

Programme de travail 2026-2029 de la Direction de l'Audit Interne, de l'Évaluation et de l'Investigation

Document d'information

Point à examiner par le GR-PBA lors de sa réunion du 26 mars 2026

Introduction

1. Le programme de travail de la Direction de l'Audit Interne, de l'Évaluation et de l'Investigation (DIO) est aligné sur le Programme et Budget du Conseil de l'Europe pour 2024-2027. Il reprend les mêmes objectifs stratégiques que le Programme et Budget 2024-2027, la Déclaration de Reykjavík et le Nouveau Pacte Démocratique pour l'Europe. L'approche consiste à soutenir la structure de gouvernance du Comité des Ministres ainsi que les hauts responsables en leur fournissant : (a) une assurance indépendante et objective, (b) des conseils et d'autres services pour apporter une valeur ajoutée et améliorer le fonctionnement du Conseil de l'Europe afin de l'aider à atteindre ses objectifs ; (c) une contribution à la prise de décision fondée sur des données probantes et à l'apprentissage organisationnel, et (d) le renforcement du cadre d'intégrité, de transparence et de responsabilisation de l'Organisation. Le programme de travail est intégré entre les trois différentes fonctions grâce à un cadre commun pour la planification et la complémentarité des missions.
2. La fonction d'audit, après avoir retrouvé sa pleine capacité en 2024, a été en mesure d'émettre une opinion globale sur l'adéquation et l'efficacité de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle interne pendant deux années consécutives. Elle continuera à concentrer ses efforts sur la réalisation de travaux suffisants pour formuler cette opinion. Consciente des changements induits par les normes internationales d'audit interne (GIAS), la fonction s'efforcera en 2026 de faire converger autant que possible les processus et procédures en vue de la prochaine évaluation de la qualité prévue en 2027.
3. La fonction d'évaluation pilotera des évaluations d'importance stratégique pour l'Organisation, portant sur des initiatives institutionnelles et des enjeux transversaux. Des opérations menées par les entités administratives principales seront analysées prenant la forme d'évaluations de programmes, de sous-programmes ou thématiques. En plus, le programme de travail comprend également des évaluations de plans d'action.
4. La fonction d'investigation continuera à mener des investigations sur les actes répréhensibles et s'efforcera de mettre en œuvre les recommandations issues de l'Examen externe de la fonction d'investigation du Conseil de l'Europe, contribuant ainsi à l'amélioration des politiques et des processus, tout en développant de manière modérée les investigations proactives, sous réserve de la disponibilité des ressources.

Processus

5. Le processus de l'élaboration du programme de travail a été amélioré à la suite d'échanges avec le Comité consultatif d'audit et d'évaluation (CCAÉ). Il se veut participative et fondée sur des principes, tout en intégrant le cadre de gestion des risques du Conseil de l'Europe.

¹ Ce document a été classé confidentiel jusqu'à son examen par le Comité des Ministres.

Méthodologie

6. Le processus de planification des travaux a été unifié pour les trois fonctions de la DIO, en se concentrant sur les missions planifiables (audits et conseils pour l'audit, évaluations et rapports de synthèse pour l'évaluation). L'élaboration du programme de travail suit plusieurs étapes : a) l'identification de l'ensemble des thèmes pouvant faire l'objet d'une mission de supervision, b) l'analyse des risques, et c) la prise en compte des échanges avec les principales parties prenantes, des synergies entre les fonctions, les travaux de l'Auditeur externe et d'autres activités de supervision, ainsi que des travaux antérieurs.

7. La méthodologie de notation initiale a été simplifiée, conformément aux conseils du CCAE. Les éléments de l'univers des risques sont basés sur les postes du Programme et Budget au niveau des résultats et enrichis d'aspects transversaux ou de structures administratives non mentionnées dans le Programme et Budget. La notation des risques pour chaque élément prend en compte : (a) la couverture au cours des dernières années par l'audit interne, l'audit externe, l'évaluation et l'investigation ; (b) le budget total alloué du point ; (c) l'inscription dans le registre des risques organisationnels ; (d) le cadre de référence (document stratégique notamment les priorités issues de la Déclaration de Reykjavik et du Nouveau Pacte Démocratique pour l'Europe) ; (e) l'existence de changements récents ; et, spécifiquement pour l'évaluation, (f) l'évaluabilité de l'élément.

