
1556^e réunion, 8 avril 2026

11 Programme, Budget et Administration

11.3 Direction de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation

Rapport annuel 2025

Point pour examen par le GR-PBA lors de sa réunion du 26 mars 2026

¹ Ce document a été classé en diffusion restreinte jusqu'à la date de son examen par le Comité des Ministres.

Avant-propos

1. Le rapport annuel de la Direction de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation (DIO) est soumis, en application de la section VI du paragraphe 41 de la Charte de la DIO². Il présente une vue d'ensemble des principales activités réalisées par la DIO en 2025.
2. Le programme de travail de la DIO pour la période 2024-2027³ est aligné sur le Programme et Budget 2024-2027⁴. Le programme de travail adopte une approche holistique en matière de supervision tout en reconnaissant les contributions respectives des trois divisions de la DIO : la Division de l'Audit interne, la Division de l'Évaluation et la Division de l'Investigation.

Points forts

3. Comme l'année précédente, en 2025, la Division de l'Audit interne a été en mesure de donner une opinion d'audit globale. La Division de l'Évaluation a pu absorber la charge de travail supplémentaire liée à la gestion des évaluations des plans d'action tout en poursuivant la mise en œuvre de son programme de travail. La Division de l'Investigation a été confrontée à des contraintes de capacité au cours du premier semestre, ce qui a conduit à une simplification des processus ; elle a néanmoins pu faire avancer plusieurs dossiers restés en suspens (évaluations des risques de fraude, examen externe de la fonction et outil de signalement).
4. Au début de l'année, la DIO a quitté ses anciens locaux du bâtiment D pour s'installer au Palais. Ce déménagement bien qu'anticipé, a été organisé dans un délai relativement court, au cours d'une période exceptionnellement chargée, entraînant de ce fait, des perturbations opérationnelles. Il a fallu du temps pour s'adapter à ce nouvel environnement de travail, réparti sur deux étages, dans un espace nettement plus restreint, avec des bureaux partagés et sans places attribuées et pour trouver des modalités de travail permettant au personnel de rester productif. Même si des défis subsistent et que les questions relatives au traitement de questions confidentielles ne sont pas entièrement résolues, la DIO a obtenu désormais un accès à une salle de réunion adaptée pour conduire des entretiens.
5. La Division de l'Audit interne a pu mener à bien son programme de travail pour 2025. À la fin de l'année, bien que quatre missions soient encore en cours, le travail restant à accomplir pour chacune d'elle est moins important qu'en 2024. L'intégration de composantes des technologies de l'information dans les audits s'est poursuivie. Les audits portant sur la gouvernance et l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) et les services refacturés (traduction et prépresse) ont eu un impact particulièrement significatif, suscitant des discussions sur la manière d'améliorer l'approche du Conseil de l'Europe face à ces enjeux. En 2025, le Comité des Ministres a également confié à la DIO, la réalisation d'un audit sur la mise en œuvre par l'Organisation de la Résolution Res(2000)2 sur la stratégie d'information du Conseil de l'Europe et de la Résolution Res(2001)6 sur l'accès aux documents du Conseil de l'Europe⁵. Parallèlement à son programme de travail, la fonction d'audit a également mené une importante analyse comparative sur la gouvernance des fonctions d'audit interne.
6. La Division de l'Évaluation a mené à bien un nombre de missions supérieur à celui initialement prévu dans le programme de travail : deux processus d'achat ont été conduits avec succès, les évaluations stratégiques, transversales et des sous-programmes ont été gérées, un soutien a été apporté aux évaluations décentralisées et en 2025, la gestion des évaluations des plans d'action a été ajoutée aux missions de la Division de l'Évaluation. La division a poursuivi ses efforts d'innovation quant à la gestion et à la mise en œuvre des évaluations notamment en perfectionnant les processus et en élaborant des lignes directrices pour une utilisation responsable de l'intelligence artificielle par les évaluateurs. Enfin, l'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Reykjavík a été présentée lors des délibérations budgétaires relatives au budget 2026-2027.
7. Au cours de l'année, la Division de l'Investigation a dû composer avec des contraintes de capacité, ce qui a conduit à une simplification des processus en début d'année, suivie d'une optimisation et d'une rationalisation accrues des procédures au second semestre. En juin, la division a amorcé une transition vers un modèle de prestation hybride, dans lequel la phase d'investigation du processus est externalisée. L'année 2025 a été marquée par la réalisation du premier examen externe de la division, par un groupe d'experts de haut niveau, alors que la charge de travail restait soutenue et que des réformes opérationnelles étaient mises en œuvre. La fonction a notamment ajusté ses processus d'investigation pour faire face aux nouveaux défis, poursuivi ses activités de sensibilisation à la fraude, révisé la méthodologie d'évaluation des risques de fraude pour répondre à la nécessité d'évaluations de haut niveau au sein des principales entités administratives, et mené deux évaluations des risques de fraude (au Greffe de la Cour et à l'EDQM).

² Cf. CM(2022)87.

³ Cf. GR-PBA(2024)5.

⁴ Cf. CM(2025)1.

⁵ Cf. CM/Del/Dec(2025)134/3.

Vision et objectif

8. La DIO a pour mission d'assurer une supervision indépendante en procédant à des audits internes, des évaluations et des investigations qui visent à favoriser une prise de décisions éclairée, à renforcer le cadre d'intégrité du Conseil de l'Europe et à améliorer les opérations de l'Organisation pour l'aider à atteindre ses objectifs. La DIO promeut une culture de responsabilisation, de transparence et d'apprentissage organisationnel.

Figure 1 : Vision, mission et normes de la DIO

Objectif	Le but de la DIO est de fournir une assurance indépendante et objective, des missions de conseil et d'autres services destinés à créer de la valeur ajoutée et à améliorer les opérations du Conseil de l'Europe afin d'aider ce dernier à atteindre ses objectifs. La DIO contribue à la prise de décisions basées sur des éléments concrets et à l'apprentissage organisationnel et vise à renforcer le cadre d'intégrité, de transparence et de responsabilisation dans l'Organisation. Pour ce faire, elle mène des activités d'audit, d'évaluation, d'investigation et de conseil en toute indépendance et objectivité.	
Fonction de la DIO	Mission	Normes
Audit interne	Renforcer et protéger la valeur organisationnelle en fournissant une assurance, des conseils et des informations objectifs et fondés sur les risques, et en adoptant une approche systématique et rigoureuse pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance.	La fonction d'Audit interne est régie par le respect des nouvelles normes internationales d'audit interne (GIAS) de l'Institut des auditeurs internes (IIA), qui sont entrées en vigueur en 2025.
Évaluation	Fournir des évaluations systématiques et impartiales des activités, projets, programmes, stratégies, politiques, sujets, thèmes, secteurs, domaines opérationnels ou performances institutionnelles, afin d'aider le Conseil de l'Europe à renforcer ses capacités, à évaluer ses performances et à démontrer son avantage comparatif et sa valeur.	La fonction d'Évaluation est régie par la Politique d'évaluation de l'Organisation, qui s'inspire des normes et standards établis par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD de l'OCDE).
Investigation	Aider le Conseil de l'Europe à garantir le bon usage de ses fonds et ressources, à prévenir et à investiguer sur la fraude et la corruption, et les actes répréhensibles et à protéger sa réputation et ses intérêts, en menant, entre autres, des examens préliminaires et des investigations conformément au cadre juridique de l'Organisation.	La fonction d'Investigation adhère dans ses activités au cadre juridique de l'Organisation et s'emploie à suivre les principes communs, les lignes directrices et les bonnes pratiques applicables aux investigations, notamment ceux inscrits dans les Principes et Lignes directrices uniformes en matière d'investigations et complétant les Lignes directrices adoptées par la Conférence des investigateurs internationaux et ceux énoncés dans la jurisprudence de la Cour, le cas échéant.

Ressources de la DIO

Effectif



La DIO a 19
emplois



32 % d'hommes et
68 % de femmes⁶

**Figure 2 : Effectif de la DIO par division en 2025
(ventilation par grade A et B comprise)**

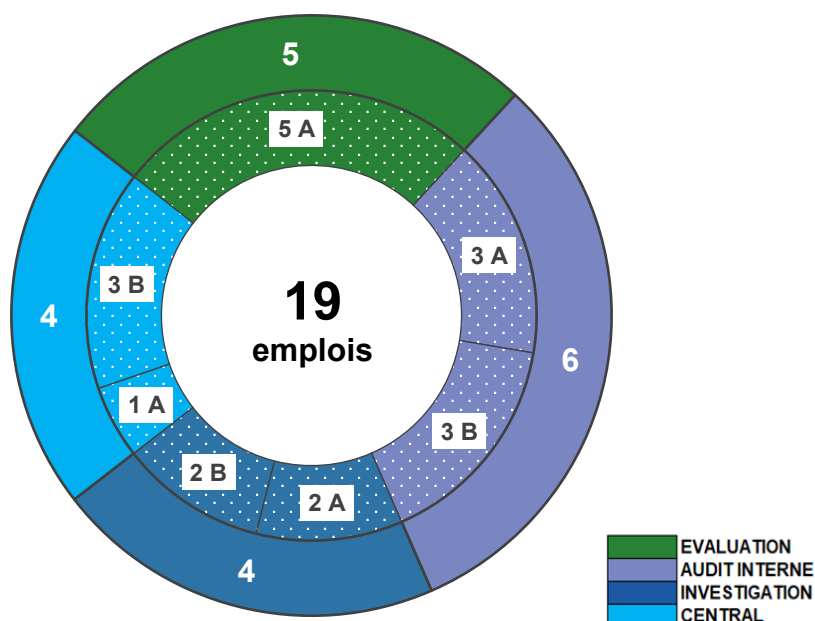
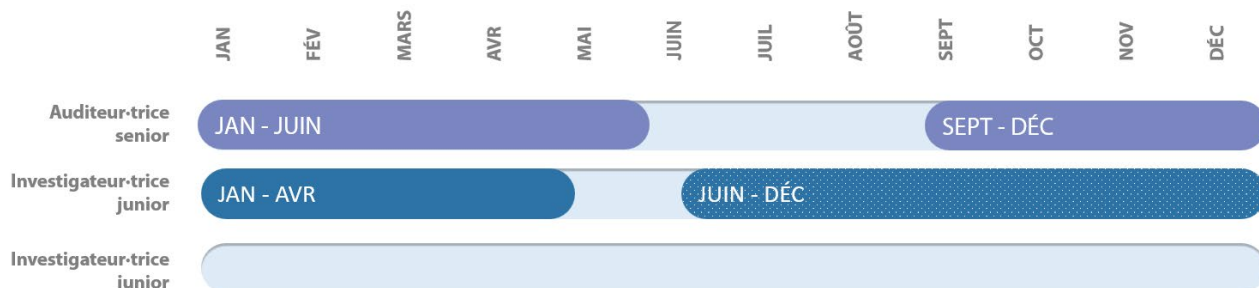


Figure 3 : Emplois vacants (en gris) en 2025



9. En 2025, la situation en matière de personnel au sein de la DIO s'est nettement améliorée par rapport aux années précédentes en ce qui concerne les postes vacants, mais dans l'ensemble, les absences sont restées à un niveau similaire à celui de l'année précédente. Le poste d'auditeur·trice senior est resté vacant pendant trois mois, mais les efforts de recrutement ont permis de rapidement régler cette situation. L'auditeur stagiaire a été maintenu en tant que membre du personnel temporaire afin de soutenir les activités d'audit en cours. En janvier, une nouvelle cheffe de l'Évaluation a été nommée, comblant ainsi un poste vacant depuis 2024. L'un des postes d'investigateur·trice junior est devenu vacant le 1^{er} mai. Ce poste, ainsi que l'autre poste d'investigateur·trice junior, n'ont pas été pourvus au cours de l'année, dans l'attente de l'examen externe, afin d'éviter d'avoir une structure de personnel qui pourrait ne pas correspondre aux recommandations éventuelles formulées dans l'examen externe de la fonction.

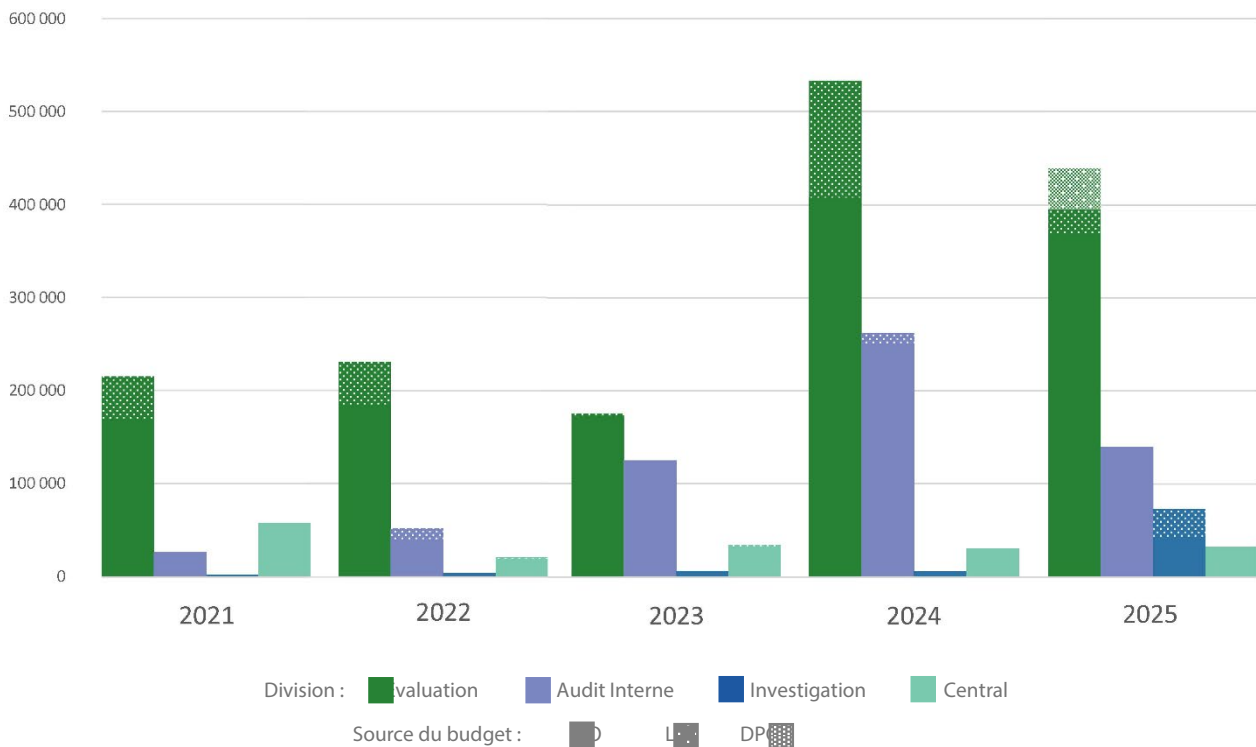
⁶ Les données ont été calculées en utilisant le genre de la personne occupant le poste, quel que soit le nombre de mois de vacance de postes au cours de l'année.

10. La fonction d'investigation a rencontré des difficultés liées à l'absence de personnel, ce qui a réduit les ressources disponibles à partir du mois d'avril. Un personnel temporaire a été recruté pour assister le directeur dans la gestion de la fonction d'investigation durant la période printemps-été et a été maintenu en poste jusqu'à la fin de l'année. Ces difficultés de dotation ont nécessité une flexibilité supplémentaire et une redistribution des responsabilités au sein de l'équipe afin de garantir la réalisation des tâches hautement prioritaires.

Budget opérationnel

11. En 2025, les ressources financières dédiées aux activités opérationnelles ont été légèrement inférieures à celles de 2024, principalement en raison d'un nombre de postes vacants moins important qu'en 2024. Cependant, en 2025, la situation financière a été marquée par une certaine incertitude, notamment en raison des effets des absences de longue durée qui ont compliqué la prévision des ressources réellement disponibles. Pour les investigations, la DIO avait prévu d'allouer des ressources à l'acquisition d'un outil de signalement, mais ce projet n'a pas abouti, la DiT n'ayant pas pu identifier de fournisseur. Depuis l'été, le travail d'investigation (phase d'investigation) a été externalisé. La direction a cependant rencontré certains retards dans la réception des livrables attendus de la part des consultants, entraînant des dépenses inférieures aux prévisions. La DIO a ajouté un rapport de synthèse d'évaluation à son programme de travail, profitant ainsi des fonds disponibles, tout en restant vigilante sur les coûts et en évitant de lancer des activités moins prioritaires.

Figure 4 : Dépenses opérationnelles de la DIO par division au cours des cinq dernières années (en euros)



Développement des talents en continu

12. Au cours de l'année 2025, le personnel de la DIO poursuivi le développement de ses compétences professionnelles en préparant, en maintenant ou en validant des formations et examens professionnels (CIA – qualification d'auditeur interne certifié, CFE – certification d'examineur en fraude), en participant à des sessions sur des sujets spécifiques ainsi qu'à des formations proposées par la Direction des ressources humaines.

Programme de travail

13. En 2025, la DIO a mis en œuvre les volets prévus de son programme de travail fondé sur les risques pour la période 2024-2027. Ce programme, élaboré en 2023, avait été présenté au Comité consultatif d'audit et d'évaluation (CCAIE) ainsi qu'à l'Auditeur externe. Il intégrait les contributions du management, les discussions avec les Délégués des Ministres, les mesures de réforme en cours, ainsi que le registre des risques organisationnels de l'Organisation. Il a été approuvé par la Secrétaire Générale et pris en considération par le GR-PBA.

14. Tous les éléments clés du programme de travail 2025 ont été réalisés. La DIO a accompli un volume de travaux suffisant pour pouvoir formuler une opinion d'audit globale sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne. En complément du programme de travail, la fonction d'audit a également intégré à son calendrier une importante activité d'analyse comparative sur la gouvernance des fonctions d'audit interne.

15. Les difficultés liées à la disponibilité des consultants, ainsi qu'à l'assurance de la qualité de leur travail, ont entraîné des retards dans certains processus.

