

ÉVALUATION DE LA GESTION DU CHANGEMENT DANS LE CADRE DE LA RÉFORME ADMINISTRATIVE AU CONSEIL DE L'EUROPE

Réponse du management et plan d'action



Novembre 2024

DIO-EVA(2024)44

| | | | |
|--------------------------------|--|-------------------------|------------------|
| Nom du rapport d'évaluation : | Évaluation de la gestion du changement dans le cadre de la réforme administrative au Conseil de l'Europe | | |
| Date du rapport d'évaluation : | 25 juillet 2024 | Date du plan d'action : | 30 novembre 2024 |

Réponse globale du management à l'évaluation :

L'Organisation se félicite de l'évaluation de la gestion du changement dans le cadre de la réforme administrative du Conseil de l'Europe, et notamment du fait que « plusieurs bonnes pratiques et actions ont été identifiées, établissant une base solide sur laquelle le Conseil de l'Europe peut s'appuyer, et pour améliorer et créer davantage de synergies entre les initiatives et les changements ».

Les évaluateurs ont reconnu que « le contexte difficile de ces dernières années (pandémie de covid-19, guerre d'agression de la Fédération de Russie contre l'Ukraine, situation financière générale du Conseil de l'Europe) et le manque de ressources humaines et financières spécifiques disponibles pour mettre en oeuvre et gérer les changements demandés créent un environnement délicat ». Le fait que « les réformes en général et les processus de gestion du changement qui y sont associés sont toujours complexes » a également été reconnu.

Dans ce contexte, l'Organisation reconnaît qu'il y a des leçons à tirer. Elle s'efforcera d'améliorer en permanence son approche de la gestion du changement, notamment dans le domaine de la réforme administrative, conformément à la [Déclaration de Reykjavík - Unis autour de nos valeurs](#) appelant à « un Conseil de l'Europe moderne nous permettant de relever les défis actuels et futurs » et s'engageant à « poursuivre le processus de réforme pour parvenir à plus de transparence, d'efficacité et d'efficacité ». Le Secrétaire Général, le Secrétaire Général adjoint et l'ensemble de l'Organisation sont pleinement engagés à poursuivre le processus de réforme tout au long de la période quadriennale 2024-2027.

Certaines recommandations sont déjà mises en oeuvre, tandis que les actions envisagées pour mettre en oeuvre les autres sont présentées dans le plan d'action ci-dessous, en tenant compte des ressources disponibles ainsi que des recommandations mises en oeuvre dans le cadre d'autres audits et évaluations.

PLAN D'ACTION

| Décision du management ¹ | Entité en charge ² | Actions prévues ³ (déterminées par l'entité) | Justification pour la non-acceptation ⁴ | Échéance de l'action | Personne responsable de l'action |
|--|------------------------------------|---|--|----------------------|---|
| <p>Recommandation 1 – Engagement envers la gestion du changement (élevée)⁵</p> <p>Le Conseil de l'Europe devrait prendre la décision stratégique, soit d'exploiter pleinement le potentiel de ses réformes en investissant dans une approche plus stratégique et systémique de la gestion du changement, option (a), soit de poursuivre une approche moins globale et systématique de la gestion du changement, option (b).</p> <p>L'option (a) offre la possibilité de mettre en oeuvre les réformes de manière efficace en produisant ainsi les effets voulus et en favorisant une culture d'amélioration progressive et continue et de l'adaptabilité. Cet engagement stratégique envers une approche globale de gestion du changement permettrait à l'Organisation de parvenir à une amélioration significative et durable, qui bénéficierait à elle-même et à ses parties prenantes. Choisir cette option exige cependant un investissement dans des ressources financières et humaines (existantes dans une certaine mesure). C'est l'option que recommandent les évaluateurs. Les neuf recommandations suivantes décrivent les mesures stratégiques nécessaires (recommandations 2 à 10).</p> <p>L'option (b) implique de poursuivre l'approche existante, moins globale et systématique, de gestion du changement, qui exige que la portée, l'ambition et la vitesse des réformes soient réduites de manière qu'elles correspondent aux ressources disponibles et aux capacités existantes. Cette option aurait également des conséquences sur la réputation de l'Organisation car le Conseil de l'Europe se laisserait distancer par d'autres organisations internationales en termes d'efficacité, d'efficience et de modernisation générale. Si cette option était néanmoins choisie, il serait peut-être souhaitable que l'Organisation mette en oeuvre certaines des recommandations 7, 8, 9 et 10 pour une amélioration ponctuelle de ses pratiques.</p> | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Partiellement acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée | Cabinet, avec le soutien de la DGA | L'Organisation s'engage, y compris à son plus haut niveau, à exploiter pleinement le potentiel de ses réformes en privilégiant une approche plus systémique de la gestion du changement (option a). Cela se fera notamment par la mise en oeuvre des neuf recommandations suivantes (qui décrivent les actions stratégiques nécessaires), dans le contexte plus large de la déclaration de Reykjavík. | | 31/12/2026 | Directeur du Cabinet Directeur général de l'administration |