8. Une première notation des éléments a été établie sur la base de cette analyse, puis discutée avec chaque entité administrative principale. Ces échanges ont permis d'intégrer la dimension risque et d'évaluer la capacité de ces entités à utiliser les résultats des audits et des évaluations dans leur processus de décision.

9. Le programme de travail ainsi établi fera l'objet d'une évaluation annuelle, afin de s'adapter à l'évolution des priorités ou aux nouvelles initiatives susceptibles de modifier le périmètre des activités. Par ailleurs, les travaux de l'Auditeur externe, d'autres initiatives de contrôle externe, et les nouvelles demandes du Conseil de l'Europe, pourraient également influencer le programme de travail au cours de la période de planification. Une évaluation à mi-parcours du programme de travail est prévue en 2027.

Management de la DIO

10. Le management de la DIO coordonnera le programme de travail et veillera à ce qu'il soit réalisé conformément aux prévisions. Il identifiera les complémentarités entre les trois fonctions, s'assurera que chaque mission est prise en charge par la fonction la mieux adaptée et ajustera le programme de travail en fonction de l'évolution des besoins ou des circonstances.

11. Il garantira également le respect des bonnes et meilleures pratiques dans chaque division, tout en veillant à ce que le personnel maintienne ses qualifications professionnelles et reste à jour sur les évolutions de son domaine grâce à des formations adaptées.

12. Le management de la DIO accompagnera les divisions dans l'établissement de liens avec des réseaux professionnels et encouragera leur participation à des discussions pertinentes avec les représentants des services d'audit interne, les responsables de l'audit interne des organisations internationales en Europe, la Conférence des enquêteurs internationaux, le Groupe d'évaluation des Nations Unies et la Société européenne d'évaluation.

13. Il assurera la coordination avec le Comité des Ministres, maintiendra le lien avec les entités administratives principales concernant les missions de surveillance et les questions de supervision, expliquera le rôle de la supervision en interne comme en externe, et supervisera l'élaboration d'une stratégie de communication pour la DIO.

14. Le management de la DIO assumera également d'autres activités et responsabilités, notamment :

- [Assister le Comité consultatif d'audit et d'évaluation](#), et le soutenir dans l'organisation de ses réunions, selon les besoins ;
- [Effectuer un suivi semestriel des recommandations et produire un rapport de suivi des recommandations](#)². Ce travail consistera à analyser le suivi des recommandations formulées par la DIO dans ses rapports précédents. Il s'appuiera sur les informations fournies par les entités administratives principales responsables de leur mise en œuvre ;

² Comme recommandé par le Comité consultatif d'audit et d'évaluation.

- **Fournir (sur demande) des orientations et des conseils aux entités administratives principales** sur la gestion des risques, le contrôle interne, la gouvernance, l'évaluation, la prévention et la sensibilisation à la fraude dans le domaine d'expertise de la DIO. Ce soutien reste consultatif : la DIO ne prend pas de décisions de management et n'assume pas de fonctions de gestion ;
- **Élaboration de la stratégie et mise à jour de la Charte de la DIO** : en 2026, la DIO actualisera sa stratégie à la lumière des évolutions des normes internationales et des développements internes au Conseil de l'Europe. En 2027, sur la base de cette stratégie mise à jour, la DIO révisera sa Charte.

Audit

15. Conformément au Règlement financier du Conseil de l'Europe, à la Charte de la Direction de l'Audit Interne, de l'Évaluation et de l'Investigation ainsi qu'aux normes internationales d'audit interne, la fonction d'audit interne a pour objectif de rendre chaque année une opinion globale sur la gouvernance, la gestion des risques et le contrôle interne au Conseil de l'Europe. Pour ce faire, elle doit s'assurer que suffisamment de travaux d'audit sont réalisés au cours de l'année. Ces travaux peuvent prendre la forme d'audits ou de missions de conseil à la demande du management. Ces deux types d'intervention donnent lieu à une conclusion générale et à des recommandations visant à résoudre les problèmes identifiés.