16. Parmi les éléments reportés de 2024, la majeure partie du travail relatif aux évaluations des risques de fraude a été accomplie, et l'examen externe de la fonction d'investigation a été finalisé.

17. La fonction d'évaluation a mis en œuvre les évaluations clés et a su absorber la charge de travail supplémentaire liée à la gestion des évaluations des plans d'action en 2025, ainsi qu'à l'élaboration d'un rapport de synthèse sur les évaluations réalisées au cours des deux dernières années.

Déclaration sur l'indépendance

18. Conformément à la Charte de la DIO, adoptée par le Comité des Ministres, la DIO jouit d'une indépendance opérationnelle. Cette indépendance est essentielle pour l'exécution de son mandat, étant donné qu'elle mène des activités d'audit, d'évaluation, d'investigation et de conseil soumises à des conditions d'indépendance et d'objectivité, qu'elle contribue à la prise de décisions fondées sur des éléments concrets et à l'apprentissage organisationnel et qu'elle s'emploie à renforcer le cadre d'intégrité, de transparence et de responsabilisation de l'Organisation. Comme stipulé dans le paragraphe 20 de la Charte de la DIO, le directeur ou la directrice de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation déclare annuellement au Comité des Ministres le maintien de l'indépendance de la fonction. En 2025, l'autonomie de la DIO est restée intacte. Les difficultés rencontrées durant l'année étaient essentiellement d'ordre opérationnel et des solutions ont été trouvées pour y remédier.

Comité Consultatif d'Audit et d'Évaluation

19. La DIO assure le secrétariat du Comité Consultatif d'Audit et d'Évaluation (CCAÉ)⁷. Le Comité Consultatif d'Audit et d'Évaluation s'est réuni quatre fois en 2025.

⁷ Le Comité Consultatif d'Audit et d'Évaluation exerce une fonction consultative indépendante auprès du Comité des Ministres et du/de la Secrétaire Général·e sur les questions de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle du Conseil de l'Europe. Il est régi par son mandat (Résolution CM/Res(2022)4).

Audit interne

Fonction d'audit interne

20. La fonction d'Audit interne a pour vocation de fournir une assurance, des conseils et des points de vue indépendants afin d'améliorer et de protéger la valeur organisationnelle, de contribuer à une prise de décision fondée sur des éléments concrets et de promouvoir l'apprentissage, la transparence, l'intégrité et la responsabilisation au sein de l'Organisation. Cet objectif est atteint grâce à la réalisation d'audits basés sur les risques et à la fourniture de missions de conseil au management sur demande.

21. Les audits ne portent pas uniquement sur la conformité aux règles et réglementations ; ils évaluent également la performance en termes d'efficacité, d'efficience et d'optimisation des dépenses. Compte tenu du rôle essentiel des technologies de l'information dans les processus opérationnels ainsi que de la nature, du niveau d'exposition et de la rapidité d'évolution des risques liés aux technologies de l'information, les audits intègrent systématiquement une dimension relative à celles-ci. De plus, la conformité en matière de protection des données fait également l'objet d'un examen de plus en plus approfondi.

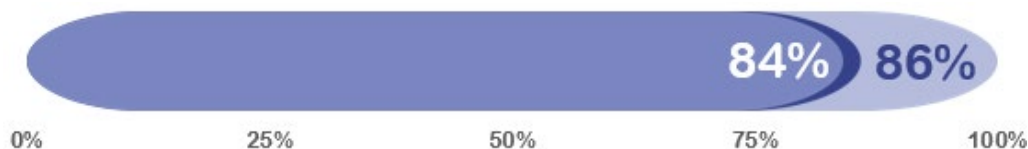
22. Les meilleures pratiques sont appliquées pour les missions de contrôle interne et de gestion des risques, en s'appuyant sur des référentiels internationalement reconnus tels que le cadre intégré de contrôle interne du COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ainsi que le cadre de gestion des risques d'entreprise du COSO, qui servent de base aux travaux d'audit. Pour les audits TI, les pratiques sont évaluées par rapport aux politiques et règlements du Conseil de l'Europe. En matière de sécurité de l'information, les référentiels et contrôles s'inspirent de la norme ISO 27002 relative à la sécurité de l'information, à la cybersécurité et à la protection de la vie privée. Enfin, pour la protection des données, l'accent est mis sur le respect du règlement du Conseil de l'Europe sur la protection des données à caractère personnel.

Audits réalisés en 2025 et leurs résultats

23. Le programme de travail 2025 de l'Audit interne comprenait à l'origine sept audits, auxquels s'ajoutaient quatre audits reportés de 2024. Au cours de l'année, les modifications suivantes ont été apportées au programme de travail : un audit sur les services refacturés (traduction et prépresse) a été réalisé à la demande du management, la DIO a été chargée par le Comité des Ministres de réaliser un audit sur la stratégie d'information du Conseil de l'Europe et l'accès aux documents du Conseil de l'Europe⁸, et l'audit du bureau de Tunis a été priorisé.

24. Les missions d'audit sont généralement divisées en trois étapes : le travail préliminaire (qui représente généralement 20 % du temps alloué), le travail sur le terrain (qui représente environ 50 %) et la communication (qui représente les 30 % restants, dont 25 % sont consacrés au projet de rapport d'audit et 5 % au rapport d'audit final)⁹. La mise en œuvre du programme de travail 2025 (voir figure 5) a permis d'atteindre un taux satisfaisant de réalisation de 84 % (voir figure 5). Ce résultat doit être considéré dans le contexte du report du programme de travail 2024 (soit 2 % supplémentaires) ainsi que d'autres activités menées en parallèle telles que celles relatives à la conformité aux normes internationales d'audit interne (GIAS).

Figure 5 : Taux de mise en œuvre du programme de travail de l'Audit interne (2025 et report de 2024)



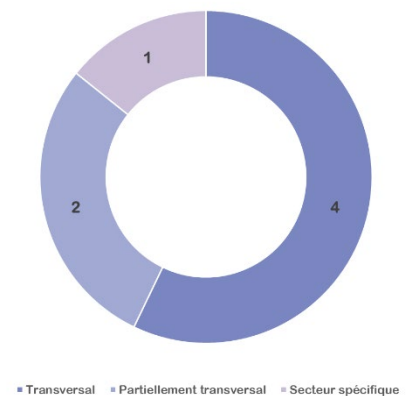
25. Au 31 décembre 2025, sept missions ont été menées à bien et leurs rapports d'audit ont été publiés, tandis que quatre autres sont en cours de finalisation. La liste des résultats de l'Audit interne pour 2025 se trouve dans la figure 7 et un résumé des éléments clés de chaque audit est présenté à l'annexe A.

⁸ CM/Del/Dec(2025)134/3.

⁹ Pour plus d'informations, veuillez consulter le processus d'Audit à l'annexe B.

26. Comme l'illustre la figure 6, quatre des sept missions achevées étaient transversales (c'est-à-dire qu'elles couvraient l'ensemble de l'Organisation : gouvernance et utilisation de l'IA, gestion des déplacements, gestion de la performance et services refacturés). Deux missions étaient partiellement transversales, dans la mesure où deux projets distincts ont été audités, mais la recommandation formulée portait sur la gestion globale des activités de coopération au sein du Conseil de l'Europe. Enfin, une mission était spécifique à un secteur (Eurimages). Par ailleurs, quatre projets sur sept comportaient un volet portant sur les technologies de l'information ou la protection des données.

Figure 6 : Nature des missions d'audit



27. Un produit d'audit supplémentaire a été fourni en 2025 dans la mesure où les résultats de l'enquête menée auprès du personnel sur la gestion des performances ont été communiqués au management.

28. Au cours du second semestre, la fonction d'audit a procédé à une auto-évaluation et à une analyse comparative à la demande du CCAE afin de déterminer dans quelle mesure les nouvelles normes GIAS (Global Internal Audit Standards) ont influé sur la structure de gouvernance des fonctions d'audit interne dans les organisations multilatérales.

29. L'audit interne a également assuré le suivi de la mise en œuvre de ses recommandations en mars et septembre 2025. Pour plus d'informations, voir la section consacrée à la mise en œuvre des mesures de management convenues.

Figure 7 : Produits d'audit interne en 2025

Rapports d'audit	Référence	Composante TI et/ou protection des données	Statut au 31/12/2025
Programme de travail 2024 (reporté)			
Gestion des déplacements	DIO-Audit(2025)02	✓	Finalisé
Programme conjoint UE-CdE : "Écoles inclusives - Faire la différence pour les enfants roms 3" (INSCHOOL 3)	DIO-Audit(2025)03		Finalisé
Projet financé par une contribution volontaire : "Renforcer la diversité et l'égalité en République de Moldova"	DIO-Audit(2025)04		Finalisé
Gouvernance et utilisation de l'intelligence artificielle (IA) au sein du Conseil de l'Europe	DIO-Audit(2025)05	✓	Finalisé
Programme de travail 2025			
Services refacturés (traduction et pré-pressé)	DIO-Audit(2025)06		Finalisé
Gestion de la performance	DIO-Audit(2025)07	✓	Finalisé
Plateforme PMM : gestion des risques et technologies de l'information	DIO-Audit(2025)08	✓	Projet de rapport publié
Cadre de contrôle interne du Secrétariat d'Eurimages	DIO-Audit(2025)09	✓	Finalisé
Politique d'information et transparence documentaire			Rapport du prestataire de services externe soumis semaine 52 (2025)
Bureau du Conseil de l'Europe à Tunis		✓	Visite sur place effectuée semaine 49 (2025) Travaux sur le terrain en cours
Cadre de contrôle interne de la Direction générale de la Démocratie et de la Dignité humaine (DGII)			Travaux sur le terrain en cours
TOTAL DES RAPORTS D'AUDIT INTERNE EN 2025			7 finalisés + 4 en cours
Produits supplémentaires			
Gestion de la performance – résultats de l'enquête auprès du personnel	DIO-Review(2025)02		✓
Suivi des recommandations de l'audit interne (dans le cadre du rapport de la DIO) – mars 2025			✓
Suivi des recommandations de l'audit interne (dans le cadre du rapport de la DIO) – septembre 2025			✓
GIAS – Domaine III – Principe 7 : auto-évaluation et analyse comparative			✓
TOTAL DES PRODUITS D'AUDIT INTERNE 2025			11

30. Les travaux d'audit portant sur des missions individuelles aboutissent à une conclusion spécifique pour chaque mission. Dans certains cas, deux conclusions distinctes sont formulées : l'une relative à la conformité, l'autre à la performance. Lorsque des améliorations potentielles ou des points nécessitant des mesures correctives sont identifiés, l'Audit interne collabore avec le management afin de convenir de mesures appropriées et prises en temps opportun. Dans certains cas, des décisions concernant l'allocation ou la priorisation des ressources s'avèrent également nécessaires.

Innovation et enseignements tirés

31. En 2025, la fonction d'audit interne a poursuivi ses efforts pour la mise en conformité avec les nouvelles normes GIAS, entrées en vigueur le 9 janvier 2025. La communauté des auditeurs internes des organisations multilatérales a identifié des défis dans la mise en œuvre de ces normes et un effort collectif est actuellement mené, en consultation avec l'IIA, pour y répondre. La fonction d'audit interne a sollicité les conseils de l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle internes), la branche française de l'IIA, et prévoit d'y consacrer du temps dans son programme de travail pour 2026 et 2027. Les normes GIAS attribuent par ailleurs un rôle renforcé au « Conseil », c'est-à-dire l'organe décisionnel de l'Organisation, et le Secrétariat prendra donc contact avec le GR-PBA en temps utile à ce sujet. La prochaine évaluation externe de la qualité de la fonction d'audit interne est prévue pour 2027.

32. Compte tenu du rôle essentiel joué par les technologies de l'information dans les processus opérationnels, ainsi que de la nature, du niveau d'exposition et de la rapidité d'évolution des risques liés aux technologies de l'information, l'Audit interne a poursuivi, pour la deuxième année consécutive, son partenariat avec un prestataire de services externe pour la réalisation d'audits liés aux technologies de l'information. Cette démarche s'est avérée très efficace, même si, dans certains cas, la disponibilité ou la réactivité du prestataire n'a pas toujours été à la hauteur des attentes. Cette expérience de deux ans permettra d'élaborer le cahier des charges d'un appel d'offres international pour la fourniture de services d'audit des technologies de l'information, qui sera lancé début 2026.

33. À la suite d'une recommandation issue d'un audit externe¹⁰, les rapports d'audit interne ont été publiés sur l'Intranet et communiqués aux délégations à compter du 1^{er} janvier 2025. Afin de les rendre disponibles dans les deux langues officielles du Conseil de l'Europe, la fonction d'audit interne a testé l'utilisation de la traduction automatique (DeepL). Elle s'attachera à tirer les enseignements de cette expérience, notamment à la lumière de l'audit mené en 2025 sur les services refacturés (traduction et prépresse).

34. Afin de s'adapter à un public plus large, la fonction d'audit a testé différents formats de rapport, notamment un résumé exécutif contenant des informations disponibles en un coup d'œil.

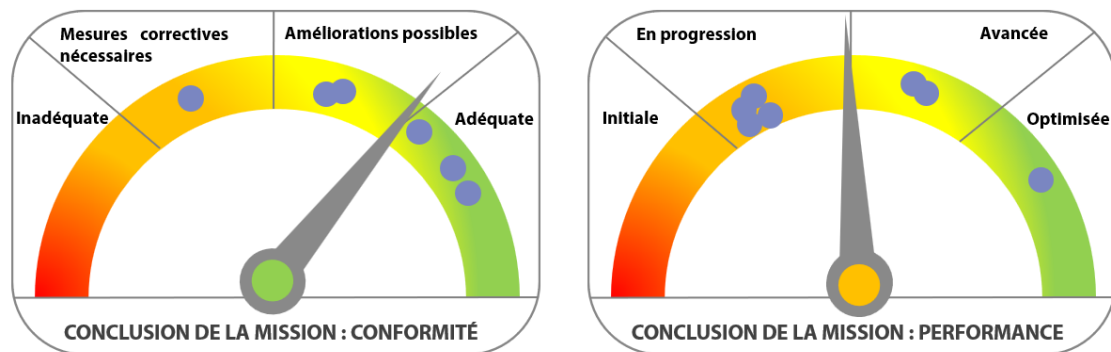
35. Le processus de feedback des entités auditées a été révisé en 2025 : des entretiens en présentiel ont été systématiquement organisés entre le Directeur de l'Audit Interne, de l'Évaluation et de l'Investigation et la principale entité auditée (au lieu de leur envoyer un questionnaire à remplir). Cette approche a permis de tirer les enseignements du processus et a contribué à l'amélioration continue de la fonction d'audit interne. Par exemple, des réunions d'ouverture seront désormais systématiquement organisées afin de clarifier les attentes des entités auditées et d'expliquer comment les audits et/ou les missions de conseil peuvent répondre à ces attentes.

Opinion d'audit globale sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne

36. Les travaux réalisés en 2025 ont permis à la fonction d'audit interne de formuler une opinion globale sur l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle interne au Conseil de l'Europe. Il convient de noter que cette assurance ne saurait être considérée comme une assurance absolue et que la fonction d'audit interne ne peut fournir qu'une assurance raisonnable.

37. Cette opinion s'appuie sur les résultats de ses différentes missions (voir figure 8) ainsi que sur les travaux de l'Auditeur externe, les travaux de la DIO en matière d'investigation et d'évaluation, les prestataires de services d'assurance de deuxième ligne (contrôle interne, gestion des risques, éthique, protection des données), d'autres travaux de la DIO, les contributions issues du processus de suivi des recommandations et la possibilité d'observer les discussions au sein de plusieurs structures de gouvernance de l'Organisation.

¹⁰ Ext(2024)2 - Rapport d'audit sur la gouvernance interne - Recommandation 18 : L'Auditeur externe recommande « que tous les rapports d'audit, qu'ils proviennent de la DIO ou de l'Auditeur externe, soient distribués au Comité des Ministres et qu'il soit proposé aux présidents et présidentes des comités et au GR-PBA d'inscrire chaque année à l'ordre du jour un ou deux rapports d'audit ou d'évaluation, choisis par eux en liaison avec le Cabinet du Secrétaire Général ou de la Secrétaire Générale ».

Figure 8 : Conclusions des audits 2025 – conformité et performance

38. Sur la base des travaux réalisés, la fonction d'audit interne estime que le Conseil de l'Europe dispose d'un cadre de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne adéquat et globalement efficace. Comme indiqué ci-après, le management a accepté les recommandations d'audit formulées pour remédier aux lacunes identifiées et s'est engagé à mettre en œuvre des mesures correctives dans les délais convenus.

Mise en œuvre des actions convenues avec le management

39. Conformément au GIAS et à la Charte de la DIO, la fonction d'audit interne rend compte de la mise en œuvre des recommandations. L'exercice de suivi de la DIO se concentre sur la mise en œuvre des recommandations sur une période glissante de cinq ans.

40. Au 9 octobre 2025, 317 recommandations ont été formulées, 314 ont été acceptées et trois ont été rejetées¹¹. Sur les 314 recommandations acceptées, 201 ont été mises en œuvre, soit un taux de mise en œuvre de 64 % (voir figure 9). Ce taux est acceptable étant donné que les 113 recommandations en cours comprenaient 45 recommandations récentes (datant de moins de 6 mois). La fonction d'audit interne continue à encourager le management à fixer des dates cibles plus réalistes pour la mise en œuvre des recommandations.

Figure 9 : Taux de mise en œuvre des recommandations de l'Audit interne au 9 octobre 2025

Source : TeamMate+

¹¹ 1) Activer le cryptage obligatoire ou le mode lecture seule sur tous les dispositifs de stockage, 2) envisager de transformer le bureau du programme à Podgorica en un bureau à part entière doté d'une équipe centrale présente sur le terrain et 3) séparer les tâches liées à la sécurité de l'information des tâches opérationnelles liées aux technologies de l'information (cette dernière recommandation a été remplacée par un nouvel audit et une nouvelle série de recommandations).