1. La décision du management est en rapport avec la recommandation (Acceptée, Partiellement acceptée, Rejetée).

2. Suggestion initiale - à définir/actualiser par la direction.

3. Pour la mise en oeuvre des recommandations acceptées.

4. Pour les recommandations qui sont rejetées.

5. Les recommandations ont été classées comme «élevées» ou «moyennes» en fonction de l'appréciation de leur importance à la suite de l'évaluation.

| Décision du management ¹ | Entité en charge ² | Actions prévues ³ (déterminées par l'entité) | Justification pour la non-acceptation ⁴ | Échéance de l'action | Personne responsable de l'action |
|--|------------------------------------|--|--|----------------------|---|
| <p>Recommandation 2 – Prise des décisions (élevée)</p> <p>Le Conseil de l'Europe devrait concevoir un mécanisme interne de prise de décisions stratégiques impliquant des acteurs clés de l'Organisation afin de prioriser, d'orienter et de piloter le changement d'une manière cohérente et gérable.</p> <p>Le mécanisme interne de prise de décisions stratégiques que doit envisager le Conseil de l'Europe devrait être chargé de la surveillance et du pilotage stratégiques des initiatives de réforme et des processus de changement. Il doit avoir pour principales missions d'établir un dialogue stratégique sur les processus de réforme et de changement, d'élaborer une feuille de route et un discours (recommandation 3), de prioriser les initiatives, de fournir une orientation stratégique, d'instaurer et favoriser une culture du changement (recommandation 4) et de mobiliser des ressources financières et humaines spécifiques pour introduire les initiatives et les changements (recommandation 5).</p> <p>Le Conseil de l'Europe devrait examiner et définir le rôle de ce mécanisme et ses interactions avec les États membres ainsi que ceux de la plate-forme de gestion du changement (recommandation 6) pour assurer la pertinence du dialogue, des échanges et de la continuité entre les processus de gestion du changement.</p> <p>Ce faisant, le Conseil de l'Europe pourrait mettre à profit l'expérience acquise par les structures de prise de décisions qui existaient avant (groupe de pilotage de la réforme) ainsi que les structures existantes (SMG) et tirer ainsi des enseignements des expériences passées et éviter la création de nouvelles structures et de nouveaux mécanismes.</p> | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Partiellement acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée | Cabinet, avec le soutien de la DGA | L'Organisation s'appuiera sur l'expérience acquise par les structures existantes impliquant des acteurs clés (notamment le <i>Senior management group</i> , le <i>General Affairs Team</i>) pour piloter le changement de manière cohérente. Le cas échéant, cette recommandation sera mise en œuvre conjointement avec le rapport de l'Auditeur externe sur la gouvernance interne (ExtAud(2024)2). | | 31/12/2026 | Directeur du Cabinet Directeur général de l'administration |