16. En ce qui concerne les thématiques à inclure dans le programme de travail, le choix est avant tout fondé sur les risques. Le programme de travail est conçu de manière à couvrir les principaux domaines à risque sur une période glissante de quatre ans, tout en restant ouvert à tout changement, développement, risque émergent ou demande. Le programme de travail est également adapté à la taille de l'équipe d'audit interne et à la capacité d'absorption de l'Organisation en matière de supervision.

17. Compte tenu du rôle essentiel joué par les technologies de l'information (TI) dans les processus opérationnels, ainsi que de la nature, du niveau d'exposition et de la rapidité d'évolution des risques liés à la cybersécurité et à la sécurité des données, les TI sont systématiquement intégrées dans les audits. Parmi les autres risques élevés identifiés par la profession d'audit pour 2026³ et au-delà figurent le capital humain, la diversité, la gestion et la rétention des talents, ainsi que la disruption numérique, les nouvelles technologies et l'intelligence artificielle. Ces risques ont été intégrés, le cas échéant, dans le programme de travail.

18. Lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de son programme de travail, la fonction d'audit interne continue de coordonner son programme de travail avec celui de l'Auditeur externe afin d'éviter les lacunes ou les doublons, tout en tenant dûment compte de la capacité d'absorption des clients d'audit. Elle assure également la liaison avec la deuxième ligne de contrôle (contrôle interne, gestion des risques, éthique, protection des données).

19. En complément de la mise en œuvre du programme de travail, la fonction d'audit interne :

- contribue à l'élaboration de la stratégie de la DIO pour 2026-2029 ;
- continue à vérifier sa conformité avec les nouvelles normes internationales d'audit interne, entrées en vigueur en 2025, et se prépare au prochain examen de la qualité de la fonction d'audit interne, prévu en 2027. Les GIAS prévoient un rôle plus important pour « le Conseil », c'est-à-dire l'organe décisionnel de l'Organisation. Comme indiqué dans le rapport annuel 2025 de la DIO, la communauté d'audit interne des organisations multilatérales a identifié des défis dans leur application, et un effort collectif est en cours pour tenter de les relever en consultation avec l'Institut des auditeurs internes (IIA). La fonction d'audit interne a contacté l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle internes), la branche française de l'IIA, afin d'obtenir des conseils à ce sujet. La DIO se mettra ensuite en relation avec toutes les parties prenantes internes et externes, selon les besoins ;
- continue à participer à des réseaux professionnels et à assister aux réunions annuelles des responsables de l'audit interne des organisations internationales en Europe (HOIA), des représentants des services d'audit interne des organisations des Nations unies, des institutions financières multilatérales et des organisations intergouvernementales associées (UN-RIAS) et à la conférence annuelle de l'*Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) sur la fraude en Europe ;

³ Voir Risk in Focus 2026 pour l'Europe.

- s'efforce d'obtenir ou de conserver la qualification d'auditeur interne certifié (CIA). La DIO compte actuellement cinq CIA et un praticien de l'audit interne (IAP), l'IAP étant la première étape vers la certification : chaque CIA doit suivre 40 heures de formation professionnelle par an pour conserver cette certification, tandis que les membres non certifiés de l'IIA doivent suivre 20 heures de formation ;
- se tient au courant des évolutions de la profession et des risques nouveaux/évolutifs en suivant des formations connexes.

20. Le programme de travail pour 2026-2029 comprend une série d'engagements qui sont présentés ci-après par année et par thème. Le programme de travail pour 2026 comprend un report mineur de 2025. Pour plus d'informations, veuillez consulter le rapport annuel de la Direction de l'Audit Interne, de l'Évaluation et de l'Investigation pour 2025 (cf. CM(2026)33).