41. Les recommandations mises en œuvre en 2025 ont permis de traiter différentes catégories/domaines de risques. En voici quelques exemples :

TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

- Recommandation du Comité pour la gouvernance des TI visant à rendre obligatoire la formation à la sécurité informatique pour l'ensemble du personnel
- Application du principe du moindre privilège aux accès administrateur, mise en œuvre de méthodes d'authentification forte (authentification à deux facteurs) pour tous les accès privilégiés, déploiement d'une solution de gestion de la sécurité des identités et des accès et mise à jour des procédures associées
- Contrôle de la qualité et gestion des incidents liés à l'outil E-procurement
- Finalisation des analyses d'impact relatives à la protection des données pour la plateforme d'IA sélectionnée et l'outil de signature électronique utilisé au Conseil de l'Europe

RÉALISATION DU PROJET / PROGRAMME

- Modification du contrat avec le fournisseur de services audiovisuels et multimédias dans l'Hémicycle afin de contrôler la qualité des services fournis pendant les sessions de l'Assemblée parlementaire et du Congrès (diffusion, vidéo/audio, vote, général) afin d'inclure des accords de niveau de service, des pénalités en cas de non-respect et la remise de rapports d'activité.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- Transmission périodique de statistiques aux grandes entités administratives (GEA) sur les absences du personnel pour faciliter l'identification des tendances et leurs causes profondes.
- Communication proactive et ciblée sur le soutien et les conseils disponibles pour le personnel et les initiatives en matière de bien-être.

COMMUNICATION / RÉPUTATION

- Mise à jour du guide des achats du Conseil de l'Europe et des supports de formation connexes afin d'inclure les risques de conflits d'intérêts liés aux cadeaux et aux marques d'hospitalité, et contribuer à garantir un point de référence unique et fiable pour ces questions
- Recours éventuel à un prestataire de services externe pour évaluer la conformité des fournisseurs aux critères d'exclusion définis dans les procédures d'achat du Conseil de l'Europe.

DÉVELOPPEMENT DURABLE

- Mise à jour des procédures de paie, numérisation et amélioration de la gestion des documents (paie des interprètes journaliers) et réduction des impressions (calcul des droits à pension)
- Utilisation plus répandue des signatures électroniques afin de réduire la consommation de papier et de s'orienter vers une politique « zéro papier » au sein de l'Organisation

ACHATS

- Mise en place d'un réseau de personnes formées à la performance en matière d'achat et à l'outil pour les super-utilisateurs des marchés publics électroniques, qui serviront de relais dans l'ensemble du Conseil de l'Europe, avec des sessions trimestrielles pour partager les mises à jour et les bonnes pratiques
- Suivi plus détaillé des interventions de l'unité d'achat et enquêtes de satisfaction systématiques pour évaluer la qualité du service
- Nouvelle base de données des fournisseurs intégrée avec E-procurement, qui sera enrichie par les données de la base de données de la gestion des contrats avec de nouvelles fonctionnalités
- Contrôles renforcés lors de l'intégration des fournisseurs et examen annuel afin de garantir la qualité et la fiabilité de la base de données fournisseurs
- Calendrier pour passer à l'utilisation obligatoire de E-procurement.

Évaluation

Fonction d'évaluation

42. La Division de l'Évaluation promeut la responsabilisation, la prise de décisions éclairées et l'apprentissage organisationnel à travers l'examen systématique et impartial d'une activité, d'un projet, d'un programme, d'une stratégie, d'une politique, d'un sujet, d'une thématique, d'un secteur, d'un domaine opérationnel ou d'une performance institutionnelle. Elle s'appuie sur les critères prédéfinis par le CAD de l'OCDE¹² : pertinence, efficacité, efficacité, cohérence, impact et durabilité. L'évaluation au Conseil de l'Europe se conforme aux normes et règles établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG).

43. La Politique d'évaluation¹³ approuvée par le Comité des Ministres en novembre 2019 reflète les normes et les règles internationales en vigueur, notamment en ce qui concerne l'indépendance, la crédibilité et l'utilité de la fonction d'évaluation, ainsi que la transparence des résultats. Elle exige que les évaluations soient conduites dans le respect des normes d'intégrité les plus strictes et qu'elles contribuent au renforcement des droits humains, à l'égalité de genre et au respect de la diversité.

44. Le terme « fonction d'évaluation » recouvre non seulement les évaluations gérées ou réalisées par la Division de l'Évaluation de la DIO, mais aussi les évaluations de projets pilotées par d'autres entités que la DIO. Tout au long de l'année 2025, la Division de l'Évaluation de la DIO a apporté des conseils, une assistance technique et un soutien aux évaluations de projets et de plans d'action gérées par les grandes entités administratives (GEA) notamment pour la sélection des consultants, la rédaction des cahiers des charges, l'examen des projets de rapports d'évaluation et le suivi des recommandations issues des évaluations.

Réalisation du programme de travail 2024-2027 au cours de l'année 2025

45. Même si la Division de l'Évaluation de la DIO n'a pas finalisé toutes les évaluations prévues pour 2025, elle a réalisé un volume de travail bien supérieur à ce qui était envisagé dans le programme de travail (114%). Ce pourcentage élevé s'explique par la nouvelle responsabilité liée à la gestion des évaluations des plans d'action. Les activités et résultats obtenus comprenaient la gestion et la production des évaluations de la DIO, le soutien aux évaluations décentralisées, la participation au développement professionnel et à la formation en matière d'évaluation, ainsi que le suivi et l'établissement de rapports sur la mise en œuvre des recommandations. Le programme de travail 2024-2027 sera remplacé par le nouveau programme de travail glissant 2026-2029.

46. Le programme de travail 2024-2027 de l'Évaluation prévoyait une mise à jour des lignes directrices en matière d'évaluation. Les lignes directrices relatives à l'assurance qualité pour les cahiers des charges, les rapports initiaux et les rapports finaux ont été révisés afin de les aligner sur les meilleures pratiques, normes et standards internationaux, et de nouvelles listes de contrôle ont été élaborées. Toutefois, la révision des lignes directrices a été suspendue, le temps que la DIO mène des discussions avec les représentants des principales entités administratives sur les évaluations décentralisées au Conseil de l'Europe, ainsi que sur le cadre le plus approprié pour effectuer des choix stratégiques concernant les éléments à évaluer et les mécanismes garantissant la qualité et l'utilité des évaluations.

47. En 2025, la Division de l'Évaluation a mis en place deux cadres complémentaires d'achat de services et de conseil en évaluation. Ces cadres ont été mis à la disposition de toutes les GEA, accompagnés de directives actualisées sur le recrutement de consultants. En fin d'année, une enquête auprès des prestataires a été menée afin de recueillir les informations les plus récentes sur les compétences et l'expertise disponibles dans ce cadre.

Évaluations stratégiques et organisationnelles menées par la DIO

48. Six évaluations ont été finalisées et six nouvelles évaluations ont été lancées en 2025, dont quatre devaient être achevées en 2026. Le tableau 1 présente les 12 évaluations menées par la DIO en 2025. Un rapport de synthèse et une évaluation ont également été réalisés.

¹² Le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques.

¹³ Cf. CM(2018)159-final.

49. À la suite d'une recommandation de l'Auditeur externe figurant dans le rapport d'audit sur la décentralisation, ainsi qu'à une recommandation du CCAE pour 2024¹⁴ ¹⁵, la DIO a pris en charge la réalisation des évaluations des plans d'action à partir de 2025. Dans le cadre de son nouveau mandat, la DIO a finalisé l'évaluation du Plan d'action pour l'Azerbaïdjan et a lancé les évaluations des Plans d'action pour l'Ukraine et l'Arménie.

Figure 10 : Évaluations menées par la DIO en 2025

Titre	Programme de travail	Statut	Type d'évaluation
1. Évaluation du programme Renforcer la confiance dans les institutions publiques	2024	Finalisée	Évaluation stratégique des programmes
2. Évaluation de l'intégration d'une perspective pour la jeunesse dans les travaux du Conseil de l'Europe	2024	Finalisée	Évaluation thématique transversale
3. Évaluation de la Charte sociale européenne	2024	Finalisée	Évaluation du sous-programme
4. Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Reykjavík	2025	Finalisée	Évaluation stratégique
5. Plan d'action pour l'Azerbaïdjan (2022-2025)	Pas dans le programme de travail	Finalisée	Évaluation du Plan d'action
6. Évaluation du sous-programme du Conseil de l'Europe sur les droits des enfants	2025	Finalisée	Évaluation du sous-programme
7. Méta-évaluation de la mise en œuvre nationale de la Convention européenne des droits de l'homme	2024	A finaliser au 1 ^{er} trimestre 2026	Méta-évaluation
8. Évaluation des travaux du Conseil de l'Europe sur l'intelligence artificielle	2025	Lancée (à finaliser au 1 ^{er} trimestre 2026)	Évaluation thématique transversale
9. Lutte contre le blanchiment d'argent (2025)	2025	Lancée (à finaliser au 3 ^e trimestre 2026)	Évaluation du sous-programme
10. Plan d'action du Conseil de l'Europe pour l'Ukraine (2023-2026)	Pas dans le programme de travail	Lancée (à finaliser au 2 ^e trimestre 2026)	Évaluation du Plan d'action
11. Plan d'action pour l'Arménie (2023-2026)	Pas dans le programme de travail	Lancée (à finaliser au 3 ^e trimestre 2026)	Évaluation du Plan d'action

50. L'évaluation des travaux du Conseil de l'Europe en matière d'éducation à la démocratie a été lancée en 2023 afin de réaliser une analyse complète de l'éducation à la citoyenneté dans les systèmes d'enseignement formel sur la période 2018-2023. L'évaluation a été menée au cours de l'année 2023 et le rapport finalisé à la fin de cette même année. Toutefois, le rapport n'a pas satisfait aux normes de qualité fixées par le directeur de la DIO et, compte tenu du temps considérable écoulé depuis la conception initiale, la collecte des données et la rédaction du rapport, il a été décidé en 2025 de le reclasser en tant « analyse évaluative ». Cet ajustement reflète le fait que, bien que les constats apportent toujours des informations précieuses, ils ne correspondent plus nécessairement aux réalités actuelles.

51. Une synthèse des évaluations a été réalisée à la fin de l'année 2025, portant sur 25 évaluations du Conseil de l'Europe finalisées en 2024 et 2025. Cette synthèse apporte des informations précieuses sur les tendances des résultats, les domaines de performances les plus forts et les plus faibles, ainsi que sur les facteurs facilitants ou freinants l'obtention de résultats. L'annexe A présente une brève description des constats de cette synthèse.

52. Les tableaux de l'annexe A détaillent les constats et les recommandations issus des évaluations menées par la DIO. La figure 11 ci-dessous inclut des liens vers les rapports d'évaluation publiés en 2025.

¹⁴ Recommandation n° 13, Rapport d'audit sur la politique de décentralisation par l'Auditeur externe, 18 juin 2024, ExtAud(2024)1.

¹⁵ Recommandation n° 4 du CCAE (2024) Part A.

Figure 11 : Publications en 2025

	Rapports d'évaluation	Infographies	Article
Évaluation de l'intégration d'une perspective pour la jeunesse dans les travaux du Conseil de l'Europe	- Rapport complet - Réponse du management et plan d'action	Faits & chiffres	
Évaluation de la Charte sociale européenne	- Rapport complet - Réponse du management et plan d'action	Faits & chiffres	
Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Reykjavík	- Rapport complet - Réponse du management et plan d'action	Faits & chiffres	Article
Évaluation du programme Renforcer la confiance dans les institutions publiques	- Rapport complet - Réponse du management et plan d'action	Faits & chiffres	

Innovation et enseignements tirés

53. En 2024, la DIO a pris la décision délibérée de diversifier les types d'évaluations et les méthodes de gestion. Cette démarche s'est poursuivie en 2025, notamment grâce à des approches hybrides d'évaluation, où un évaluateur principal de la DIO supervise l'évaluation avec l'appui d'experts thématiques (comme ce fut le cas pour l'évaluation sur l'intelligence artificielle). Ce modèle permet à la DIO de réaliser des évaluations à un coût nettement inférieur à celui des cabinets de conseil, tout en veillant à ce que les évaluateurs principaux renforcent et maintiennent leurs compétences techniques en évaluation et à maximiser l'apprentissage organisationnel.

54. L'introduction, en 2024, des évaluations stratégiques au niveau des programmes a marqué un tournant vers des exercices plus ambitieux nécessitant des méthodologies capables de saisir des résultats et synthèses agrégés de plus haut niveau. Les deux premières évaluations de programmes, *Renforcer la confiance dans les institutions publiques* et *Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Reykjavík*, ont été finalisées et publiées en 2025. Ce niveau d'évaluation a permis d'analyser et de comprendre comment les sous-programmes et les activités individuelles fonctionnent en synergie pour favoriser le changement au sein des États membres.

55. La DIO a poursuivi ses efforts en faveur d'une utilisation responsable et efficace de l'intelligence (IA) artificielle dans l'ensemble de ses travaux d'évaluation. Cela s'est traduit par l'introduction de lignes directrices claires régissant l'utilisation de l'IA dans les évaluations menées par la DIO, afin d'assurer cohérence, transparence et respect des normes éthiques. La supervision des évaluations réalisées par des consultants a également été renforcée, avec des conseils améliorés sur l'usage approprié de l'IA et l'exigence nouvelle pour les consultants d'inclure, dans leurs rapports initiaux, une annexe décrivant comment l'IA sera utilisée dans le cadre de l'évaluation. Parallèlement, la DIO a commencé à tester l'utilisation d'outils d'IA internes pour l'assurance qualité des cahiers des charges, contribuant ainsi à rationaliser les processus et à renforcer la rigueur méthodologique.

56. Au cours de cette année de transition, la Direction de la coordination des programmes (DPC) a continué de gérer les budgets alloués aux évaluations des plans d'action, tandis que la DIO a assumé la responsabilité de l'évaluation. Ce mode de gestion financière génère une charge administrative supplémentaire et nécessitera une rationalisation, ou la mise en place d'un nouveau modèle financier afin d'en garantir l'efficacité.

Évaluations décentralisées

57. Depuis 2021, la Division de l'Évaluation de la DIO accompagne la mise en œuvre des évaluations menées par les grandes entités administratives, généralement des évaluations de projets, en instaurant des processus formalisés d'assurance qualité et en apportant un soutien technique. La Division de l'Évaluation contribue ainsi à améliorer la qualité des évaluations des plans d'action et des projets, à capitaliser sur les enseignements tirés et à renforcer l'apprentissage organisationnel.

58. En 2025, la DIO a apporté son soutien à 15 plans d'action¹⁶ et évaluations de projets : neuf d'entre eux ont été lancés en 2024 et finalisés en 2025, deux ont été lancés et finalisés en 2025 mais n'ont pas encore été publiés et quatre évaluations de projets sont toujours en cours (une lancée en 2024 et trois en 2025). Ce soutien s'est traduit par des contrôles de qualité des cahiers des charges et des projets de rapports initiaux et d'évaluation, et par la mise à disposition de consultants dans le cadre du contrat-cadre de la DIO pour les services d'évaluation. Dans certains cas, des conseils techniques ont également été fournis sur d'autres aspects, tels que la rapidité, l'évaluabilité ou les méthodologies de collecte de données.

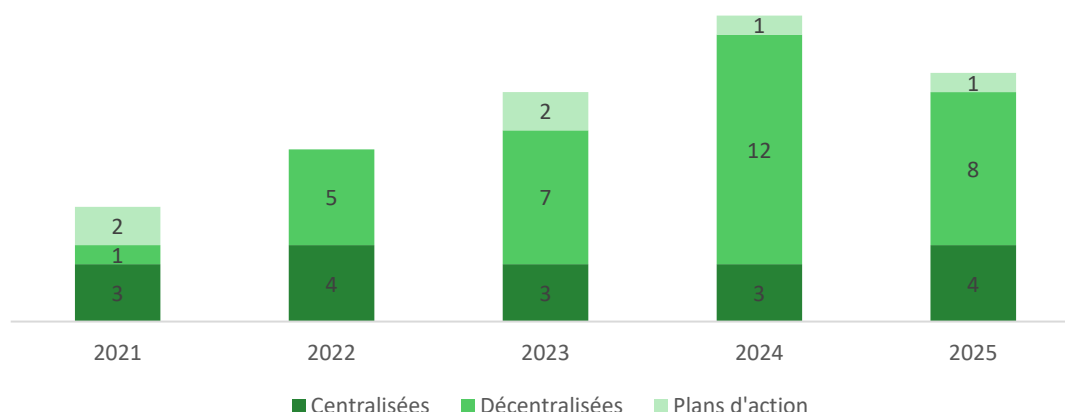
Figure 12 : Budget d'évaluation par pays



59. En 2025, la DIO a publié sur son site web, 9 rapports d'évaluation décentralisés, accompagnés des réponses du management et des plans d'action. Ces rapports sont listés ci-dessous avec leurs liens hypertextes. La figure 15 met en évidence une baisse du nombre total d'évaluations décentralisées finalisées, avec 13 rapports publiés en 2024 contre 9 en 2025 (disponibles en anglais uniquement).

- [Évaluation du projet EndOCSEA@Europe](#)
- [Évaluation de l'Institut européen des arts et de la culture Roms \(ERIAC\)](#)
- [Évaluation du « Projet contre la criminalité économique au Kosovo* »](#)
- [Évaluation du Plan d'action du Conseil de l'Europe pour la Bosnie-Herzégovine 2022-2025](#)
- [Évaluation du projet « Promotion des modes alternatifs de résolution des conflits \(MARC\) en Türkiye »](#)
- [Évaluation du programme conjoint « Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III »](#)
- [Évaluation du programme ROMACTED – Phase II](#)
- [Évaluation du projet « Amélioration de la coopération judiciaire internationale en matière pénale en Türkiye »](#)
- [Évaluation du projet : Éducation aux droits humains pour les professionnels du droit dans l'Union européenne III, UE-CdE](#)

¹⁶ L'évaluation du Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-2025 a été traitée comme une évaluation décentralisée, car elle a été lancée en 2024, avant le transfert de l'évaluation du Plan d'action de la DPC à la DIO.

