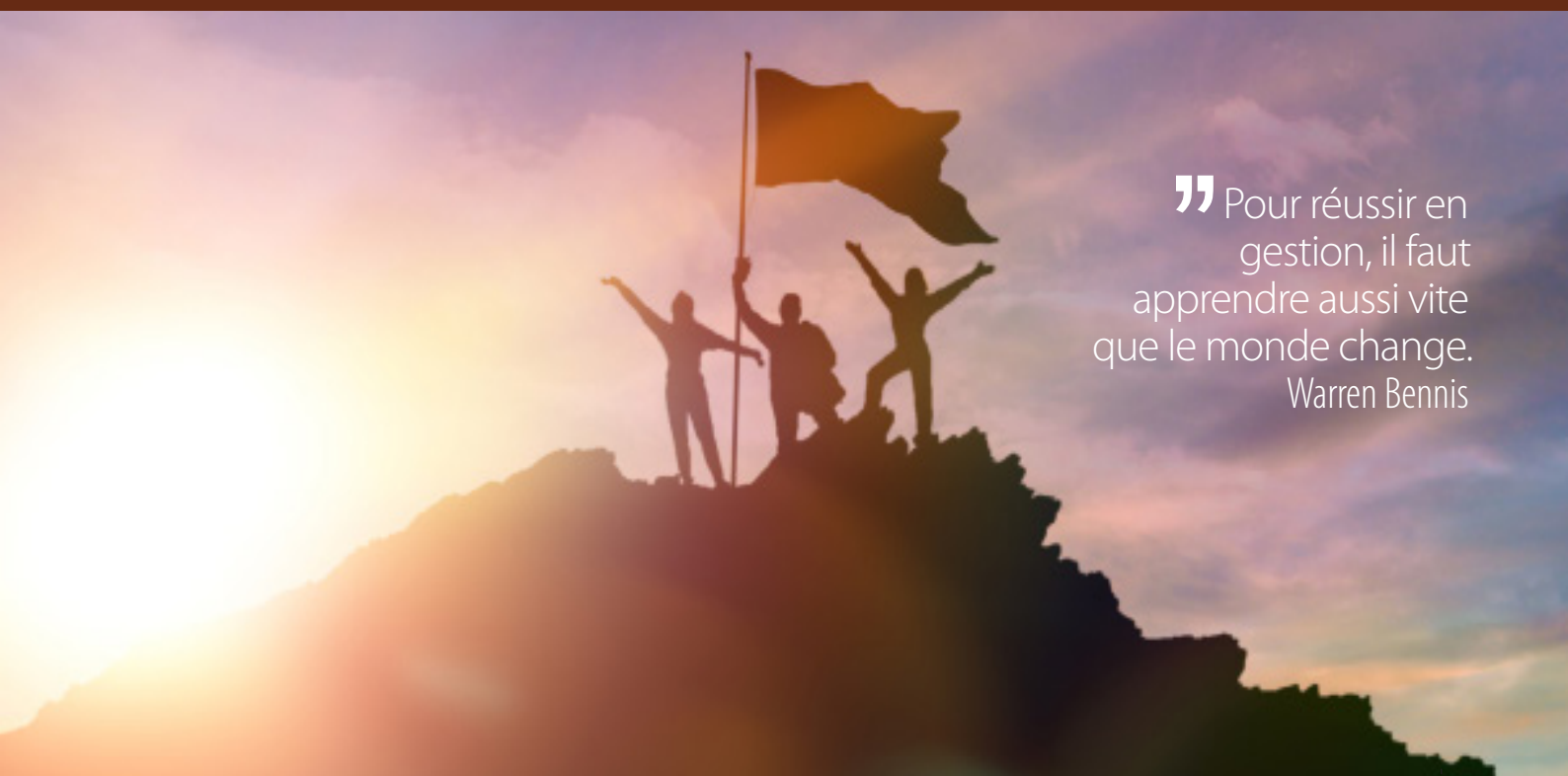


ÉVALUATION DE LA GESTION BASÉE SUR LES RÉSULTATS AU CONSEIL DE L'EUROPE

Réponse du management &
plan d'action



” Pour réussir en
gestion, il faut
apprendre aussi vite
que le monde change.
Warren Bennis