2026

- **Report du programme de travail 2025** : finalisation des audits sur la plateforme PMM, la gestion des risques et les technologies de l'information, la politique d'information et la transparence des documents, le cadre de contrôle interne de la Direction générale de la démocratie et de la dignité humaine (DGII) et le bureau de Tunis.
- **Solution de recrutement TestReach** : examiner la solution adoptée par l'Organisation en 2019 afin d'évaluer si les contrôles internes sont conçus et fonctionnent comme prévu, et si la solution est adaptée à l'objectif visé.
- **Bureau extérieur - Ankara, Türkiye** : évaluer si la configuration du bureau offre une base adéquate pour la mise en œuvre réussie des projets, si les processus de gestion des risques sont adéquats et si les contrôles internes (y compris les contrôles TI) sont conçus et fonctionnent comme prévu.
- **Registre des dommages pour l'Ukraine (La Haye)** : évaluer le cadre de contrôle interne du Registre des dommages, y compris les contrôles TI.
- **Solutions d'intelligence artificielle (IA)** : évaluer la ou les solutions d'IA adoptées par le Conseil de l'Europe pour améliorer sa productivité et son efficacité. Cette évaluation fait suite à l'audit de 2025 sur la gouvernance et l'utilisation de l'IA au sein du Conseil de l'Europe.
- **Direction européenne de la qualité du médicament et des soins de santé (EDQM)** : évaluer si la restructuration de l'EDQM, qui a pris effet en 2024, a contribué à améliorer l'efficacité et l'efficacité des opérations, et déterminer comment les outils TI ont soutenu ce processus.
- **Protection des données** : évaluer la conformité avec le règlement du Conseil de l'Europe sur la protection des données à caractère personnel, qui a été adopté par le Comité des Ministres en juin 2022 et est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2023, ainsi que tout outil TI utilisé pour faciliter la mise en conformité. L'article 2 dudit règlement stipule que « le/la Secrétaire Général·e veille à ce que le traitement des données à caractère personnel déjà en cours à la date d'entrée en vigueur du présent règlement soit mis en conformité avec celui-ci dans un délai de deux ans ».

2027

- **Architecture TI – gestion des données** : évaluer la gouvernance, la sécurité, la qualité, l'intégration et l'interopérabilité de la gestion des données afin de favoriser une prise de décision éclairée et une efficacité opérationnelle.
- **Direction générale de l'administration (DGA)** : évaluer si le mandat et la structure de la DGA sont adaptés à ses objectifs.
- **Processus de programmation et de budgétisation** : évaluer l'efficacité et l'efficacité du processus (y compris les outils TI utilisés) menant à l'élaboration du Programme et Budget et à son adoption par le Comité des Ministres.
- **Bureau extérieur (choix à confirmer)** : évaluer si la structure du bureau offre une base adéquate pour la mise en œuvre réussie des projets, si les processus de gestion des risques sont adéquats et si les contrôles internes (y compris les contrôles TI) sont conçus et fonctionnent comme prévu.

- **Mobilité du personnel** : évaluer la mobilité au sein du Conseil de l'Europe, tant au siège que sur le terrain, notamment à la lumière de la stratégie du Conseil de l'Europe en matière de décentralisation et de mobilité du personnel 2025-2028.
- **Nouvelle méthode de travail (NWoW)** : évaluer l'efficacité et l'efficience du projet NWoW, les outils TI et les modalités de travail utilisés pour soutenir le processus, ainsi que les conséquences sur les méthodes de travail et la culture organisationnelle.
- **Examen externe de la qualité de la fonction d'audit interne** : les GIAS stipulent qu'un examen externe doit être réalisé au moins une fois tous les cinq ans par un examinateur ou une équipe d'examineurs qualifié(e) et indépendant(e). L'objectif de l'examen de la qualité est d'examiner et de garantir que la fonction d'audit interne est conforme aux GIAS, atteint ses objectifs de performance et poursuit une amélioration continue.

2028

- **Gestion des risques liés à la communication et à la réputation** : examiner la manière dont la gestion des risques liés à la communication et à la réputation est effectuée au sein de l'Organisation.
- **Gestion des talents** : examiner la manière dont les talents sont gérés au sein de l'Organisation, notamment comment les évaluations des talents sont menées et la planification de la relève organisée.
- **Direction générale droits humains et État de droit (DGI)** : évaluer le cadre de contrôle interne de la DGI. Cette évaluation fait suite à des audits similaires réalisés dans le passé sur le Secrétariat du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux, le Greffe de la Cour européenne des droits de l'homme, le Secrétariat de l'Assemblée parlementaire et la Direction générale de la Démocratie et de la dignité humaine (DGII).
- **Bureau extérieur (choix à confirmer)** : évaluer si la structure du bureau offre une base adéquate pour la mise en œuvre réussie des projets, si les processus de gestion des risques sont adéquats et si les contrôles internes (y compris les contrôles TI) sont conçus et fonctionnent comme prévu.
- **Sûreté et sécurité** : évaluer la manière dont les risques liés à la sûreté et à la sécurité sont gérés dans les locaux du Conseil de l'Europe, qu'il s'agisse du siège ou des locaux situés en dehors de Strasbourg. Cet audit fait suite à celui réalisé en 2022 sur la gestion des risques liés à la sûreté et à la sécurité physiques.
- **Gestion prévisionnelle des emplois TI** : évaluer la mise en œuvre du plan stratégique de la DIT en matière d'effectifs, ainsi que le rapport entre l'internalisation et l'externalisation, les risques et les coûts associés.
- **Assurance de deuxième ligne** : conformément aux Normes internationales d'audit interne (GIAS), évaluer dans quelle mesure la fonction d'audit interne peut s'appuyer sur la deuxième ligne pour une assurance (contrôle interne, éthique, protection des données, gestion des risques).