Figure 13 : Évaluations publiées entre 2020 et 2025

Source: TeamMate+

Recommandations relatives aux évaluations décentralisées et à celles de la DIO

60. La Politique d'évaluation prévoit qu'une réponse du management et un plan d'action soit élaborés après la finalisation des rapports d'évaluation. Le Secrétaire Général est responsable de la mise en œuvre des plans d'action en réponse aux recommandations, dont le suivi est assuré par le Comité des Ministres. Les recommandations font l'objet d'un suivi pendant cinq ans. La DIO rend compte de leur mise en œuvre deux fois par an.

61. Entre 2021 et 2025, 56 évaluations décentralisées et menées par la DIO ont donné lieu à 375 recommandations.

Évaluations de la DIO – recommandations, réponses du management et suivi

62. Au cours de la période 2021-2025, 17 rapports d'évaluation ont été publiés par la DIO (voir figure 13).

63. L'avancement de la mise en œuvre est présenté dans la figure 14, qui fournit des données au 9 octobre 2025 et couvre 16 rapports d'évaluation¹⁷. Un total de 129 recommandations a été formulé ; parmi celles-ci, 91 % ont été acceptées, 4 % ont été partiellement acceptées, 1 % est en cours d'examen, et 4 % ont été rejetées¹⁸. À cette date, parmi les recommandations acceptées, 64 % avaient été mises en œuvre, 28 % étaient en cours de réalisation, 8 % n'avaient pas encore commencé, et aucune recommandation n'était considérée comme obsolète. L'acceptation et l'avancement des recommandations d'évaluation peuvent être considérés comme satisfaisants pour les périodes de référence concernées, et leur mise en œuvre a eu un impact positif.

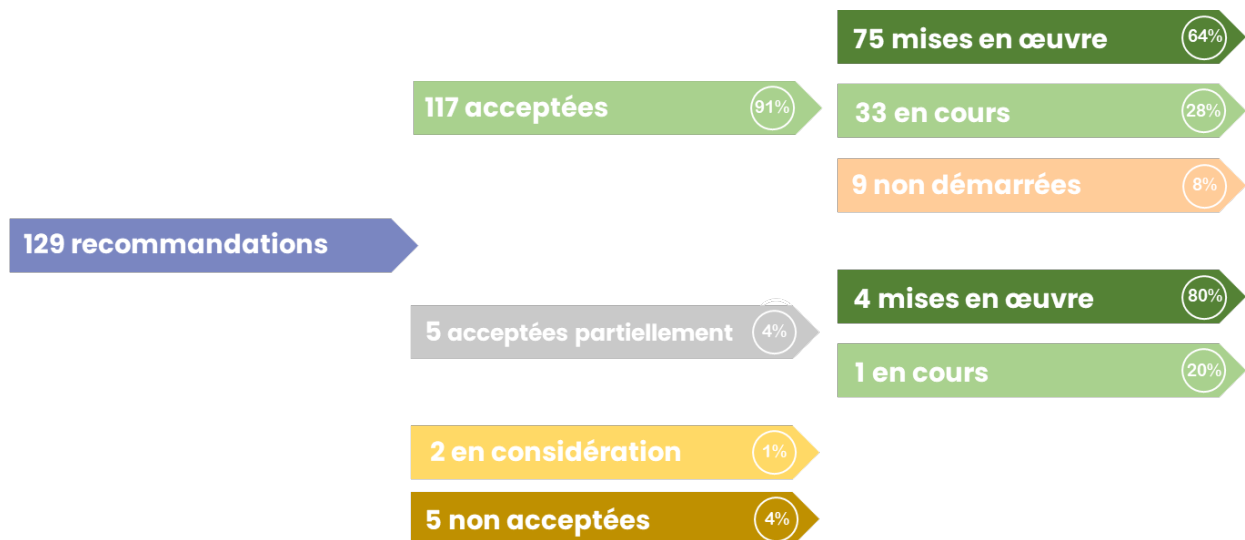
¹⁷ Un rapport d'évaluation supplémentaire, intitulé « Évaluation du programme Renforcer la confiance dans les institutions publiques », a été publié après le rapport de suivi des recommandations du 9 octobre 2025 et avant la fin de l'année ; ses recommandations ne sont pas incluses dans la figure 14.

¹⁸ [2022 Évaluation sur le soutien aux États membres pour faire face aux défis de la pandémie de covid-19](#) : inclure la possibilité d'un « suivi exceptionnel » dans la préparation aux crises et la liste de contrôle afin d'adapter les réponses aux crises de manière agile à mesure qu'elles évoluent (Rec.5).

[2022 Évaluation des mécanismes de suivi du Conseil de l'Europe](#) : développer une plateforme en ligne sécurisée et conviviale pour le partage des ressources publiques, sur la base d'une étude des besoins métier et des exigences techniques (Rec.8).

[2023 Évaluation des travaux du Conseil de l'Europe dans le cadre du sous-programme « Action contre le crime et protection des citoyens » –cybercriminalité et traite des êtres humains](#) : analyser et rendre compte de la faisabilité du modèle d'évaluation actuel en matière de cybercriminalité et consulter les États parties et les observateurs afin d'identifier les domaines dans lesquels des modifications ou des fusions de travaux et de résultats sont possibles (Rec.7).

[2023 Évaluation de la participation de la société civile aux activités de coopération](#) : inclure des ressources pour le soutien à la société civile dans tous les plans d'action nationaux et thématiques et élaborer des mesures concrètes pour accroître les synergies entre les OSC dans les pays où des activités de coopération sont menées (Rec.6 et 7).

Figure 14 : Taux de mise en œuvre des recommandations d'évaluation au 9 octobre 2025

Source : TeamMate+

Évaluations décentralisées – recommandations, réponses du management et suivi

64. Au cours de la période 2021-2025,¹⁹ 39 évaluations décentralisées ont été publiées, avec un total de 219 recommandations au 9 octobre 2025. Parmi celles-ci, 81 % ont été acceptées, 11 % partiellement acceptées, 1 % est en cours d'examen et 7 % ont été rejetées²⁰.

65. Parmi les recommandations acceptées, 56 % ont été mises en œuvre, 26 % sont en cours de mise en œuvre, 13 % n'ont pas encore été mises en œuvre et 5 % sont obsolètes (pour plus de détails, voir la figure 15). L'acceptation et l'avancement de la mise en œuvre des recommandations d'évaluation peuvent être considérés comme satisfaisants pour les périodes de référence concernées et la mise en œuvre des recommandations a eu un impact positif.

¹⁹ Pas de données disponibles pour 2020.

²⁰ 2022 Évaluation du projet du Conseil de l'Europe : « Éducation pour la démocratie en République de Moldova » (Rec. 6)

2022 Évaluation des services et outils du programme Villes interculturelles (Rec. 3, 11 et 16)

2022 Évaluation finale du projet « Vers la ratification par l'Arménie de la Convention du Conseil de l'Europe sur la prévention et la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique (2019-2022) » (Rec. 4)

2023 Évaluation du programme conjoint de l'Union européenne et du Conseil de l'Europe « Renforcement des capacités pour l'inclusion dans l'éducation – INCLUDE » (Rec. 10)

2023 Évaluation du projet : Facilité horizontale II « HELP dans les Balkans occidentaux » (Rec. 5)

2023 Évaluation finale du projet « Renforcement des cadres nationaux de participation des enfants et des actions en Europe (CP4Europe) » (Rec. 5)

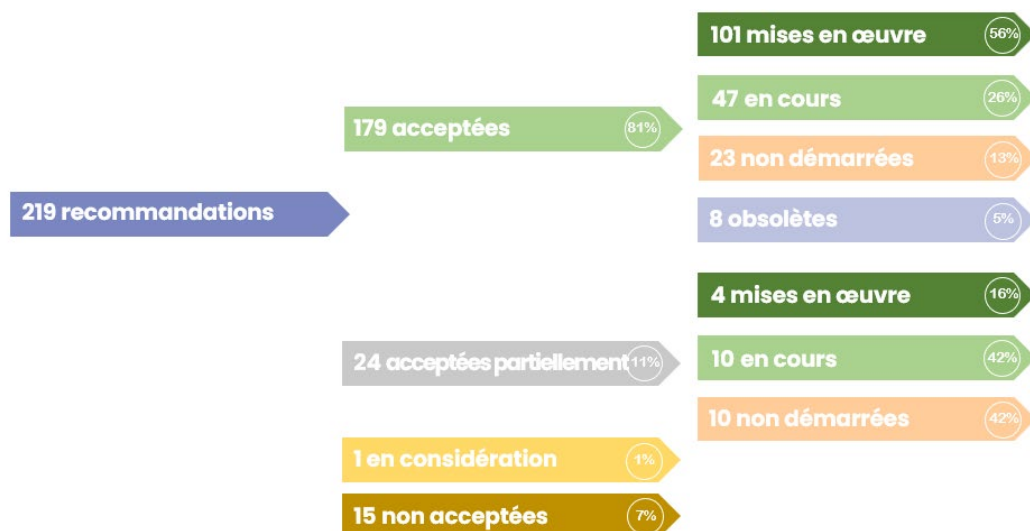
2023 Rapport d'évaluation final du projet du Conseil de l'Europe « La démocratie commence à l'école – Impliquer les écoliers dans les processus décisionnels à l'école et dans les communautés en Géorgie » (Rec. 7, 8 et 9)

2024 Évaluation finale du projet « Promouvoir les modes alternatifs de résolution des conflits (MARC) en Turquie » (Rec. 7)

2025 Évaluation du programme ROMACTED Phase II – « Promouvoir la bonne gouvernance et l'autonomisation des Roms au niveau local » (Rec. 10 et 11)

2025 Évaluation finale du projet « Améliorer la coopération judiciaire internationale en matière pénale en Türkiye » (Rec. 5)

Figure 15 : Taux de mise en œuvre des recommandations issues des évaluations de projets et plan d'action au 9 octobre 2025



Source: TeamMate+

66. Points forts des mesures prises par le management suite aux recommandations d'évaluation émises par la DIO et mises en œuvre en 2025 :

- Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Reykjavík (2025) : les mesures adoptées à la suite de cette évaluation ont permis d'initier des changements significatifs dans plusieurs domaines stratégiques du travail du Conseil de l'Europe. En réponse à la recommandation n° 4, le Comité intergouvernemental de négociation d'un traité international visant à la création d'une commission des réclamations pour l'Ukraine a été transformé en Comité ad hoc du Conseil de l'Europe sur la création d'une commission internationale des réclamations pour l'Ukraine. Le Comité a achevé ses travaux le 12 septembre 2025 et la Convention portant sur la création de la Commission des réclamations a été ouverte à la signature en décembre 2025. En réponse à la recommandation n° 5, l'Organisation a créé un nouveau service des médias qui contribuera à une communication ciblée avec les différentes parties prenantes et améliorera la visibilité.
- Évaluation de l'Institution du Commissaire aux droits de l'homme (2024) : Le Bureau du Commissaire a mis en œuvre la recommandation n° 1 de l'évaluation en créant une unité interne de planification stratégique chargée de définir des objectifs et indicateurs de haut niveau afin de concrétiser les priorités du Commissaire. Pour accompagner cette démarche, le Bureau a organisé une formation à la planification stratégique et de nombreuses réunions avec les conseillers individuels, les chefs de division et l'ensemble du personnel, pour soutenir l'élaboration de stratégies alignées sur les priorités du Commissaire. Ces efforts ont abouti à la formulation de onze stratégies thématiques. Désormais, le personnel définit activement les stratégies, sélectionne les domaines d'intervention, identifie les parties prenantes et détermine les moyens les plus pertinents de contribuer au changement. Conformément à la recommandation n° 2, le Bureau a mené une analyse fonctionnelle interne afin d'aligner sa structure organisationnelle sur les priorités du nouveau Commissaire. En réponse à la recommandation n° 3, le Bureau a engagé un dialogue structuré avec le Cabinet du Secrétaire Général. Ces réunions incluent désormais l'Assemblée parlementaire, le Congrès, le Comité des Ministres et la Banque de développement du Conseil de l'Europe. Elles permettent de diffuser efficacement les informations sur les initiatives prévues, de favoriser une réflexion commune et d'éviter les chevauchements inutiles.

67. Points forts des mesures prises par le management suite aux recommandations issues des plans d'action et des évaluations de projet mises en œuvre en 2025 :

- Améliorer la coopération judiciaire internationale en matière pénale en Türkiye (2025) : En réponse aux recommandations n° 6 et 7, la Division de la criminalité économique et de la coopération (ECCD) a affiné ses méthodes de travail. Elle a mis à jour ses lignes directrices pour y intégrer des protocoles clairs concernant l'organisation des visites d'étude et les a appliqué immédiatement dans toutes ses équipes. Elle a également tiré parti des enseignements liés à l'utilisation optimal du personnel pour la conception de chaque projet et les a mis en œuvre en 2025, accordant une attention particulière sur la prévention de toute surcharges de travail lors de la phase finale du projet.

- Protection des droits humains en biomédecine (2024) : Conformément à la recommandation n° 1, le projet a apporté un soutien aux législateurs et décideurs politiques pour favoriser la ratification par l'Arménie de la Convention d'Oviedo. Il a fourni des conseils d'experts pour la rédaction des révisions législatives, qui ont conduit à la ratification de la Convention. Ce changement systémique majeur aligne désormais le cadre juridique arménien en matière de biomédecine sur les normes européennes en matière de droits humains.

Investigation

Fonction d'investigation

68. La Division de l'Investigation confère à l'Organisation la capacité d'investiguer de manière indépendante, professionnelle et objective sur les allégations d'actes répréhensibles liés à ses activités. Il s'agit d'un élément essentiel du cadre de gestion des risques et de responsabilisation de l'Organisation. Elle mène diverses activités de prévention, de détection et d'investigation des actes répréhensibles, et s'efforce d'appliquer les principes communs, lignes directrices et meilleures pratiques reconnus au niveau international en matière d'investigations, tels que les Principes et lignes directrices uniformes pour les investigations et les Lignes directrices complémentaires adoptés par la Conférence internationale des investigateurs internationaux, ainsi que les principes issus de la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme, le cas échéant.

69. La DIO traite les allégations et/ou soupçons d'« *actes répréhensibles portant atteinte à l'intérêt public* », une notion qui englobe un large éventail de comportements susceptibles de nuire aux activités, au personnel ou aux ressources de l'Organisation. Toute personne - membres du Secrétariat ou tiers extérieurs à l'Organisation - peut signaler, de manière anonyme ou non, des allégations ou soupçons d'actes répréhensibles concernant différentes catégories de personnes impliquées dans les activités de l'Organisation²¹. Toutefois, la plupart des investigations sur les allégations de harcèlement (à quelques exceptions près²²) sont actuellement menées par la DRH, qui sollicite des enquêteurs externes²³.

70. Les nouvelles modalités de travail de la DIO ont suscité des inquiétudes quant à la capacité de la fonction d'investigation à respecter ses obligations légales en matière de confidentialité des opérations et de sécurité de l'environnement de travail des personnes chargées des investigations. Par garantir le respect de ces obligations de confidentialité, des mesures d'atténuation ont été mises en place pour limiter les risques (par exemple, l'utilisation de salles réservées aux activités sensibles et le renforcement des protocoles d'accès réservé aux seules personnes autorisées).

71. En 2025, la Division de l'Investigation disposait d'un financement alloué à quatre postes : deux postes de grade A (chef·fe des investigations et investigateur·trice principal·e, tous deux occupés par du personnel expérimenté, titulaire du « *Certified Fraud Examiner* » (CFE) / Examineur certifié en fraude) et deux postes de grade B, dont un nouvellement créé. Au cours de l'année, les effectifs ont été affectés par des absences et des postes vacants. Le recrutement pour le nouveau poste de grade B a été différé, le transfert attendu des cas de harcèlement n'ayant pas eu lieu et afin d'éviter de figer la structure avant l'examen externe. Le poste existant de grade B était vacant à partir du mois de mai, après une absence en avril. L'investigateur principal a été absent à partir de la fin avril, tandis que la cheffe de la Division de l'Investigation a été absente d'avril à juin. Par ailleurs, l'absence temporaire de personnel certifié au sein de la Direction des Technologies de l'Information a eu un impact sur l'accès à l'expertise en criminalistique numérique.

72. Le directeur de la DIO, appuyé par la division centrale et le personnel temporaire, a assuré la continuité des opérations. Les procédures ont été simplifiées et les tâches clés ont été priorisées. Les efforts conjoints de la Direction des ressources humaines et du Cabinet ont permis de conclure un contrat-cadre avec un prestataire externe pour la conduite d'enquêtes sur des cas de harcèlement. Grâce à ce contrat, la fonction d'Investigation a externalisé la phase d'enquête à ce prestataire. Cette transition a posé certains défis initiaux, mais a permis à la fonction d'Investigation de remplir son mandat.

²¹ Plus précisément : les membres actuels et anciens du Secrétariat du Conseil de l'Europe ; les membres de ses organes, instances, comités et groupes de travail ; les personnes impliquées dans les activités de l'Organisation ; les consultants et autres prestataires.

²² Si une personne estime avoir été victime de harcèlement de la part du Secrétaire Général ou de la Secrétaire Générale, du Secrétaire Général adjoint ou de la Secrétaire Générale adjointe, du Directeur ou de la Directrice général·e de l'administration, ou du Directeur·trice des ressources humaines, elle doit le signaler à la Direction de l'Audit Interne, de l'Évaluation et de l'Investigation, et non au Directeur des ressources humaines, conformément au document « *Speak Up* : Politique du Conseil de l'Europe en matière de signalement des actes répréhensibles et de protection contre les représailles ».

²³ Des recommandations relatives au transfert des cas de harcèlement à la DIO ont été formulées par l'Auditeur externe, le CCAE et les experts chargés de l'examen externe de la fonction d'investigation du Conseil de l'Europe.

73. L'examen externe a été reporté afin de permettre la participation de la cheffe de l'investigation et a finalement été mené à l'automne 2025. Une évaluation complète de la fonction a été réalisée et plusieurs recommandations ont été formulées à l'intention de l'Organisation. La fonction a commencé à donner suite les points pertinents et collabore avec les parties prenantes afin d'élaborer une réponse coordonnée du management à l'examen.