| Décision du management ¹ | Entité en charge ² | Actions prévues ³ (déterminées par l'entité) | Justification pour la non-acceptation ⁴ | Échéance de l'action | Personne responsable de l'action |
|---|-------------------------------|---|--|----------------------|---------------------------------------|
| <p>Recommandation 3 – Feuille de route et discours (moyenne)</p> <p>Le Conseil de l'Europe devrait élaborer une feuille de route claire et concrète ainsi qu'un discours cohérent et motivant sur la façon dont l'Organisation doit évoluer grâce aux réformes, en reconnaissant le (ou les) énoncé(s) de vision(s) existant(s) et en se focalisant sur les initiatives visant à changer de manière fondamentale la façon dont le Conseil de l'Europe opère, sa culture et sa performance.</p> <p>Cette feuille de route devrait être composée de deux parties : (1) une représentation visuelle concise et facile à comprendre, identifiant les changements majeurs à mettre en oeuvre, les principaux jalons ainsi que l'ordre et le calendrier des changements ; (2) un discours clair, concis, cohérent et motivant à l'intention de l'ensemble du personnel, expliquant et justifiant l'évolution envisagée de l'Organisation, présentée dans la représentation visuelle. Ce discours doit créer un lien entre la stratégie de réforme adoptée et la nécessité des changements envisagés, et il doit expliquer comment les changements devraient toucher le fonctionnement et la culture de l'Organisation et ce que cela signifie concrètement pour le personnel.</p> <p>Le but de la feuille de route est (1) de faciliter la communication avec le personnel et le Comité des Ministres au sujet des réformes ; (2) d'offrir une plus grande prévisibilité au personnel et au Comité des Ministres ; (3) de servir de base à un dialogue interne et à la prise des décisions ; et (4) de renforcer la redevabilité envers le personnel et le Comité des Ministres. La feuille de route doit être mise à jour périodiquement pour refléter les progrès réalisés et les nouvelles priorités (« si une nouvelle demande de changement apparaît, d'autres initiatives et activités pourraient devoir être suspendues »).</p> | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Partiellement acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée | DGA | <p>L'Organisation élaborera une feuille de route concrète et une description des évolutions à réaliser par les principaux moteurs de la réforme, en tenant compte des déclarations d'intention existantes (notamment la déclaration de Reykjavík).</p> <p>La feuille de route se concentrera sur les principaux changements à mettre en oeuvre, en particulier dans le domaine de la réforme administrative (par exemple, la culture du changement, la Stratégie des ressources humaines, la Stratégie de technologies de l'information, le NWoW, la stratégie en matière d'empreinte carbone), et sera régulièrement mise à jour afin de refléter les progrès réalisés et d'inclure toute modification de son champ d'application ou de ses priorités.</p> | | 30/06/2025 | Directeur général de l'administration |

| Décision du management ¹ | Entité en charge ² | Actions prévues ³ (déterminées par l'entité) | Justification pour la non-acceptation ⁴ | Échéance de l'action | Personne responsable de l'action |
|--|-------------------------------|--|--|----------------------|---|
| <p>Recommandation 4 – Culture du changement (moyenne)</p> <p>Le Conseil de l'Europe devrait encourager une culture du changement qui s'inspire de la feuille de route (recommandation 2) en y intégrant les dimensions de genre et de besoins particuliers.</p> <p>Sur la base de priorités clairement définies dans la feuille de route et d'un discours cohérent, le Conseil de l'Europe devrait investir dans une culture qui impulse et favorise le changement pour le bien de la vision et de la mission du Conseil de l'Europe, l'Organisation dans son ensemble et ses effectifs. Favoriser une culture du changement exige du temps, des efforts et, pour les équipes dirigeantes, de montrer leur engagement en faveur du changement. Ce leadership doit venir du plus haut niveau de l'Organisation et s'exercer notamment en montrant l'exemple à différents niveaux de l'Organisation. Les facteurs facilitateurs que devrait envisager le Conseil de l'Europe sont la formation continue et les opportunités de développement afin d'acquérir les compétences nécessaires pour s'adapter, ainsi que l'identification d'« ambassadeurs/champions du changement » au sein de l'Organisation et leur habilitation à plaider en faveur du changement et à aider à motiver le personnel et leurs collègues. Dans tous ces efforts, il est essentiel de reconnaître la diversité des effectifs pour pouvoir favoriser une culture du changement inclusive.</p> | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Partiellement acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée | DGA DHR | <p>L'Organisation continuera à promouvoir une culture du changement inspirée par la feuille de route.</p> <p>Les facteurs favorables à une culture du changement inclusive seront inclus dans la Stratégie des ressources humaines 2024-2027 et ses plans d'action thématiques, qui aborderont notamment la question de la diversité des effectifs (par exemple, la perspective du genre, la dimension des besoins spéciaux).</p> <p>La mise en œuvre de la stratégie de gestion basée sur les résultats 2023-2027 de la Secrétaire Générale - « L'apprentissage, moteur du changement » et la nouvelle méthode de travail favorisent également une culture du changement dans l'ensemble de l'Organisation.</p> | | 31/12/2026 | Directeur général de l'administration Directrice des ressources humaines |