Janvier 2021

Nom du rapport d'évaluation :	Évaluation de la gestion basée sur les résultats* au Conseil de l'Europe		
Date du rapport d'évaluation :	Janvier 2021	Date du plan d'action :	04/03/2021
Réponse globale de la direction à l'évaluation :			
<p>La Secrétaire Générale a souligné à plusieurs reprises son intention de poursuivre le processus de réforme de l'Organisation et de développer davantage une culture basée sur les résultats, dans le but de renforcer le rôle du Conseil de l'Europe en tant que gardien des droits de l'homme, de la démocratie et de l'État de droit et d'apporter des réponses efficaces aux nombreux défis auxquels sont confrontés les États membres. Elle a réaffirmé cet engagement dans son cadre stratégique pour le Conseil de l'Europe pour les quatre prochaines années.</p> <p>L'approche de gestion basée sur les résultats, développée et appliquée au sein de l'Organisation depuis plus de dix ans, est un outil important pour la réalisation de cette mission. Elle permet de passer de la mise en œuvre des activités à l'obtention de résultats et de mesurer les effets des activités du Conseil de l'Europe par rapport aux objectifs fixés par les États membres.</p> <p>L'évaluation et les recommandations actuelles contribueront à étayer cette approche et à renforcer encore notre culture basée sur les résultats en vue de parvenir à une action toujours plus cohérente, responsable et efficace et, par conséquent, à un impact dans nos États membres, afin que nos valeurs continuent à améliorer la vie des gens.</p>			

* Gestion basée sur les résultats ou en anglais : RBM - Results-based Management

PLAN D'ACTION

Décision du management ¹	Entité responsable	Actions prévues ² (déterminées par l'entité)	Échéance de l'action	Personne responsable de l'action
<p>Recommandation 1 : La Secrétaire Générale devrait présenter son choix stratégique, en concertation avec les États membres, quant à la façon dont l'Organisation répondra à l'avenir aux besoins de responsabilisation, de communication, d'orientation stratégique et d'apprentissage. Il faudra décider stratégiquement si la RBM doit être retenue comme approche première pour répondre à tous les besoins identifiés ou s'il faut axer la RBM sur les besoins actuels de responsabilisation et de communication et envisager de recourir à d'autres approches (telles que l'évaluation et la gestion adaptative) pour soutenir la mise en œuvre du programme de la Secrétaire Générale visant une culture renforcée des résultats.</p>				
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> En cours d'examen	Cabinet	<p>La Secrétaire Générale reconnaît qu'une décision stratégique sur l'orientation future de la RBM au Conseil de l'Europe sera bénéfique pour l'Organisation et pour son engagement à développer une culture basée sur les résultats, qui est l'un des axes de son cadre stratégique (Chapitre III - Autres actions et mesures pour atteindre nos objectifs). Elle est heureuse de constater que la stratégie suivie jusqu'à présent a généralement réussi à répondre aux besoins en matière de redevabilité et de communication, ainsi qu'aux besoins de gestion opérationnelle, même si d'autres améliorations seront recherchées à cet égard. La prochaine étape concerne en particulier l'approche des besoins d'orientation stratégique et des besoins d'apprentissage. Considérant qu'il est important de capitaliser sur les bénéfices obtenus à ce jour dans la mise en œuvre de l'approche de la RBM de l'Organisation, elle présentera son choix stratégique, en consultation avec les États membres, pour répondre aux besoins d'orientation stratégique et aux besoins d'apprentissage, en gardant à l'esprit pour ces derniers la nature politique et les particularités de l'Organisation.</p> <p>La présentation de son cadre stratégique et le passage à un programme de quatre ans devraient permettre de mettre davantage l'accent sur les résultats et l'apprentissage.</p>	31/12/2022	Directeur du Cabinet

1 La décision de gestion est en rapport avec la recommandation (Accepter, Rejeter, Considérer).

2 Pour la mise en œuvre des recommandations acceptées.

Décision du management ¹	Entité responsable	Actions prévues ² (déterminées par l'entité)	Échéance de l'action	Personne responsable de l'action
Recommandation 2 : Pour aider la Secrétaire Générale à prendre une décision sur ce que recouvre la recommandation 1 ci-dessus, l'Organisation devrait élaborer une stratégie de gestion permettant de tenir compte des différentes options, notamment de celles qui ajoutent le plus de valeur potentielle et qu'il est possible de mettre en œuvre.				
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> En cours d'examen	DPB (en concertation avec l'ODGP, la DGA, la DGI et la DGII)	Diverses options seront étudiées, à la lumière de l'expérience acquise au sein d'autres organisations internationales, en vue de soutenir la décision de la Secrétaire Générale. La valeur ajoutée de chaque option et sa faisabilité de mise en œuvre seront bien entendu des éléments clés dans les choix qui seront faits.	30/06/2022	Directrice de la DPB
Recommandation 3 : Le choix stratégique de la Secrétaire Générale et les buts stratégiques sous-jacents devraient être formalisés dans un document de l'Organisation rendu public, et la mise en œuvre devrait être gérée de manière transparente au moyen d'un plan opérationnel.				
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> En cours d'examen	DPB	Le choix stratégique de la Secrétaire Générale sera rendu public dans un document accessible sur l'internet et l'intranet de l'Organisation, et sa mise en œuvre fera l'objet d'un suivi.	31/12/2022	Directrice de la DPB
Recommandation 4 : Pour accroître la contribution de la stratégie au développement d'une culture renforcée des résultats au Conseil de l'Europe, l'évolution et la mise en œuvre de cette stratégie devraient être gérées explicitement afin de créer des synergies avec d'autres volets du programme de réforme de la Secrétaire Générale.				
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> En cours d'examen	DPB (en concertation avec la DGA et l'ODGP, la DGI et la DGII)	La poursuite du développement de la culture basée sur les résultats fait partie intégrante du cadre stratégique de la Secrétaire Générale. Une feuille de route sera élaborée avec des mesures concrètes pour créer davantage de synergies avec le programme de réforme (par exemple, mobilité, flexibilité dans le déploiement, planification des effectifs, acquisition de compétences, y compris en matière de gestion).	31/12/2022	Directrice de la DPB