74. En 2025, la fonction d'investigation a également finalisé l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation des risques de fraude au niveau des grandes entités administratives. Les principaux travaux relatifs à deux évaluations des risques de fraude, menées afin de tester le nouveau modèle, ont été achevés et les rapports correspondants sont en attente de diffusion. Vers la fin de l'année, la fonction, en collaboration avec la Direction des Technologies de l'Information, a également avancé dans la mise en œuvre d'un outil de signalement pérenne, conforme aux meilleures pratiques internationales.

75. Il convient de noter que, bien que l'année 2025 ait présenté d'importants défis pour la fonction d'investigation et le traitement des dossiers, plusieurs processus clés restés en suspens pendant plusieurs années ont pu être résolus²⁴. Néanmoins, ces difficultés ont mis en lumière les risques inhérents aux capacités limitées de la Division de l'Investigation, car il est plus difficile de relever les défis lorsque les possibilités de réattribution des tâches sont restreintes. En réponse à l'examen externe, la DIO engagera un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes concernées afin de veiller à ce que la Division de l'Investigation puisse répondre aux besoins tout en respectant l'appétence au risque et les intérêts de l'Organisation.

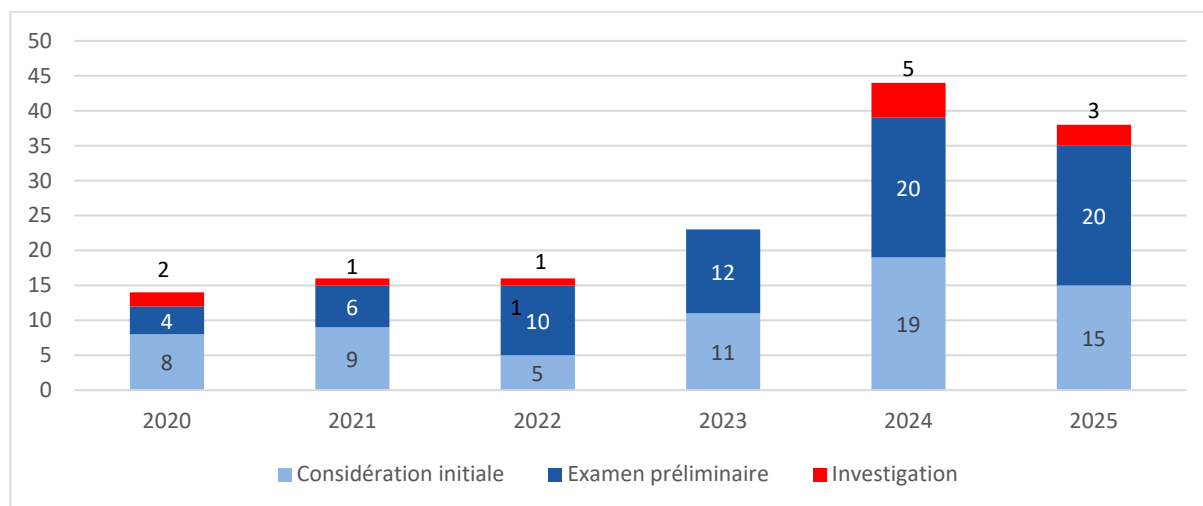
Détection et investigation

76. Le nombre de cas enregistrés en 2025 (38) reste nettement élevé par rapport aux années précédentes, bien qu'il soit en baisse après le pic de 44 cas enregistré l'an dernier. La fonction considère que ce niveau élevé et constant de signalement constitue un signe positif, qui témoigne de l'efficacité des initiatives de sensibilisation aux actes répréhensibles. Cela suggère que les parties prenantes sont plus vigilantes et disposées exprimer leurs préoccupations, reflétant ainsi une amélioration de la vigilance et du signalement, plutôt que d'une réelle augmentation des actes répréhensibles portant atteinte à l'intérêt public.

77. L'augmentation du nombre de cas au cours des dernières années, conjuguée à la taille réduite de l'équipe et aux difficultés rencontrées en 2025, a réduit la capacité de la fonction à ajuster rapidement ses méthodes de travail pour répondre à la charge de travail supplémentaire. Cette situation a entraîné des difficultés opérationnelles et des retards dans certains processus d'investigation. En 2025, la DIO n'a pas pu mener à bien les investigations en cours (phase d'investigation) dans le délai prescrit de six mois. Deux investigations ont vu leur délai d'achèvement prolongé d'un mois pour l'une et de deux mois pour l'autre ; quant à une troisième investigation, toujours en cours à la fin de l'année, le délai d'achèvement a été prolongé de quatre mois.

78. Les chiffres ci-dessous présentent le nombre de nouveaux cas enregistrés chaque année, leur statut et leur catégorie, ainsi que les principales activités de gestion des cas illustrant la charge de travail et le nombre de cas en cours au 31 décembre 2025.

Figure 16 : Nombre de nouveaux cas par année de déclaration et leur évolution (2020-2025)



²⁴ Examen externe de la fonction d'investigation, évaluations des risques de fraude de l'EDQM et de la Cour, outil de signalement conforme aux meilleures pratiques internationales.

Figure 17 : Catégorisation et évolution des cas (2021-2025)

Catégorie de cas/ Année de déclaration	2021	2022	2023	2024	2025	Total
Manquements à la confidentialité	0	0	1	1 1	1 1	5
Corruption	1 1	0	0	0	1 1	4
Comportement irrespectueux	0	0	0	2	1 3 1	7
Fraude aux subventions	1 1	0	0	2 3	0	7
Fraude aux achats	0	2	2	1	1 2	8
Fraude au recrutement	0	2	1	1 5	2	11
Griefs et désaccords avec les décisions	0	0	1	4	0	5
Rapports malveillants	0	0	1	0	0	1
Autres actes frauduleux	1 4 1	1 5 1	2	1 1 1	2 5	25
Autres violations (y compris les irrégularités)	2	1 1	3 6	2 8 1	1 4 1	30
Hors mandat de la DIO (transféré à une autre fonction)	3	2	1	6	10	22
Hors mandat de la DIO (pas de traitement ultérieur)	1	1	3	4	0	9
Représailles	0	0	0	0	1	1
Activités secondaires	0	0	1 1	0	0	2
Nombre total de cas par an	16	16	23	44	38	137

Code couleur : Examen initial, Examen préliminaire, Investigation

Figure 18 : Catégorisation et statut des cas reçus en 2025 (au 31 décembre 2025)

Catégorie	Total	En cours de considération initiale	Clôturé après considération initiale (transféré)	Clôturé après considération initiale (non transféré et ne justifiant pas d'examen préliminaire)	En cours d'examen préliminaire	Clôturé après examen préliminaire (transféré)	Clôturé après examen préliminaire (non transféré et ne justifiant pas d'investigation)	En cours d'investigation	Clôturé après investigation (rapport d'investigation/rapport de clôture)
Manquements à la confidentialité	2	0	0	0	0	0	1	1	0
Corruption	2	0	0	1	1	0	0	0	0
Comportement irrespectueux	5	0	0	1	2	0	1	1	0
Fraude aux subventions	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fraude aux achats	3	0	0	1	1	0	1	0	0
Fraude au recrutement	2	0	0	0	2	0	0	0	0
Griefs et désaccords avec les décisions	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rapports malveillants	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres actes frauduleux	7	0	0	2	3	0	2	0	0
Autres violations (y compris les irrégularités)	6	0	0	0	4	0	1	1	0
Hors mandat de la DIO (transféré à une autre fonction)	10	1	9	0	0	0	0	0	0
Hors mandat de la DIO (pas de traitement ultérieur)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Représailles	1	0	0	0	1	0	0	0	0
Activités secondaires	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	38	1	9	5	14	0	6	3	0

Figure 19 : Activité et état d'avancement de la gestion des cas (au 31 décembre 2025)

GESTION DES CAS			
		2024	2025
Cas reportés de l'année ou des années précédentes		13	17
Plaintes reçues au cours de l'année en cours		44	38
Nombre total de cas traités au cours de l'année		57	55
Cas clôturés			
Après examen initial et examen préliminaire		38	26
Dont	Renvoyé hors la DIO	6	10
	Ne justifiant pas une investigation	32	16
Après investigation		2	2
Total de cas clôturés		40	28
Cas reportés à l'année suivante :		17	27
Dont	Après examen initial et examen préliminaire	16	23
	En investigation	1	4

Innovation et enseignements tirés

79. En 2025, La Division de l'Investigation a revu et optimisé ses processus afin de mieux relever les nouveaux défis. L'expérience opérationnelle acquise a mis en évidence la valeur ajoutée de la division, mais également les limites et les difficultés liées aux outils numériques et au recours à des consultants externes pour la gestion de la charge de travail des investigations. Cette expérience démontre que la fonction doit assurer une coordination efficace avec les parties prenantes internes et externes, et mettre en place des dispositifs garantissant la capacité et la qualité des services fournis, afin de maintenir le respect des normes professionnelles.

80. L'examen externe a confirmé la solidité des méthodes et processus de travail de la DIO, tout en identifiant des domaines pouvant bénéficier d'innovations opérationnelles supplémentaires, d'une plus grande flexibilité en matière de ressources humaines, d'une meilleure normalisation des procédures et d'un engagement plus proactif et orienté services avec l'Organisation, sous réserve de la disponibilité des ressources. En réponse à ces constats, la Division de l'Investigation a révisé certains de ses outils opérationnels et prévoit de mettre en œuvre les recommandations de l'examen externe dans les prochains mois.

81. Au cours du second semestre, la fonction a collaboré activement avec la DiT et des progrès ont été accomplis dans le développement d'un nouvel outil de signalement (plateforme Speak Up) conforme aux pratiques et normes internationales en la matière. Ce nouvel outil devrait remplacer l'actuel formulaire de signalement en ligne et permettre une communication bidirectionnelle tout en préservant l'anonymat des personnes qui effectuent le signalement, ce qui pourrait améliorer la qualité des informations et accroître l'efficacité des processus d'investigation.

82. La Division s'efforcera de tirer parti des enseignements issus de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation externe. Combinées à la mise en place d'une fonction d'exclusion/sanction recommandée et au transfert de la gestion des investigations des cas de harcèlement, ces mesures devraient garantir une fonction de suivi moderne, agile et fiable, essentielle à la mission et à la réputation du Conseil de l'Europe.

Autres activités de la fonction d'investigation

83. Comme prévu dans le programme de travail de la DIO pour 2024-2027, au cours de l'année concernée, la Division de l'Investigation a poursuivi ses efforts de promotion et de sensibilisation à la fraude, à la corruption et aux autres actes répréhensibles portant atteinte aux intérêts de l'Organisation (par exemple, par la publication de news, la participation à la formation des nouveaux arrivants ou encore la révision de la méthodologie d'évaluation des risques de fraude pour accompagner le management dans ces démarches), tout en limitant le périmètre de ces activités afin de se concentrer sur les autres priorités de la fonction.

84. À la suite de la procédure d'achat de services de conseil pour la révision du cadre d'évaluation des risques de fraude précédemment élaboré par la fonction, la DIO a achevé au cours du premier semestre 2025, les travaux sur l'élaboration du nouveau cadre visant à prendre en compte les risques de fraude au niveau des grandes entités administratives. Ce nouveau cadre a été testé lors d'exercices menés au Greffe de la Cour européenne des droits de l'homme (le Greffe) et à la Direction européenne de la qualité du médicament et des soins de santé (EDQM). Les évaluations des risques de fraude (FRA) conduites à l'aide du nouvel outil et de la nouvelle méthodologie ont permis de réaliser des cartographies complètes des risques pour les deux entités, couvrant les domaines stratégiques et de gouvernance, opérationnels, financiers, de conformité ainsi que ceux liés aux technologies de l'information. Dans les deux grandes entités administratives, la plupart des risques résiduels après application des contrôles existants étaient modérés à faibles, avec des vulnérabilités critiques principalement identifiées en cybersécurité et sur les systèmes d'information. Des risques modérés persistants subsistent concernant les processus d'achats, l'intégration et le départ du personnel, ainsi que les procédures de conformité. La méthodologie, fondée sur le référentiel COSO, s'est révélée pratique, évolutive et fiable, permettant une évaluation cohérente et une priorisation des risques dans toutes les entités. Cependant, plusieurs défis systémiques ont été détectés, tels que : des lacunes persistantes en matière d'intégration informatique et de données, qui entravent l'efficacité de l'analyse des données et du suivi des risques ; l'absence d'entretiens de départ structurés et de vérification des références au sein des RH, représentant des vulnérabilités persistantes ; et des risques liés aux achats jugés insuffisamment atténués dans les deux entités. La communication des résultats de ces évaluations, ainsi que le suivi correspondant, restent à faire dans les mois à venir.

85. La Division de l'Investigation a contribué à l'élaboration du nouveau module d'apprentissage en ligne sur « *l'éthique* » élaboré par la Conseillère en éthique, dont le lancement est prévu au cours du premier semestre 2026 afin de remplacer celui conçu par la DIO il y a plusieurs années (et désormais obsolète à la suite de l'adoption du nouveau Statut du personnel et de la législation secondaire de l'Organisation). Toutefois, le contenu du cours en ligne sur la « *sensibilisation à la fraude et la prévention* » n'a pas pu mettre à jour (comme prévu dans le programme de travail), en raison des difficultés susmentionnées.

86. En novembre 2025, la Division de l'Investigation a publié sur son site web des informations relatives à la Semaine internationale de sensibilisation à la fraude afin de sensibiliser le public aux risques de fraude dans les domaines des achats, des subventions et du recrutement.

Examen externe de la fonction d'investigation

87. Au cours du second semestre 2025, la DIO a commandé un examen externe indépendant de la fonction d'investigation, portant notamment sur ses méthodes de travail et sur le cadre législatif. Il s'agissait du premier examen de cette fonction depuis la création de la Division de l'Investigation au sein de la DIO²⁵. Les meilleures pratiques internationale recommandent que les fonctions d'investigation des organisations multilatérales soient soumises à des examens externes indépendants tous les cinq ans, afin de garantir aux parties prenantes que la fonction opère conformément aux attentes, aux normes et aux critères pertinents. Les Principes et directives uniformes pour les investigations, publiés par la Conférence des investigateurs internationaux, reconnaissent la nécessité pour les services d'investigation de se soumettre régulièrement à des évaluations externes, afin de vérifier leur conformité au cadre juridique de l'Organisation et aux normes généralement admises en matière d'investigation et de promouvoir l'amélioration continue de la fonction²⁶.

88. Les travaux ont été menés entre août et octobre 2025 par un groupe composé de deux experts chevronnés issus d'organisations homologues et d'un consultant disposant d'une expérience antérieure dans la gestion des fonctions d'investigation afin d'évaluer l'efficacité, l'efficience et la conformité de la fonction d'investigation. Un projet de rapport a été émis fin octobre 2025 et transmis aux principales parties prenantes de l'Organisation pour examen et réponse du management. Le rapport final sera présenté au GR-PBA en mars 2026. Il aborde notamment le périmètre d'activité, la structure et les lignes hiérarchiques, la pertinence des activités stratégiques, les ressources, la sensibilisation à la fraude, le contexte des réponses, la confidentialité et la protection des données, les activités d'investigation, la valeur ajoutée et le cadre juridique. La DIO note que les principaux points positifs du rapport sont le respect des principes et directives internationaux de la Conférence internationale des enquêteurs (CII) dans la conduite des investigations, l'existence de canaux de signalement accessibles, ainsi que le cadre général de gouvernance et de responsabilisation de l'Organisation. Les principaux défis identifiés concernent les délais, la rationalisation des processus, le manque de procédures opérationnelles standardisées, les clauses d'accès, l'absence de procédures d'investigation proactives, les ambiguïtés et lacunes dans les définitions des politiques, la couverture du mandat, ainsi que les procédures de suivi.

89. Les experts ont reconnu que la mise en œuvre des recommandations acceptées nécessitera un soutien de haut niveau ainsi qu'une implication des parties prenantes au sein de plusieurs entités.

Mise en œuvre des actions de management convenues (suivi des recommandations)

90. À l'issue d'examens préliminaires, d'investigations ou d'autres activités (par exemple, rapports ad hoc et évaluations des risques de fraude), la fonction d'investigation émet des recommandations disciplinaires, administratives, financières et judiciaires.

91. Le suivi des recommandations émises par la fonction d'investigation est intégré au processus global de suivi de la DIO. Sur la période couverte par le dernier rapport de suivi, à savoir du 1^{er} octobre 2020 au 9 octobre 2025, 48 recommandations ont été formulées (45 ont été acceptées et trois étaient à l'étude en octobre 2025). Parmi les 45 recommandations acceptées, 35 ont été mises en œuvre, ce qui correspond à un taux de mise en œuvre de 76 %. Ce taux est jugé acceptable, compte tenu du fait que certaines recommandations en cours d'examen n'avaient été formulées que moins de six mois avant la publication du rapport.

92. Le graphique ci-dessous présente le nombre de recommandations émises par la Division de l'Investigation entre le 1^{er} octobre 2020 et le 9 octobre 2025, ainsi que leur statut.

²⁵ Les investigations sur les allégations de harcèlement menées par la DRH n'étaient pas incluses dans le mandat.

²⁶ Mené par des experts externes conformément aux Principes généraux applicables aux examens des bureaux d'investigation du CII (<https://www.ciinvestigators.org/cii-guidelines/>).