2029

- **Gestion des événements** : examiner l'efficacité et l'efficience du soutien apporté à l'organisation des événements du Conseil de l'Europe, qu'ils soient physiques (au siège, à l'extérieur du siège ou dans d'autres lieux), en ligne ou hybrides, ainsi que l'outil TI Events dédié aux événements.
- **Recrutement** : examiner l'efficacité et l'efficience du processus de recrutement, notamment pour le personnel recruté localement, ainsi que le nouveau portail de carrières externe lancé en 2025.
- **Soutien à la présence externe du Conseil de l'Europe** : évaluer le soutien apporté à la présence de l'Organisation sur le terrain, notamment par la mise en œuvre de la stratégie 2025-2028 sur la décentralisation et la mobilité du personnel.
- **Gestion des projets TI** : évaluer la gestion des projets TI au Conseil de l'Europe en examinant les projets majeurs.

- **Bureau extérieur (choix à confirmer) :** évaluer si la configuration du bureau offre une base adéquate pour la mise en œuvre réussie des projets, si les processus de gestion des risques sont adéquats et si les contrôles internes (y compris les contrôles TI) sont conçus et fonctionnent comme prévu.
- **Éthique :** contrôler l'efficacité du cadre éthique de l'Organisation adopté en 2023.
- **Gestion des risques psychosociaux au Conseil de l'Europe :** évaluer la manière dont les risques psychosociaux sont gérés au Conseil de l'Europe. Cet audit fait suite à l'audit réalisé en 2024 sur les absences au Conseil de l'Europe.

Évaluation

21. La Division de l'Évaluation réalisera un ensemble d'évaluations, incluant des évaluations de grande envergure destinées à répondre aux besoins stratégiques en matière de données probantes, telles que celles qui concernent l'ensemble des programmes, stratégies ou initiatives à l'échelle de l'Organisation, identifiées dans le Programme et Budget⁴. Une méthode de notation a été appliquée à tous les éléments du Programme et Budget afin de sélectionner les sujets à évaluer. La réintégration d'un sujet dans le nouveau programme de travail dépend donc des résultats de cette notation.

22. À partir de 2025, la Division de l'Évaluation prendra également en charge la gestion des évaluations des Plans d'action, en plus des évaluations stratégiques et thématiques ou transversales. Ces évaluations sont particulièrement sensibles au facteur temps car elles serviront de base aux futurs Plans d'action. Par conséquent, l'ordre de ses priorités de la Division de l'Évaluation pour 2025 a été revu. Certaines évaluations initialement prévues pour 2025, comme celles concernant l'IA (2025), la lutte contre le blanchiment d'argent (2025), la contribution à la mise en œuvre nationale de la Convention européenne des droits de l'homme par des projets de coopération : une méta-évaluation (2024) ainsi que le Plan d'action pour l'Ukraine (2025) seront reportées à 2026.

23. La Division de l'Évaluation reconnaît la nécessité de résorber le retard pris dans le programme de travail et prévoit d'effectuer une évaluation de moins en 2026 par rapport aux autres années. L'objectif est de limiter le report des travaux sur les années suivantes. Il convient de noter que la durée d'une évaluation varie généralement entre neuf et quinze mois, et que l'année mentionnée dans le programme de travail correspond à celle où l'essentiel des activités d'évaluation est réalisé.