| Décision du management ¹ | Entité en charge ² | Actions prévues ³ (déterminées par l'entité) | Justification pour la non-acceptation ⁴ | Échéance de l'action | Personne responsable de l'action |
|--|-------------------------------|---|--|----------------------|---|
| <p>Recommandation 5 – Ressources propres à la mise en oeuvre de la gestion du changement (moyenne)</p> <p>Le Conseil de l'Europe devrait prévoir et dégager les ressources nécessaires à la mise en oeuvre des initiatives de réforme et de la gestion du changement conformément à la feuille de route.</p> <p>Les besoins en ressources financières et humaines varient d'une initiative à l'autre. Il faut donc identifier et dégager des ressources suffisantes pour s'assurer que la mise en oeuvre des initiatives n'ait pas un effet néfaste sur le travail et le personnel de l'Organisation (surcharge de travail, par exemple) pendant l'introduction des changements destinés à améliorer la façon dont l'Organisation opère et fonctionne.</p> <p>La feuille de route (recommandation 3) doit être utilisée comme un outil de levée de fonds. Elle doit fournir une vue d'ensemble du train complet de réformes et des éléments de la gestion du changement qui y sont associés et indiquer leur coût en vue d'assurer la transparence sur les réformes à attendre et à quel prix. Le Comité des Ministres doit être associé à ces discussions et réflexions.</p> <p>En ce qui concerne les mécanismes de changement (recommandations 2 et 6), les ressources nécessaires doivent être minutieusement évaluées et équilibrées par rapport aux ressources humaines et financières existantes.</p> | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Partiellement acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée | DGA DPB | <p>L'Organisation reconnaît que les besoins en ressources financières et humaines pour la mise en oeuvre des initiatives de réforme et la gestion du changement sont fixés dans le cadre des ressources humaines et financières disponibles, telles qu'elles ont été adoptées dans le Programme et Budget. Elles peuvent être complétées par des ajouts qui varient d'une initiative à l'autre, en fonction des besoins.</p> <p>Dans cette perspective, les besoins en ressources financières et humaines seront évalués en fonction de la feuille de route, conformément à l'approche de gestion basée sur les résultats du Conseil de l'Europe.</p> | | 31/12/2026 | Directeur général de l'administration Directrice du programme et du budget |

| Décision du management ¹ | Entité en charge ² | Actions prévues ³ (déterminées par l'entité) | Justification pour la non-acceptation ⁴ | Échéance de l'action | Personne responsable de l'action |
|--|-------------------------------|---|--|----------------------|---------------------------------------|
| <p>Recommandation 6 – Plate-forme de gestion du changement à l'échelle de l'Organisation (moyenne)</p> <p>Le Conseil de l'Europe devrait améliorer son soutien interne et sa coordination de la gestion du changement en s'appuyant sur ses compétences existantes et les efforts déjà entrepris.</p> <p>La plate-forme de gestion du changement doit fonctionner à l'échelle de l'Organisation, en jouant un rôle d'appui et de coordination à travers toute l'Organisation. Elle doit avoir un lien clair, au niveau de l'établissement de rapports, avec le mécanisme de prise de décisions stratégiques (recommandation 2) et doit faire office d'unité opérationnelle et de soutien de ce dernier.</p> <p>Les principales fonctions de la plate-forme de gestion du changement doivent être les suivantes : permettre une planification et une mise en oeuvre cohérentes des initiatives de réforme dans l'ensemble de l'Organisation (notamment par l'élaboration et l'utilisation de lignes directrices sur la gestion du changement, recommandation 7), créer des synergies entre les initiatives, rassembler les enseignements tirés et les partager, assurer l'évaluation systématique des dimensions relatives au genre et aux besoins particuliers, identifier et atténuer les effets négatifs cumulés du changement et permettre la fourniture de preuves des résultats des changements (recommandation 8).</p> | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Partiellement acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée | DGA | <p>L'Organisation s'appuiera sur l'expertise, les structures et les bonnes pratiques existantes pour continuer à soutenir la gestion du changement, notamment par une planification et une mise en oeuvre cohérentes des initiatives de réforme administrative.</p> <p>Le rôle de soutien et de coordination à cet égard sera assuré par la DGA (services communs).</p> | | 31/12/2026 | Directeur général de l'administration |
| <p>Recommandation 7 – Lignes directrices sur la gestion du changement (moyenne)</p> <p>Le Conseil de l'Europe devrait suivre une série de lignes directrices pragmatiques pour planifier, mettre en oeuvre et évaluer les changements et les approches de gestion du changement. Ces lignes directrices doivent servir de base à des réflexions approfondies à mener par les parties prenantes concernées.</p> <p>Ces lignes directrices sur la gestion du changement doivent être concises et porter sur les éléments clés devant être pris en considération dans la planification et la conception d'une initiative de changement. Elles devraient s'en tenir à un macro-niveau afin d'assurer leur pertinence et leur application dans toute l'Organisation et les différents domaines et initiatives de réforme. Elles doivent être utilisées comme liste de contrôle et donc être pragmatiques. On pourrait se servir, comme source d'inspiration, des éléments clés du cadre de gestion du changement du CCI, adapté aux besoins et exigences du Conseil de l'Europe.</p> | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Partiellement acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée | DGA | <p>L'Organisation élaborera un ensemble de lignes directrices concises et pragmatiques pour la planification, la mise en oeuvre et l'évaluation des approches de gestion du changement, adaptées aux besoins et aux exigences du Conseil de l'Europe.</p> | | 31/12/2025 | Directeur général de l'administration |