Figure 20 : État de mise en œuvre des recommandations d'investigation au 9 octobre 2025

Source : TeamMate+

93. Entre le 1^{er} avril 2025 et le 9 octobre 2025, l'Organisation a mis en œuvre six recommandations issues de processus d'investigation, ce qui a contribué à améliorer la réalisation des projets, la gestion financière et la sensibilisation à l'éthique, à savoir :

- des mesures ont été prises pour remédier au non-respect des règles concernant les dépenses non éligibles : après une réévaluation de l'éligibilité des coûts, l'entité concernée a appliqué des réductions aux montants dus au titre d'une subvention, renforçant ainsi le respect des règles financières applicables ;
- la méthodologie, les orientations et la plateforme de gestion de projet ont été revues et adaptées afin de garantir que les exigences des donateurs soient correctement communiquées à tous les partenaires de mise en œuvre de l'Organisation avant le lancement des activités du projet. Une nouvelle fonctionnalité a été intégrée à la plateforme de gestion de projet au bénéfice des coordinateurs de financement, permettant la génération automatique de notifications adressées aux équipes projets pendant la phase de mise en œuvre, ce qui a permis d'améliorer la clarté et la responsabilisation ;
- en coordination avec la Conseillère en éthique, des supports de sensibilisation spécifiques ont été préparés et diffusés aux bureaux afin de promouvoir la compréhension des risques de conflit d'intérêts (y compris les conflits perçus) et des mesures d'atténuation associées ;
- à la suite des recommandations en matière de sensibilisation, le service compétent a collaboré avec la Conseillère en éthique pour élaborer une infographie, qui a été ensuite publiée en ligne afin de toucher l'ensemble du personnel de l'Organisation ;
- des mesures ont également été prises pour garantir le respect des obligations contractuelles relatives au financement des donateurs.

94. Collectivement, ces actions témoignent de l'engagement constant de l'Organisation à traiter rapidement les constats issus des investigations et à renforcer les dispositifs de protection dans son cadre opérationnel et éthique.

Annexe A – Résumé des audits et évaluations

Audits 2025

Audit : Gestion des déplacements

Objectifs d'audit

Vérifier la conformité des missions officielles des agent-es, des expert-es gouvernementaux et de toutes autres personnes voyageant à la charge des budgets de l'Organisation

Analyser l'efficacité, l'efficience et le rapport coût-bénéfice des modalités de gestions des voyages relatives notamment aux indemnités de séjour

Analyser l'outil de gestion des déplacements (GDD) a été menée afin de vérifier la conformité au Règlement relatif à la gestion des données à caractère personnel

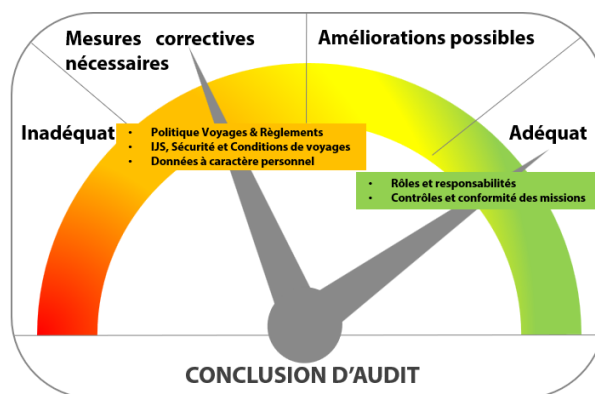
Conclusion d'audit, points forts et recommandations

Conclusion d'audit

Concernant le volet **conformité**, des anomalies ponctuelles et mineures ont été détectées mais celles-ci ne font pas obstacle à l'émission d'une conclusion « **Adéquat** ».

Néanmoins, des mesures correctives sont nécessaires pour la mise en conformité de la gestion des déplacements au regard du Règlement sur les données à caractère personnel. De ce fait, la conclusion d'audit « **mesures correctives nécessaires** » est émise pour ce volet.

En termes **d'efficacité et d'efficience**, l'expertise des métiers principaux audités et les initiatives en cours confortent l'équipe d'audit dans l'intention du Secrétariat d'aller vers davantage d'efficience, de transparence et de simplification. Néanmoins, les efforts doivent se maintenir pour plus d'optimisation, notamment en révisant la politique voyages et les Règlements s'y afférant



Points forts

- Analyse en cours sur le processus et outil de gestion des déplacements.
- Bon niveau de coopération entre les parties prenante internes.

Recommandations

- Actualiser la politique voyages, envisager d'y inclure le séjour, clarifier les responsabilités du secrétariat quant à la priorisation des objectifs de la politique (sécurité, fiabilité, commodité, budget, confort), actualiser les arrêtés correspondants pour le personnel et les règlements pour les experts.
- Finaliser la mise en œuvre du plan d'action de la recommandation émise par l'Auditeur externe « d'étudier l'instauration pour les experts de taux journaliers différenciés selon le pays et la localité de la destination du voyage ».
- Faire un état des lieux de la mise en pratique des règles qui régissent les heures supplémentaires et les congés compensatoires et intégrer tous les types de congés compensatoires dans le workflow congés.
- Revoir les contrôles dans le cadre de la modernisation de l'outil de gestion des déplacements.
- Mettre en place un système complet de gestion des données afin de résoudre les problèmes identifiés.

Apprentissage organisationnel

Cet audit a mis en lumière :

- le besoin d'assurer un traitement équitable des agent-es en déplacement et de veiller à leur bien-être, et créer un environnement propice à une performance efficience pendant les missions.

Audit : Programme conjoint Écoles inclusives : Faire la différence pour les enfants roms²⁷ 3 (INSCHOOL 3)

Objectifs d'audit

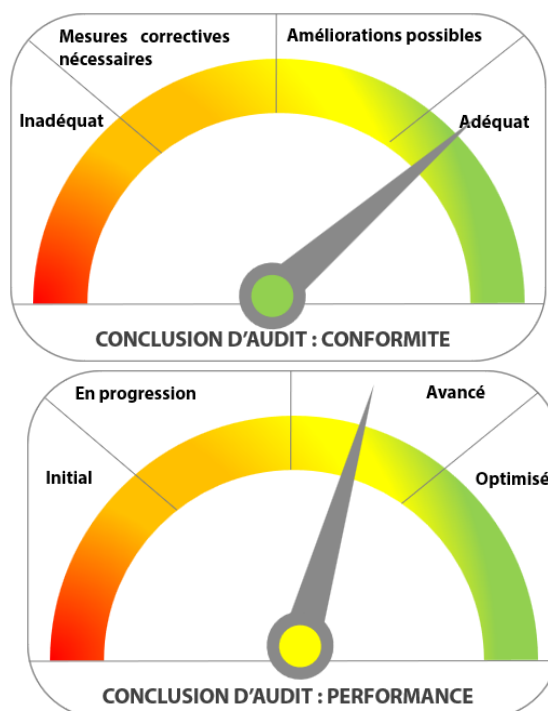
Analyser la conformité ainsi que l'adéquation, l'efficacité et l'efficience de la gestion financière et administrative du projet INSCHOOL 3

Conclusion d'audit, points forts et recommandations

Opinion d'audit

En termes de conformité, la conclusion d'audit « **Adéquate** » a été formulée. Bien que certaines non-conformités mineures aient été identifiées, leur niveau de significativité ne justifie pas l'émission de recommandations et ne remettent pas en cause la conformité globale de la gestion du projet INSCHOOL 3 sur les aspects de gestion administrative et financière.

En termes de performance, la conclusion d'audit « **Avancée** » a été formulée, soulignant la capacité de l'équipe à obtenir des résultats malgré les défis rencontrés, tout en notant la sous-utilisation du budget, révélant des opportunités non exploitées, en partie liées à des difficultés de planification et de suivi des ressources.



Points forts

- **Gestion financière** : Adaptation à un budget réduit par rapport à celui qui était prévu initialement, respect des règles financières.
- **Gestion administrative** : Structuration cohérente de l'équipe, gestion agile du turnover et mobilisation efficace de ressources internes au sein de la Division Roms et Gens du Voyage pour assurer la continuité et le succès du projet.

Recommandation

Afin d'atténuer les risques identifiés (gestion de projet, gestion financière et gestion administrative) liés au manque de ressources pour la gestion des projets de coopération, notamment ceux qui ne sont pas couverts par des plans d'action pour les pays, la Direction de la coordination des programmes, en collaboration avec la Direction du programme et du budget et les GEA concernées, propose des mesures pour améliorer l'alignement entre le nombre de projets mis en œuvre et la gestion globale de ces projets.

Apprentissage organisationnel

Cet audit a mis en lumière :

- des constats similaires entre l'audit et l'évaluation décentralisée de ce projet.
- la valeur ajoutée de pouvoir faire appel à des ressources du Budget ordinaire pour soutenir, le cas échéant, la mise en œuvre des projets de coopération.
- l'importance de la planification et du suivi étroit de l'utilisation des ressources afin d'assurer de l'atteinte des objectifs du projet.

²⁷ Les termes « Roms et Gens du voyage » utilisés au Conseil de l'Europe englobent la grande diversité des groupes concernés par les travaux du Conseil de l'Europe dans ce domaine : d'une part, a) les Roms, les Sintés/Manouches, les Calés/Gitans, les Kaalés, les Romanichels, les Béash/Rudars ; b) les Égyptiens des Balkans (Égyptiens et Ashkali) ; c) les branches orientales (Doms, Loms et Abdal) ; d'autre part, les groupes tels que les Travellers, les Yéniches et les personnes que l'on désigne par le terme administratif de « Gens du voyage » ainsi que celles qui s'auto-identifient comme Tsiganes. Ceci est une note de bas de page explicative, et non pas une définition des Roms et/ou des Gens du voyage.

Audit : Projet financé par CV « Renforcer la diversité et l'égalité en République de Moldova »

Objectifs d'audit

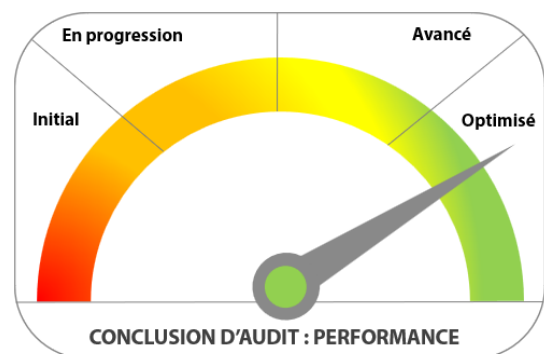
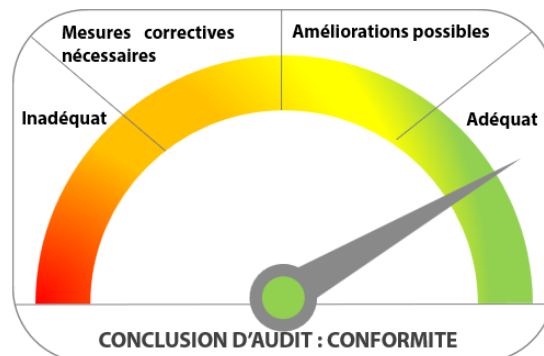
Analyser la conformité ainsi que l'adéquation, l'efficacité et l'efficience de la gestion financière et administrative du projet « Renforcer la diversité et l'égalité en République de Moldova » (VC 2925)

Conclusion d'audit, points forts et recommandations

Conclusion d'audit

En termes de conformité, la conclusion d'audit « **Adéquate** » a été formulée. Bien que certaines non-conformités mineures aient été identifiées, leur niveau de significativité ne justifie pas l'émission de recommandations et ne remettent pas en cause la conformité globale de la gestion du projet VC 2925.

En termes de performance, la conclusion d'audit « **Optimisée** » a été formulée, mettant en avant la capacité de l'équipe à atteindre les objectifs fixés dans les délais impartis et à respecter le budget alloué, tout en tirant pleinement parti des fonctionnalités de la plateforme PMM pour une gestion de projet efficace.



Points forts

- **Gestion financière** : utilisation optimale du budget du projet, gestion proactive des dépenses et conformité aux règles internes.
- **Gestion administrative** : structuration cohérente de l'équipe, compétences adéquates, gestion du turnover maîtrisée.

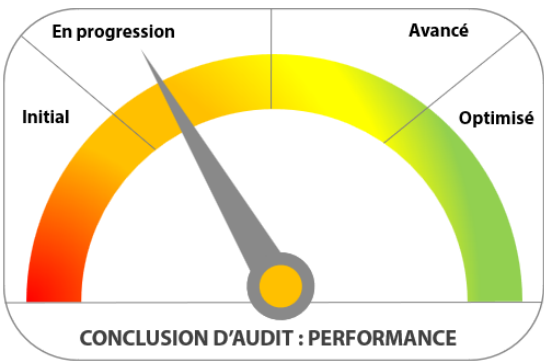
Recommandation (identique à celle pour le projet INSCHOOL 3)

Afin d'atténuer les risques identifiés (gestion de projet, gestion financière et gestion administrative) liés au manque de ressources pour la gestion des projets de coopération, notamment ceux qui ne sont pas couverts par des plans d'action pour les pays, la Direction de la coordination des programmes, en collaboration avec la Direction du programme et du budget et les GEA concernées, propose des mesures pour améliorer l'alignement entre le nombre de projets mis en œuvre et la gestion globale de ces projets.

Apprentissage organisationnel

Cet audit a mis en lumière :

- la capacité des équipes sur le terrain à conduire un projet de manière efficace malgré un budget limité
- une coordination fluide entre le personnel sur le terrain et celui au siège.

Audit : Gouvernance et utilisation de l'Intelligence Artificielle (IA) au sein du Conseil de l'Europe	Conclusion d'audit, points forts et recommandations
Objectifs d'audit Déterminer si : • Un cadre et une stratégie de gouvernance de l'IA appropriés sont en place et fonctionnent efficacement. • Le cadre de l'IA permet d'améliorer les performances des opérations de l'organisation. • Les risques liés à l'IA sont correctement identifiés, évalués, atténués et conformes à l'appétence aux risques de l'organisation. • Les contrôles des systèmes et processus d'IA sont bien conçus et fonctionnent comme prévu.	Conclusion d'audit Une conclusion « en progression » est émise pour mettre en lumière que si le Conseil souhaite utiliser l'IA pour soutenir sa mission et ses objectifs et améliorer sa productivité et son efficacité, il doit consolider ses efforts et ces efforts doivent s'accompagner des ressources nécessaires.  Points forts • Gouvernance en place mais celle-ci doit évoluer pour refléter le fait que l'IA dépasse le domaine des TI et qu'à terme, elle changera la façon de travailler du personnel. • Une petite équipe de professionnels engagés qui soutient l'expérimentation et le déploiement d'une solution IA pour le Conseil de l'Europe. • L'intérêt du personnel pour les outils d'IA. • L'adoption de AI TRISM (AI Trust, Risk and Security Management), un cadre complet qui a été développé pour répondre aux défis associés au développement et à la gouvernance des systèmes d'IA. Recommandations principales • Préparer un document de position avec une vision claire pour l'utilisation de l'IA au Conseil de l'Europe. • Adopter une stratégie en matière d'IA se basant sur celles de la DIT, de l'EDQM et de la Cour. • Confier à une structure de gouvernance la supervision de la mise en œuvre de cette stratégie dans l'ensemble de l'Organisation. • Investir les ressources opérationnelles nécessaires et s'assurer d'avoir les compétences humaines requises. • Prendre des mesures concrètes et opportunes pour lutter contre le 'Shadow AI' (ou « IA fantôme ») en fournissant des outils d'IA basés sur des cas d'usage testés, en sensibilisant le personnel aux risques et aux opportunités associés, et en dispensant une formation sur l'utilisation responsable et efficace de l'IA. Apprentissage organisationnel Cet audit en lumière : • L'importance d'un effort concerté entre la DIT, l'EDQM et la Cour. • Le besoin de réfléchir à l'échelle de l'organisation en termes d'appétence aux risques.

Audit : Services refacturés (traduction et pré-presse)

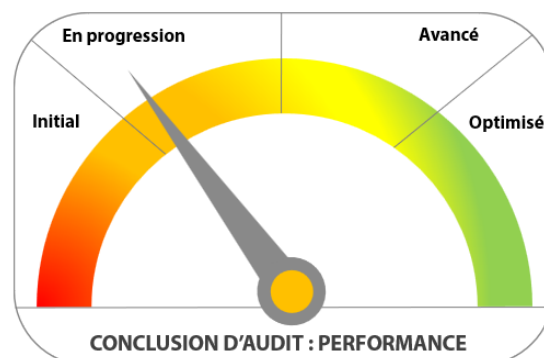
Objectifs d'audit

Analyser l'efficacité, l'efficience et le rapport coût-qualité des services de traduction et de pré-presse, et ce à travers l'examen approfondi de leurs processus, de leur modèle économique ainsi que leurs ressources humaines et technologiques

Conclusion d'audit, points forts et recommandations

Conclusion d'audit

En termes de performance, la mission d'audit a conclu à un niveau « **En progression** » du fait que les initiatives d'optimisation et d'amélioration continue sont limitées dans un contexte de transformations à venir qui affecteront profondément les métiers concernés.



Points forts

- Intégration croissante des nouvelles technologies pour faciliter la traduction, la relecture éditoriale et la conception graphique.
- Groupe de travail sur la politique linguistique.

Recommandations principales

- Élaborer un catalogue de services, définir des accords de niveau de service (SLA), systématiser le suivi de la satisfaction client et mettre en œuvre des indicateurs clés de performance (KPI).
- Veiller à ce que les lignes directrices relatives à la mise en œuvre de la politique linguistique comprennent une matrice des responsabilités alignée sur les services associés.
- Étudier la faisabilité d'adopter une approche commune des processus basée sur un guichet unique et un outil commun.
- Revoir les structures organisationnelles à la lumière d'un exercice de gestion des emplois et établir un plan de formation clair afin d'anticiper les besoins émergents liés aux nouvelles technologies.
- Évoluer vers un nouveau modèle de refacturation pour le Programme et Budget 2028-2031.

Apprentissage organisationnel

Cet audit en lumière :

- La nécessité d'adopter une attitude proactive face au changement.
- L'importance de la gestion du changement à la lumière des bouleversements technologiques.