24. En complément des évaluations, les autres activités à mener en 2024-2029 comprennent :

- **Le soutien aux évaluations décentralisées :** La Division de l'Évaluation continuera à renforcer son soutien aux évaluations de projets et autres évaluations commandées par les entités administratives principales, en fournissant des orientations sur le processus, en assurant l'évaluation de la qualité, en apportant un soutien technique et en facilitant l'accès à des consultants dûment qualifiés en évaluation. La mise à jour des lignes directrices et la formation du personnel impliqué dans ces évaluations décentralisées auront lieu tout au long de la période couverte par le programme de travail.
- **La coordination des évaluations décentralisées :** la Division de l'Évaluation poursuivra sa collaboration avec la Direction de la coordination des programmes (y compris les bureaux hors siège) et d'autres entités opérationnelles (DGI, DGII et Congrès) afin d'assurer une planification et une budgétisation fiables et opportunes des évaluations décentralisées, ainsi que la collecte et le partage des données liées à ces évaluations, y compris le suivi des recommandations. En concertation avec les autres entités, des améliorations seront apportées à la manière dont le Conseil de l'Europe mène ces évaluations. Par ailleurs, une discussion spécifique sera consacrée à la conduite des évaluations des programmes de voisinage.
- **L'actualisation de la Politique et de la Stratégie d'évaluation :** en coordination avec d'autres directions, la Division de l'Évaluation procédera à une mise à jour de la Politique, des Lignes directrices et de la Stratégie d'évaluation. Dans ce contexte, une évaluation sera menée afin de proposer un cadre ou un modèle opérationnel permettant d'allouer en priorité les ressources d'évaluation (temps et budget) aux domaines à fort potentiel d'apprentissage et aux besoins clés en matière de responsabilisation, tout en garantissant des rapports d'évaluation indépendants de grande qualité.

⁴ Le programme de travail a été préparé en tenant compte de la recommandation du Comité consultatif d'audit et d'évaluation selon laquelle « la fonction d'évaluation de la DIO doit se concentrer sur son mandat principal, qui consiste à commander, gérer et mener des évaluations, y compris au niveau des programmes, à des fins de responsabilisation, d'assurance qualité et d'apprentissage ».

- **La promotion d'une culture de l'évaluation et d'événements de communication** : La Division encouragera la culture de l'évaluation à travers des événements de communication et des interactions ciblées avec les parties prenantes internes directement impliquées dans les évaluations (par exemple, les chefs de projet) afin de les familiariser avec le processus d'évaluation et de renforcer leur implication. En cohérence avec la stratégie de gestion basée sur les résultats, une attention particulière sera accordée à l'apprentissage et à l'application concrète des enseignements tirés. Une série de formations sera également proposée sur les concepts, la méthodologie, la gestion et l'assurance qualité de l'évaluation, ainsi que sur l'utilisation des résultats, afin de soutenir les responsables et décideurs à tous les niveaux de l'Organisation.
- **Le personnel** jouera un rôle actif au sein des réseaux professionnels d'évaluation, en particulier la Société européenne d'évaluation et le Groupe d'évaluation des Nations Unies, et, selon l'intérêt des évaluateurs, dans des réseaux régionaux⁵. Cette participation permettra à la Division de l'Évaluation de rester à la pointe des tendances mondiales, de partager ses travaux avec ses pairs et de renforcer la visibilité des activités du Conseil de l'Europe.
- **L'examen par les pairs de la fonction d'évaluation** (2027) : Dans le cadre de ses engagements en matière de politique d'évaluation, la DIO commande périodiquement un examen externe par des pairs de la Politique d'évaluation et de la fonction d'évaluation. Le dernier examen a eu lieu en 2022. Conformément au cycle quinquennal, le prochain examen est prévu pour 2027.