| Décision du management ¹ | Entité en charge ² | Actions prévues ³ (déterminées par l'entité) | Justification pour la non-acceptation ⁴ | Échéance de l'action | Personne responsable de l'action |
|---|-------------------------------|--|--|----------------------|--|
| <p>Recommandation 8 – Analyse (moyenne)</p> <p>Le Conseil de l'Europe devrait systématiquement analyser la faisabilité et les conséquences potentielles des initiatives ainsi que les résultats des initiatives adoptées.</p> <p>La phase de conception d'une initiative devrait comprendre une première analyse, qui doit s'assurer que les répercussions possibles sur l'Organisation, son personnel et certains groupes soient pleinement prises en compte. Une attention particulière devrait être accordée à l'impact sur l'égalité des genres et sur les personnes ayant des besoins particuliers. Cette première analyse doit être à la mesure de l'initiative et poser des questions pertinentes par rapport à l'initiative et son contexte, ce qui signifie que les analyses, bien que systématiques, n'impliquent pas nécessairement d'être des exercices de grande envergure.</p> <p>Une analyse supplémentaire est nécessaire pour recenser les réalisations et résultats des initiatives en vue d'en tirer des leçons et de produire des résultats basés sur des preuves pour la communication.</p> | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Partiellement acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée | DPB DHR | <p>L'Organisation continuera d'évaluer la faisabilité et les conséquences potentielles des initiatives au début de chaque nouvelle initiative, tout en intégrant les enseignements tirés de l'expérience dans le processus de prise de décision, de programmation et de mise en œuvre.</p> <p>L'Organisation recueillera les réalisations et les résultats des initiatives, en vue de générer des apprentissages et des résultats fondés sur des données probantes.</p> <p>Dans le domaine de la réforme administrative, l'impact sur l'égalité entre les hommes et les femmes et les personnes ayant des besoins particuliers sera spécifiquement abordé par la mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines 2024-2027 et de ses plans d'action thématiques, qui favoriseront une plus grande diversité et l'inclusion sur le lieu de travail.</p> | | 31/12/2025 | Directrice du programme et du budget Directrice des ressources humaines |