Audit : Gestion de la performance

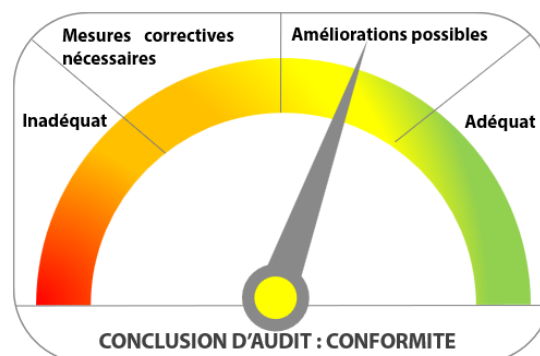
Objectifs d'audit

Analyser l'efficacité et l'efficience de la gestion de la performance au Conseil de l'Europe, au travers du cadre et du processus d'évaluation de la performance, ainsi que la gestion des données personnelles

Conclusion d'audit, points forts et recommandations

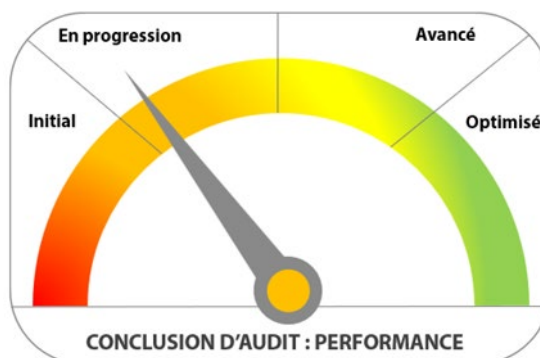
Conclusion d'audit

En termes de **conformité**, la conclusion d'audit « **Améliorations possibles** » a été formulée. L'utilisation de l'outil Panorama pourrait davantage contribuer à la conformité aux exigences du Statut du personnel et Arrêtés relatifs. Par ailleurs, sur la thématique de la conformité sur protection des données à caractère personnel, des actions mise en conformité restent à mener.



la
de

En termes de **performance**, l'opinion d'audit « **En progression** » a été émise reflétant un manque de vision claire sur la finalité de la gestion de la performance au Conseil de l'Europe, une utilisation inégale des fonctionnalités de l'outil Panorama, des contraintes réglementaires et budgétaires limitant les initiatives en matière de gestion de la performance, et une culture organisationnelle qui appréhende l'exercice de l'évaluation.



Points forts

- **Cadre de gestion de la performance** : Un cadre robuste de gestion de la performance a été implémenté via l'expertise développée et l'implication des différentes parties prenantes RH.
- **Utilisation de l'outil Panorama** : Panorama est pleinement effectif pour la réalisation de l'exercice annuel de l'évaluation.

Principales recommandations

- **Stratégie et gouvernance** : Élaborer une stratégie spécifique, claire et cohérente de gestion de la performance, ajuster la structure des comités impliqués et préciser les rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes pour garantir une gouvernance efficace et transparente.
- **Procédure de gestion de la performance insatisfaisante** : Clarifie les modalités de son activation et son champ d'application, le rôle du Comité de suivi des nominations et son articulation avec le régime disciplinaire et le cadre éthique.
- **Optimisation et automatisation de Panorama** : Réduire la charge administrative en automatisant le paramétrage de Panorama à l'aide des données RH existantes, adapter et évaluer régulièrement les fonctionnalités de l'outil et envisager des alternatives si besoin.
- **Conformité et contrôle du processus d'évaluation** : Intégrer des mécanismes de contrôle préventif et détectif dans Panorama pour assurer le respect des délais et exigences du processus, et limiter les tâches manuelles.
- **Gestion des données personnelles** : Mettre en place un dispositif complet de pilotage des données : registre des traitements, durées de conservation adaptées, informations aux agents, limitation stricte des données collectées et mécanismes automatisés de suppression ou d'anonymisation.

Audit : Gestion de la performance**Apprentissage organisationnel**

En termes d'apprentissage organisationnel, cet audit a mis en lumière :

- L'importance d'une stratégie claire et cohérente en matière de gestion de la performance, pour éviter les ambiguïtés et aligner les objectifs organisationnels.
- La nécessité d'accompagner l'évolution de la culture interne afin d'encourager le dialogue, la transparence et l'adhésion au processus d'évaluation.
- Le besoin d'optimiser les outils et processus, en automatisant et en sécurisant la gestion des données, pour renforcer l'efficacité et la conformité

Audit : Cadre de contrôle interne du Secrétariat d'Eurimages

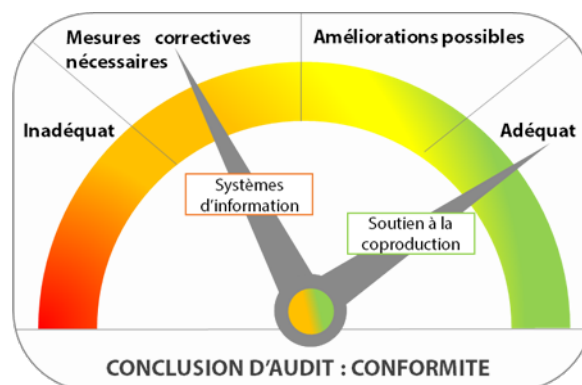
Objectifs d'audit

Analyser l'efficacité et l'efficience des activités de contrôles internes relatives aux opérations du programme de soutien à la coproduction, ainsi que les activités de contrôle relatives aux technologies de l'information

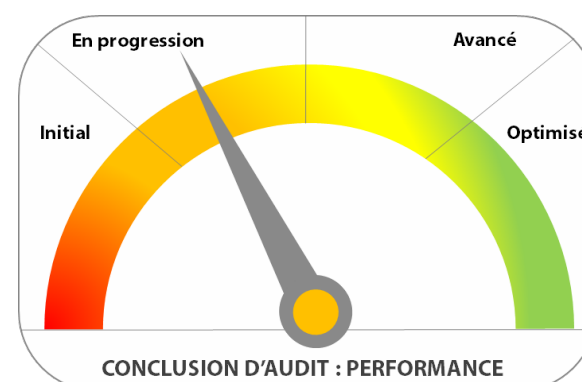
Opinion d'audit, points forts et recommandations

Opinion d'audit

En termes de conformité, la conclusion de l'audit se décline en deux volets : d'une part, « **Mesures correctives nécessaires** », qui met en évidence le niveau de contrôle perfectible concernant les systèmes d'information ; d'autre part, « **Adéquat** », qui souligne un niveau de contrôle élevé pour le processus opérationnel du programme de soutien à la coproduction.



En termes de performance, la conclusion d'audit « En progression » a été formulée. Elle se fonde sur le potentiel de rationalisation du workflow de soutien à la production et des risques associés sur l'efficience opérationnel et la continuité de cette activité, dans le contexte de l'absence de projet de refonte effectivement engagé à date.



Points forts

- Contrôles préventifs adaptés et validation croisée à chaque étape clé du processus, assurant une bonne **séparation des tâches**.
- **Personnel** compétent, expérimenté et responsabilisé dans la réalisation des contrôles.
- Corpus **documentaire** structuré, avec des règles actualisées et des procédures détaillées pour encadrer les activités de coproduction.

Principales recommandations

- Intégrer le risque lié à la complexité des outils informatiques et du processus de soutien à la coproduction dans le registre des risques opérationnels, avec des mesures d'atténuation adaptées
- Formaliser les contrôles clés : les intégrer dans le nouveau workflow avec des étapes bloquantes, documenter leur réalisation et étudier leur automatisation.
- Établir, en collaboration avec la DIT, un plan d'action pour corriger les non-conformités informatiques, en tenant compte des exigences de sécurité, des risques et de l'accompagnement technique nécessaire.
- Centraliser et structurer la documentation (checklists, guides, tableaux), mettre en avant les contrôles clés dans les procédures, et faciliter l'accès à l'information.
- Redéfinir la gouvernance SI, désigner un chef de projet sur la refonte du soutien à la coproduction, actualiser l'expression des besoins, soumettre le plan de refonte du workflow à la validation du Comité de Direction.

Apprentissage organisationnel

- En termes d'apprentissage organisationnel, cet audit a mis en évidence l'importance de mieux exploiter le potentiel de mutualisation et de synergie au sein de l'Organisation, afin que les risques liés, notamment aux aspects informatiques, soient partagés avec les parties prenantes internes expertes et puissent faire l'objet d'actions adaptées.

Évaluations 2025

Aperçu et constats de la synthèse des évaluations de 2024 et 2025

La synthèse a examiné 25 évaluations réalisées par le Conseil de l'Europe en 2024 et 2025, offrant des informations précieuses sur les tendances des résultats, les domaines de performance, et les facteurs favorisant ou entravant l'obtention de résultats.

- Dans l'ensemble, ces 25 évaluations montrent que le Conseil de l'Europe aide effectivement ses États membres à apporter des changements significatifs.** Elles mettent en évidence une large gamme de changements politiques, législatifs et institutionnels dans de nombreux domaines thématiques, tels que l'égalité et la non-discrimination, la réforme judiciaire, l'accès à la justice, les droits humains dans les prisons, la participation des minorités à la gouvernance locale, l'éducation inclusive, la protection contre la violence à l'égard des femmes, la lutte contre la corruption et d'autres crimes économiques. L'Organisation a formé plusieurs milliers de fonctionnaires nationaux, de professionnels du droit, de journalistes et de militants de la société civile aux normes européennes en matière de droits humains, avec des retours très positifs sur la qualité des formations. Ces changements contribuent à établir les bases pour la mise en œuvre des normes européennes relatives aux droits humains, à la démocratie et à l'État de droit.
- Les évaluations suggèrent que le travail de coopération technique du Conseil de l'Europe repose sur certains domaines d'avantage comparatif évidents :** son mandat de promotion des normes européennes, son expertise technique et le fait que son soutien s'appuie sur les constats de ses mécanismes de suivi, ce qui confère à son travail un caractère objectif et apolitique. Parmi ses autres atouts majeurs figurent sa capacité à s'aligner sur les priorités nationales en matière de réforme et les processus d'adhésion à l'UE, ses relations de longue date avec des interlocuteurs clés et sa connaissance approfondie des contextes nationaux. Sa capacité d'adaptation dans des contextes dynamiques est régulièrement citée comme l'un de ses points forts. L'Organisation fait preuve d'un bon niveau de cohérence et de collaboration avec ses partenaires internationaux, en particulier l'Union européenne, même si cela n'est pas toujours bien institutionnalisé.
- Les évaluations font également état de certaines contraintes qui pèsent sur l'efficacité de l'Organisation.** Bien que l'Organisation travaille en étroite collaboration avec les institutions publiques, un engagement plus systématique avec un éventail plus large de parties prenantes lui permettrait d'adapter ses interventions à leurs besoins et à leurs priorités. L'impact de ses activités de formation sur les performances institutionnelles est souvent freiné par le taux de rotation élevé du personnel au sein des institutions partenaires. L'Organisation a de bons antécédents en matière de soutien aux réformes politiques et juridiques, mais elle a souvent du mal à maintenir son élan pendant la phase de mise en œuvre. Elle est largement saluée pour les compétences de son personnel, qui combine l'expertise thématique de son centre de Strasbourg avec celle des équipes nationales, qui offrent une connaissance approfondie du contexte et des relations solides. Cependant, la lourdeur des processus de gestion, de financement et d'établissement de rapports limite parfois son efficacité. L'Organisation s'est fixé des engagements politiques transversaux ambitieux, mais le degré d'intégration entre les projets demeure variable.
- La synthèse révèle également certaines lacunes concernant la capacité du Conseil de l'Europe à mettre en œuvre une gestion basée sur les résultats, ce qui limite son aptitude à suivre sa contribution à des processus de changement complexes et à long terme.** La conception des projets gagnerait à recourir de manière plus systématique aux théories du changement, qui décrivent les liens de causalité entre les activités et les résultats attendus. Les projets ont tendance à fixer des objectifs trop ambitieux et à trop long terme. L'introduction de résultats plus immédiats et intermédiaires dans les cadres de résultats permettrait de concentrer les efforts de suivi sur les informations pouvant alimenter l'apprentissage en temps réel.

Résumé des évaluations de la DIO publiées en 2025

Évaluation du programme du Conseil de l'Europe « Renforcer la confiance dans les institutions publiques » (RCIP)

Cette évaluation examine comment le programme RCIP a contribué à renforcer la confiance du public dans les systèmes démocratiques. Elle s'est concentrée sur la démocratie par le droit (Commission de Venise), l'indépendance et l'efficacité de la justice, ainsi que les prisons, la police et la privation de liberté. Ensemble, ces trois sous-programmes, qui s'appuient sur des mécanismes de changement tels que la normalisation, le suivi et la coopération, visent à accompagner les efforts en faveur d'institutions démocratiques authentiques, transparentes dans leur fonctionnement, indépendantes et impartiales. À terme, cela devrait garantir l'égalité de traitement devant la loi et la jouissance effective des droits et libertés pour tous.

Objectif de l'évaluation

Couvrant la période 2020-2024, l'évaluation a porté sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact. Elle a mis en évidence des enseignements clés et des bonnes pratiques qu'il est recommandé de continuer à utiliser et d'adopter à plus grande échelle.

Conclusions et recommandations

L'évaluation a déterminé que le programme RCIP est crédible et répond efficacement aux besoins de réforme des États membres en matière d'État de droit, de justice et de droits humains. Voici les principaux constats :

- **Résultats tangibles et contribution significative** : l'évaluation a identifié plus de 200 exemples de changements au niveau des États membres, notamment des réformes constitutionnelles, de nouveaux cadres réglementaires et l'amélioration des pratiques en matière de garanties de détention et de codes judiciaires. La contribution significative du programme aux changements juridiques et politiques a été confirmée dans 14 cas sélectionnés dans 10 États membres, en particulier là où la volonté politique et la capacité institutionnelle étaient présentes.
- **Synergie et impact** : l'impact a été le plus important lorsque différentes parties des programmes du Conseil de l'Europe ont été appliquées conjointement et ont créé une synergie avec les institutions nationales, les organisations de la société civile (OSC) et les partenaires de développement.
- **Obstacles au progrès** : les preuves de progrès restent inégales, car la politisation des réformes et la résistance au changement parmi les groupes concernés ont souvent entravé la mise en œuvre des cadres institutionnels.
- **Discipline financière** : le programme fonctionne selon une discipline budgétaire stricte, même si l'établissement des rapports financiers est perçu comme « lourd ».

L'évaluation attribue le succès du programme à une combinaison d'expertise technique, de diplomatie douce et de partenariats stratégiques avec la société civile et les institutions nationales. Pour l'avenir, l'évaluation formule quatre recommandations concernant la conception, la gestion et le fonctionnement du programme RCIP. En réponse à l'évaluation, une réponse du management acceptant ou acceptant partiellement toutes les recommandations et un plan d'action ont été préparés afin de renforcer davantage le travail du programme dans les États membres.

Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Reykjavík

La Déclaration de Reykjavík est une déclaration politique majeure adoptée par les chefs d'État et de gouvernement du Conseil de l'Europe lors de leur 4^e sommet, les 16 et 17 mai 2023. Il s'agissait du premier sommet organisé par l'Organisation en 17 ans, principalement motivé par la nécessité de répondre à la guerre d'agression à grande échelle menée par la Fédération de Russie contre l'Ukraine. La présente évaluation examine la manière dont le Conseil de l'Europe a mis en œuvre la Déclaration de Reykjavík de 2023 jusqu'en décembre 2024.

Objectif de l'évaluation

L'objectif principal de l'évaluation était d'examiner les mesures prises par le Conseil de l'Europe pour mettre en œuvre la Déclaration de Reykjavík et d'identifier les facteurs clés ayant influencé ce processus. L'évaluation visait à fournir une compréhension globale des effets de la Déclaration dans l'ensemble des domaines d'activité. Ses résultats étaient destinés à être utilisés par le Comité des Ministres lors des discussions budgétaires, ainsi que par le Secrétariat du Conseil de l'Europe afin d'affiner sa réponse future à la Déclaration.

Conclusions et recommandations

Le Conseil de l'Europe s'est activement engagé dans la mise en œuvre de la Déclaration de Reykjavík, notamment en traduisant avec succès ses priorités politiques dans un Programme et Budget 2024-2027 restructurés, qui ont conduit à une augmentation rare du financement en termes réels. Malgré ces progrès, l'évaluation conclut que les niveaux de financement actuels restent probablement insuffisants pour répondre aux ambitions élevées de la Déclaration, et qu'une grande partie du travail accompli jusqu'à présent s'apparente davantage à une poursuite des activités existantes qu'à un changement véritablement transformateur. La mise en œuvre a été la plus efficace dans les domaines où des définitions concrètes et une volonté politique unifiée existent, comme les initiatives liées à l'Ukraine, alors que les progrès se sont révélés plus lents là où le consensus fait défaut, comme l'environnement. Par ailleurs, l'atteinte des objectifs liés à la sensibilisation externe, à la décentralisation et à l'inclusion des jeunes et de la société civile pourrait nécessiter des changements de paradigme fondamentaux dans le fonctionnement de l'Organisation. En définitive, la Déclaration a permis de renforcer les valeurs et l'objectif de l'Organisation, même si l'impact tangible dépend largement de la prise de mesures concrètes et opportunes par les États membres au niveau national pour honorer leurs engagements politiques. L'évaluation fait le point sur le rôle joué par la Déclaration dans l'orientation, la facilitation des discussions et le rassemblement des parties autour de valeurs communes. Elle souligne l'importance, pour l'Organisation de (a) maintenir un engagement continu autour de ses valeurs et de ses missions, (b) traiter les questions clés de la Déclaration afin d'obtenir les résultats et les impacts attendus, et (c) gérer les attentes des parties prenantes concernant la Déclaration. Cinq recommandations visant à renforcer la mise en œuvre future de la Déclaration sont proposées pour répondre à ces trois axes, et l'Organisation s'est engagée à fournir une réponse du management et un plan d'action.

Évaluation de la Charte sociale européenne

Ce rapport fournit une évaluation complète de la Charte sociale européenne, un système de traités établi par le Conseil de l'Europe afin de protéger les droits socio-économiques fondamentaux.

Objectifs de l'évaluation

L'évaluation a examiné le rôle de la Charte dans le cadre élargi des droits humains afin d'identifier les axes d'amélioration sur les plans de la pertinence, cohérence, efficacité et efficience. Le rapport examine la pertinence et l'efficacité du cadre dans des domaines tels que l'emploi, la santé et la protection sociale, tout en analysant un ensemble de réformes prévues pour 2022 visant à moderniser les procédures de suivi.