Décision du management ¹	Entité responsable	Actions prévues ² (déterminées par l'entité)	Échéance de l'action	Personne responsable de l'action
Recommandation 5 : Pour répondre aux besoins de communication de preuves crédibles d'obtention de résultats, la Secrétaire Générale devrait capitaliser sur l'approche exposée dans la Politique d'évaluation 2019 et définir le niveau de couverture requis à cet égard par la mise en œuvre de la politique.				
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> En cours d'examen	DPB (en concertation avec la DGA et l'ODGP, la DGI et les DGII et DIO)	<p>La Secrétaire Générale continuera à favoriser un environnement propice au développement de la culture basée sur les résultats au sein de l'Organisation et considère que la Politique d'évaluation fait partie intégrante de l'approche RBM.</p> <p>Un niveau de couverture approprié sera envisagé dans les limites des moyens budgétaires globaux de l'Organisation et en tenant compte également de la récente recommandation du Comité consultatif d'Audit et d'Évaluation à cet égard.</p>	31/12/2021	Directrice de la DPB
Recommandation 6 : À l'avenir, le suivi de la mise en œuvre de la stratégie et de sa feuille de route, ainsi que de la mesure dans laquelle elle porte les fruits attendus, devrait incomber à une équipe désignée par la Secrétaire Générale au niveau du Senior management.				
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> En cours d'examen	DPB (en consultation avec l'ODGP, la DGA, la DGI et la DGII)	La feuille de route de la RBM sera présentée, discutée et approuvée au sein du SMG et sa mise en œuvre sera régulièrement examinée.	31/12/2022	Directrice de la DPB

Décision du management ¹	Entité responsable	Actions prévues ² (déterminées par l'entité)	Échéance de l'action	Personne responsable de l'action
<p>Recommandation 7 : La Direction du Programme et Budget devrait s'assurer que des ressources adéquates sont investies là où elles sont le plus nécessaires, y compris pour communiquer sur les buts que la RBM est censée atteindre et les implications de la nouvelle stratégie pour le personnel de l'Organisation. Il importe en particulier de communiquer plus énergiquement sur la différence entre RBM et RBB, et ses implications en termes de ce qui est attendu des différentes entités du Conseil de l'Europe.</p>				
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> En cours d'examen	DPB	<p>Un certain nombre de mesures sont actuellement en cours pour mieux communiquer les objectifs de la RBM à l'ensemble du personnel de l'Organisation (par exemple, vidéo, formations, etc.) et pour clarifier la différence entre RBM et RBB (mise à jour du guide pratique). Des ateliers seront organisés avec les équipes de programme pour l'élaboration du prochain programme et des formations sur notre approche de la RBM ont été conçues et contribueront à une meilleure culture basée sur les résultats. Il est également prévu d'organiser des réunions d'information avec les représentations permanentes pour présenter l'approche.</p>	31/12/2021	Directrice de la DPB
<p>Recommandation 8 : Les orientations relatives à la définition de déclarations de résultats et à l'identification d'indicateurs sont adéquates. La Direction du Programme et Budget devrait continuer à travailler avec la Direction générale de l'administration pour vérifier s'il faut investir davantage de ressources en vue de s'assurer que le personnel développe les capacités nécessaires pour utiliser les orientations.</p>				
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée <input type="checkbox"/> En cours d'examen	DPB (en consultation avec la DGA)	<p>Des formations continueront à être proposées à l'ensemble du personnel sur la conception des politiques publiques et l'approche de la RBM. En outre, les ateliers organisés avec les équipes de programme devraient contribuer à atteindre cet objectif.</p>	En continu	Directrice de la DPB

Abréviation	Entité
DGA	Direction générale de l'administraton
DGI	Direction générale des droits de l'homme et de l'État de droit
DGII	Direction Générale de la démocratie
DIO	Direction de l'Audit interne et de l'Évaluation
DPB	Direction du Programme et du Budget
ODGP	Bureau de la Direction générale des programmes
Cabinet	Cabinet de la Secrétaire Générale et du Secrétaire Général adjoint