| Décision du management ¹ | Entité en charge ² | Actions prévues ³ (déterminées par l'entité) | Justification pour la non-acceptation ⁴ | Échéance de l'action | Personne responsable de l'action |
|---|--------------------------------------|---|--|----------------------|--|
| <p>Recommandation 9 – Communication (moyenne)</p> <p>Le Conseil de l'Europe devrait élaborer une approche intégrée pour communiquer avec son personnel sur la réforme, les initiatives et les changements afin d'assurer une bonne compréhension et une plus forte adhésion.</p> <p>Le Conseil de l'Europe doit diffuser des messages clairs, uniformes et cohérents basés sur sa ou ses vision(s) existante(s), la feuille de route et son discours recommandation 3) ainsi que sur l'état d'avancement et les résultats des initiatives et des changements (recommandation 8). Concernant la culture du changement (recommandation 4), l'implication des équipes dirigeantes de l'Organisation dans la diffusion de messages clés est essentielle. La stratégie de communication doit notamment garantir que le personnel ne soit pas surchargé d'informations ; cela signifie que la communication sur les initiatives, les plans et les progrès réalisés doit être soigneusement orchestrée dans une stratégie de communication totalement intégrée. Cela nécessiterait d'analyser les publics, d'identifier les canaux appropriés, de sélectionner de manière ciblée des messages clés et d'utiliser des moyens innovants et contextualisés de communiquer avec le personnel et certains groupes, en plus de recourir à l'intranet et de s'appuyer sur des informations provenant du haut de la hiérarchie. Parmi les approches innovantes, on peut citer le retour d'informations en temps réel, les fils d'actualités personnalisés ainsi que des outils et approches similaires. De plus, il est important de « donner le ton au sommet », et la Secrétaire Générale et le Secrétaire Général adjoint devraient systématiquement communiquer sur les réformes, en les présentant comme des initiatives clés pour l'Organisation. La stratégie de communication doit reconnaître les efforts de communication actuellement déployés et partager les réussites en matière de communication.</p> | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Partiellement acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée | DGA, en coopération avec la DC | L'Organisation soutiendra en outre une approche intégrée de la communication avec le personnel, notamment en ce qui concerne la réforme administrative. Outre la stratégie de communication actualisée du CdE (octobre 2023), notamment la section 2.4 sur la communication interne, des stratégies de communication spécifiques seront élaborées si nécessaire pour les initiatives clés liées à la réforme administrative. Une attention particulière sera accordée à l'analyse des publics cibles, à l'identification des canaux appropriés, ainsi qu'à la sélection des messages clés. | | 31/12/2025 | Directeur général de l'administration Directeur de la Communication |

| Décision du management ¹ | Entité en charge ² | Actions prévues ³ (déterminées par l'entité) | Justification pour la non-acceptation ⁴ | Échéance de l'action | Personne responsable de l'action |
|--|-------------------------------|---|--|----------------------|---------------------------------------|
| Recommandation 10 – Mobilisation du personnel (moyenne) | | | | | |
| Le Conseil de l'Europe devrait identifier des moyens judicieux, rapides et durables d'impliquer son personnel pour s'assurer de son réel engagement tout au long des processus. | | | | | |
| En s'appuyant sur l'expérience acquise ces dernières années dans ses échanges avec le personnel, le Conseil de l'Europe doit réfléchir et tirer des leçons en ce qui concerne les facteurs critiques de succès et les défis. Ce faisant, il doit identifier les bonnes pratiques à poursuivre, ajuster ou introduire pour garantir une participation inclusive, une représentation adéquate de son personnel dans les consultations (siège/ bureaux extérieurs, genre, besoins particuliers, par exemple) et la coordination des différentes activités de mobilisation. Le type de mobilisation (enquête, atelier, par exemple), le niveau de précision et les modalités pratiques (en ligne, en face-à-face, par exemple) doivent être adaptés aux différentes initiatives et contextes, au(x) groupe(s) cible(s) et au but de la consultation. | | | | | |
| La mobilisation constante tout au long d'une initiative ne signifie pas nécessairement d'avoir un processus de consultation permanent, mais elle exige un bon équilibre entre une mobilisation active et une communication transparente sur le processus et le processus de prise de décisions (voir recommandation 9). | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Partiellement acceptée <input type="checkbox"/> Rejetée | DGA | <p>L'Organisation tirera parti des enseignements et de l'expérience acquise ces dernières années en matière d'implication du personnel afin de continuer à développer des moyens significatifs, opportuns et durables d'impliquer son personnel, notamment dans le domaine de la réforme administrative.</p> <p>Une attention particulière sera accordée aux bonnes pratiques à poursuivre pour garantir une participation inclusive (notamment la représentation adéquate du personnel au siège et dans les bureaux extérieurs).</p> | | 31/12/2024 | Directeur général de l'administration |

| Abréviations | |
|--------------|--|
| CdE | Conseil de l'Europe |
| DC | Direction de la Communication |
| DGA | Direction générale de l'administration |
| DHR | Direction des ressources humaines |
| DPB | Direction du programme et du budget |
| SMG | Senior Management Group |
| CM | Comité des Ministres |
| Cabinet | Cabinet du Secrétaire Général et du Secrétaire Général adjoint |