Conclusions et recommandations

Les principaux constats soulignent que, si la Charte sociale européenne offre une approche unique centrée sur l'humain, elle souffre d'un manque de visibilité auprès du public et ne dispose pas de mécanismes d'application aussi solides que ceux du droit de l'Union européenne. L'évaluation conclut que, bien que la Charte demeure très pertinente face aux défis contemporains tels que l'instabilité économique et les inégalités sociales, son impact global reste limité par sa faible visibilité et par des inefficacités structurelles. La réforme de 2022 a permis de réduire les charges administratives et d'améliorer qualité du suivi grâce à l'introduction de rapports thématiques, mais d'importants retards et des arriérés persistent dans la procédure de réclamation collective, qui demeure sous-utilisée et crée des conditions de concurrence inégales pour les petites organisations de la société civile. De plus, l'efficacité de la Charte est souvent entravée par un déséquilibre entre les ressources disponibles et la charge de travail importante des mécanismes de suivi, ainsi que par le manque de force exécutoire et d'appropriation nationale par rapport à d'autres normes internationales. Pour maximiser l'impact futur, l'évaluation met en avant la nécessité de stratégies holistiques visant à renforcer la société civile, à favoriser un dialogue contextuel approfondi avec les États membres, et à accélérer la ratification de la Charte révisée et de la procédure de réclamation collective afin d'assurer une meilleure conformité dans toute la région.

L'évaluation a formulé huit recommandations clés, notamment : accroître la visibilité de la Charte par une sensibilisation ciblée auprès des parlements et des professionnels du droit ; renforcer le dialogue entre les mécanismes de suivi, en particulier entre le CEDS et le Comité gouvernemental, afin de garantir une meilleure compréhension contextuelle par les États membres ; promouvoir la procédure de réclamation collective comme alternative efficace aux rapports traditionnels ; revoir la valeur des rapports ad hoc pour traiter les questions sociales émergentes ; et réduire le délai entre la réception des rapports et la publication des conclusions afin d'accroître l'impact de la Charte. Enfin, l'évaluation a souligné la nécessité de plaider en faveur de la participation de la société civile à la responsabilisation des gouvernements, d'intégrer les parlements et les ONG dans les efforts de suivi de la mise en œuvre des recommandations et de renforcer la mise en œuvre de la Charte en la reliant plus étroitement aux activités de coopération plus larges du Conseil de l'Europe. Les constats et recommandations de l'évaluation ont été bien accueillis par le service des droits sociaux et ont donné lieu à une réponse du management qui permettra de développer davantage l'utilisation de la Charte dans les États membres.

Évaluation de l'intégration d'une perspective pour la jeunesse dans les travaux du Conseil de l'Europe

Le rapport d'évaluation de janvier 2025 fournit une analyse approfondie de la manière dont la perspective pour la jeunesse est intégrée dans les différentes fonctions et institutions du Conseil de l'Europe. L'évaluation porte sur la période de 2020 à août 2024 et examine les fonctions essentielles du Conseil de l'Europe, notamment la définition de normes, le suivi et la coopération. Il est important de noter que, bien que le service de la Jeunesse joue un rôle de centre d'expertise, l'évaluation s'est concentrée sur les organes et processus institutionnels au-delà du secteur jeunesse afin d'examiner les performances de l'Organisation dans son ensemble.

Objectifs de l'évaluation

L'évaluation avait trois objectifs principaux : examiner le niveau actuel d'intégration de la perspective pour la jeunesse dans tous les domaines pertinents du travail du Conseil de l'Europe, identifier les opportunités et les défis, évaluer les différents facteurs qui facilitent ou entravent l'intégration de la perspective de la jeunesse et identifier les bonnes pratiques.

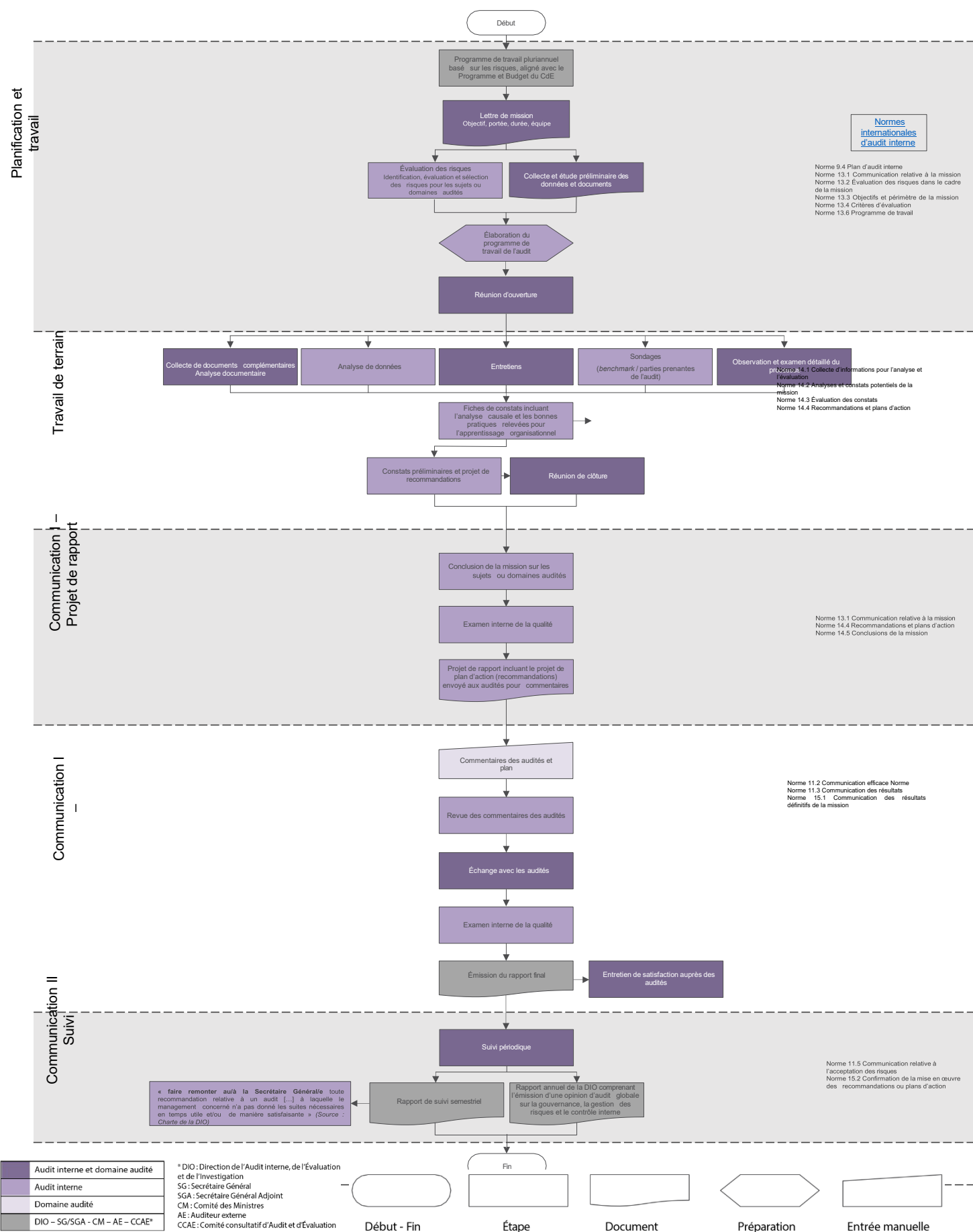
Conclusions et recommandations

À la suite de la Déclaration de Reykjavík, l'évaluation analyse la transition entre des initiatives ponctuelles en faveur de la jeunesse et l'adoption d'une stratégie plus systématique à l'échelle de l'Organisation, l'intégration de la perspective de la jeunesse. Elle met en avant des modèles d'engagement réussis, tels que le système de cogestion et les délégués de la jeunesse, tout en pointant des obstacles comme la complexité technique et l'absence de boucles de rétroaction formelles. L'évaluation conclut que, bien que le Conseil de l'Europe dispose de modèles exemplaires pour l'engagement des jeunes, ces initiatives ont historiquement fonctionné en parallèle et sans approche systématique à l'échelle de l'Organisation. La Déclaration de Reykjavík et l'élaboration ultérieure d'un cadre de référence marquent un tournant important vers une stratégie unifiée, mais son succès dépend d'une mise en œuvre progressive respectant les divers mandats techniques et juridiques des différents comités. Pour être pleinement efficace, cette intégration devra dépasser le cadre du service de la jeunesse et impliquer une coalition élargie d'institutions, notamment l'APCE et le Congrès, tout en tirant parti de l'apprentissage mutuel entre le personnel et la jeunesse afin de démystifier les idées reçues sur les compétences des jeunes.

L'évaluation formule six recommandations clés, à commencer par l'adoption d'une approche stratégique globale à déployer via un cadre de référence destiné à unifier les efforts d'intégration de la jeunesse au sein du Conseil de l'Europe. Elle préconise de renforcer l'apprentissage mutuel par le biais d'échanges informels et de liens avec la base, tout en améliorant l'assurance qualité et la disponibilité d'outils de soutien grâce à l'expertise du service de la Jeunesse pour guider les différents secteurs et éviter toute approche purement symbolique. Pour garantir la responsabilité, le rapport recommande la mise en place de boucles de rétroaction à 360 degrés permettant aux représentants des jeunes de partager leurs expériences de participation et à l'Organisation de communiquer les résultats spécifiques de leur contribution. Par ailleurs, le Conseil de l'Europe est invité à privilégier une approche fondée sur des données probantes pour atteindre les jeunes diversifiés et marginalisés, en liant explicitement ces efforts aux stratégies existantes en matière d'intégration de la dimension de genre et de droits humains. Enfin, l'évaluation recommande d'élaborer un plan d'action pérenne, avec des rôles et des responsabilités clairement définis afin de garantir une mise en œuvre progressive, réaliste et à l'échelle de l'Organisation de ces priorités.

Appendix B – Organigrammes des processus

Audit interne



Évaluation

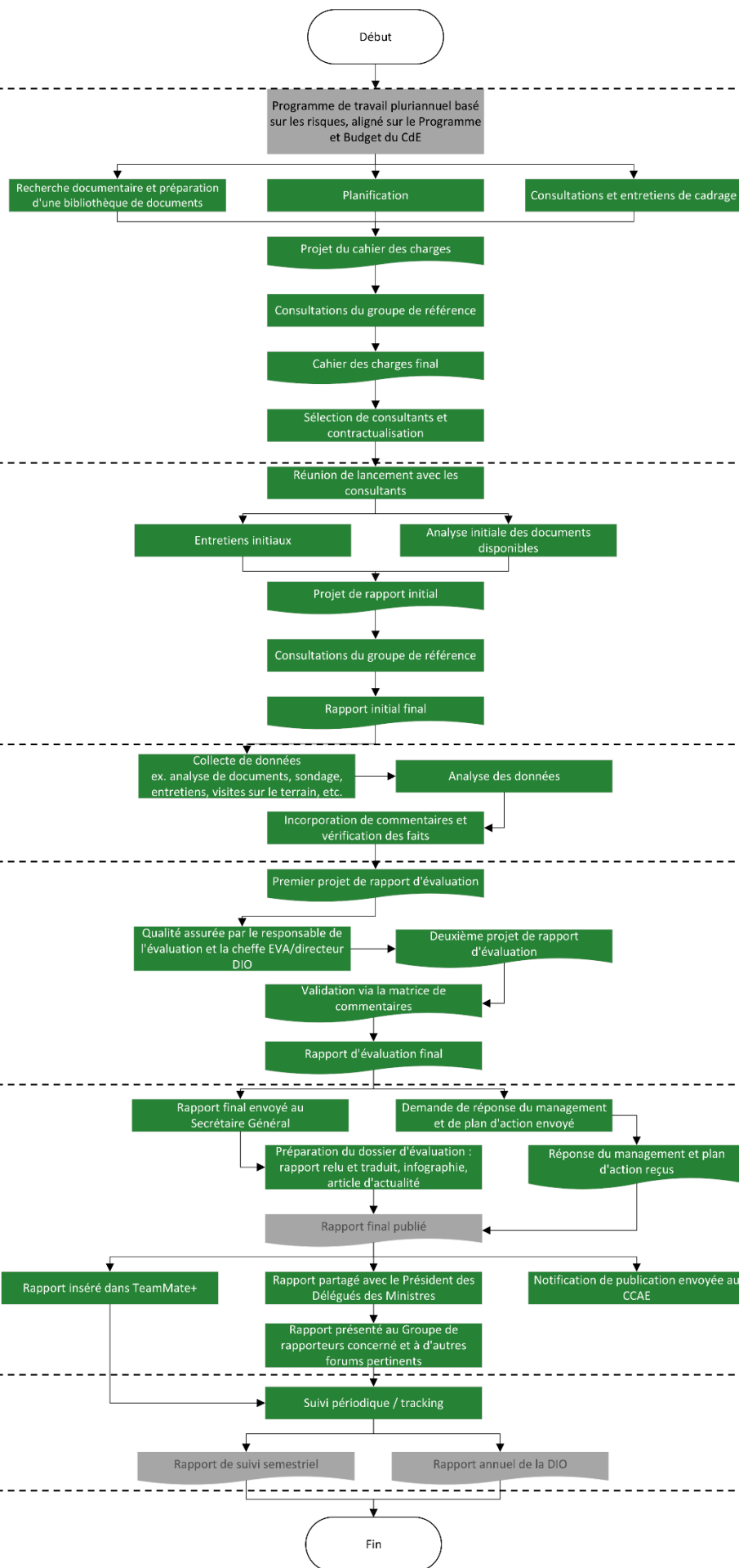
Planification et travail préliminaire

Phase initiale

Collecte de données

Communication I –
Projet de rapportCommunication I –
Rapport final

Communication II – Suivi

Normes de qualité
du CAD de l'OCDE
pour l'évaluation du
développementNormes et
standards de
l'UNEG

	Division de l'Évaluation
	DIO – SG/SGA – CM – CCAE*

* DIO : Direction de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation
 SG : Secrétaire Général
 SGA : Secrétaire Général adjoint
 CM : Comité des Ministres
 RG : Groupe de Référence
 CCAE : Comité Consultatif d'Audit et d'Évaluation



Début - Fin

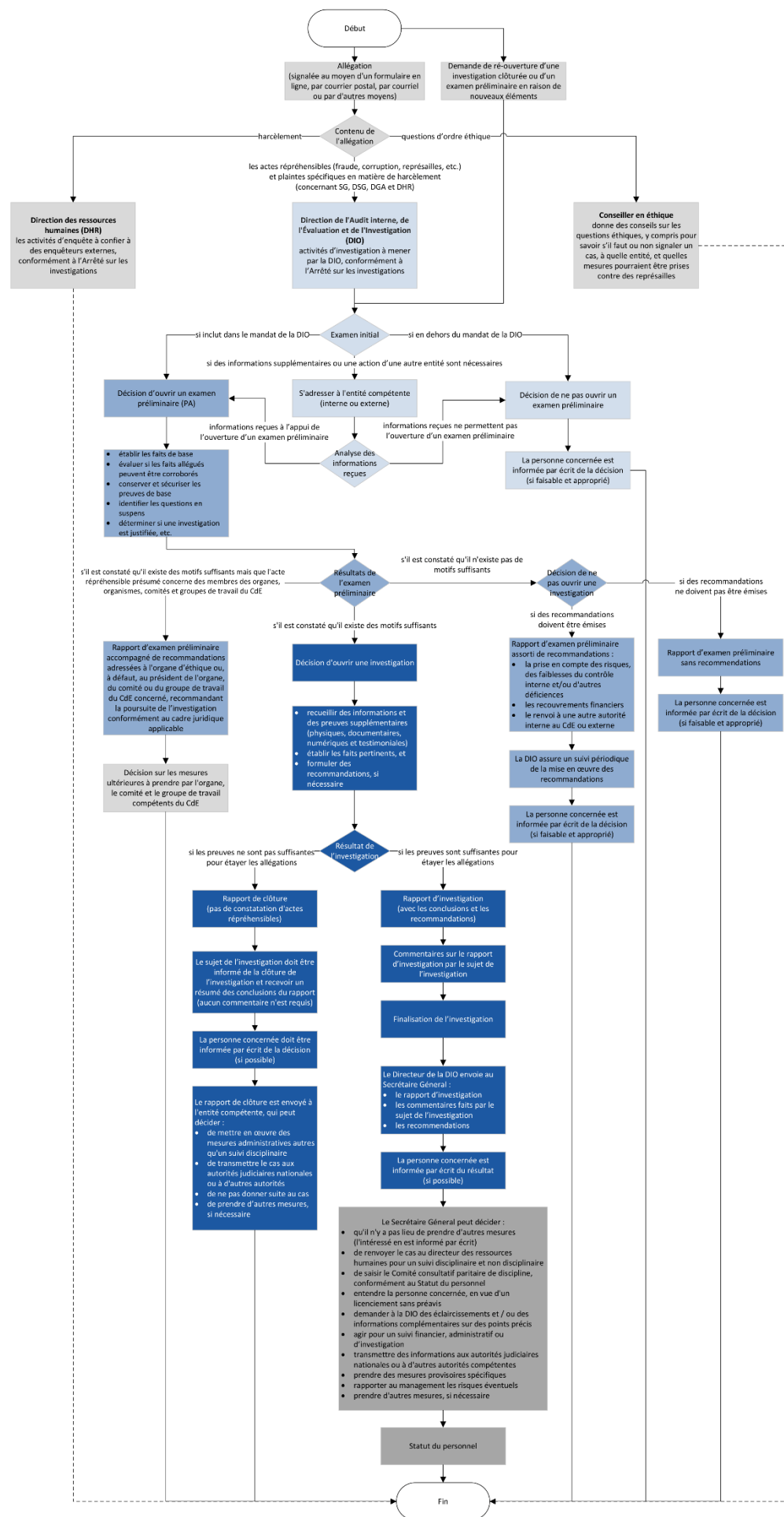


Étape



Document

Investigation



Examen initial
Examen préliminaire
Investigation
En dehors du mandat de la DIO
Secrétaire Général