Évaluations stratégiques

- **Évaluation du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux** (2026) : Cette évaluation s'inscrit dans le contexte du renforcement du Congrès prévu par le Programme et Budget 2024-2027, et de la mise en place de nouvelles façons de répondre aux besoins de ses membres d'ici 2026. Elle examinera la pertinence, l'efficacité et l'efficience du Congrès, ainsi que la Charte européenne de l'autonomie locale.
- **Pacte démocratique / Ancrer les valeurs démocratiques** (2027) : Le Pacte est une initiative stratégique du Conseil de l'Europe visant à renforcer la démocratie dans les États membres. L'évaluation visera à déterminer si les objectifs ont été atteints, si la démocratie est perçue comme plus efficace et si les réformes ont eu un impact réel.
- **Agir pour l'égalité, la diversité et le respect** (2028) : Ce programme vise à promouvoir l'égalité et l'autonomisation des femmes, des enfants et des personnes particulièrement exposées à la discrimination, tout en encourageant des politiques d'inclusion respectueuses de la diversité. L'évaluation portera sur l'efficacité, la cohérence et la pertinence du programme, ainsi que sur l'impact qu'il a eu.
- **Unis pour l'Ukraine** (2029) : L'évaluation concernera le Registre des dommages pour l'Ukraine créé par le Conseil de l'Europe, ainsi que sa Commission internationale des réclamations.

Évaluations thématiques (sous-programmes)

- **Santé et droits humains** (2026) : Ce sous-programme (rattaché à « Justice sociale, bonne santé et environnement ») couvre divers thèmes et aborde les trois axes du triangle stratégique. En évaluant spécifiquement ce sous-programme plutôt que le programme dans son ensemble, il sera possible d'analyser plus en profondeur ce domaine d'activité de l'Organisation.
- **Environnement et droits humains** (2026) : L'intersection entre l'environnement et les droits humains est une question majeure à laquelle l'Organisation s'est engagée dans le cadre de la Déclaration de Reykjavík. L'évaluation portera principalement sur la Stratégie pour l'environnement (2025-2030) et le Plan d'action associé, afin de mettre en évidence la valeur ajoutée apportée par l'Organisation dans ce domaine.
- **Intégrité et gouvernance du sport** (2027) : Ce sous-programme, intitulé « Préserver la sécurité et l'intégrité de la société et des personnes », porte sur le respect des normes internationales, du contrôle de la conformité ainsi que du soutien aux États membres dans la prévention de la corruption, du dopage, du truquage de matchs et des atteintes aux droits humains dans le sport. L'évaluation se concentrera principalement sur le rôle de l'Organisation et l'efficacité de son action dans ce domaine.

⁵ Sous réserve d'acceptation de la proposition de partenariat.

- **Exécution des arrêts de la Cour européenne des droits de l'homme** (2027) : L'évaluation visera à déterminer dans quelle mesure le service chargé de l'exécution facilite la réactivité des États membres face aux arrêts, afin d'identifier les approches les plus efficaces pour les accompagner.
- **Protection et sécurité des journalistes** (2028) : Cette évaluation examinera la pertinence, l'efficacité et l'influence des normes, mécanismes et activités du Conseil de l'Europe dans la protection de la liberté d'expression et la sécurité des journalistes, tant dans les États membres qu'au-delà, et identifiera des pistes pour renforcer ces actions.
- **Droit pénal : terrorisme** (2029) : Ce sous-programme, intitulé « Préserver la sûreté, la sécurité et l'intégrité de la société et des personnes », sera évalué sur des aspects clés tels que la réponse aux nouveaux défis liés à l'utilisation et à l'abus d'Internet et des nouvelles technologies par les terroristes, la radicalisation, la justice pénale et la prévention du terrorisme, tout en garantissant le respect des droits humains.
- **Accords partiels** (2029) : L'évaluation portera sur un certain nombre d'accords partiels sélectionnés afin d'en évaluer la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficacé.

Évaluations thématiques transversales

- **Migration et réfugiés** (2027) : L'évaluation portera sur l'approche du Conseil de l'Europe à l'égard des migrants et des réfugiés en analysant la cohérence des actions menées par le Commissaire aux droits de l'homme, l'Assemblée parlementaire, le Représentant spécial du ou de la Secrétaire Général-e et le Congrès des pouvoirs locaux et régionaux. Elle débutera au second semestre 2027 et se poursuivra jusqu'en 2028.
- **Mobilisation des ressources et modèles de financement** (2028) : Cette évaluation portera sur l'approche du Conseil de l'Europe en matière de collecte de fonds extrabudgétaires et analysera l'efficacité des différents modèles de financement utilisés.
- **Relations extérieures et communication** (2028) : Cette évaluation analysera les actions visant à promouvoir le rôle du Conseil de l'Europe au sein de la communauté internationale. Elle identifiera les partenaires prioritaires ainsi que les thèmes les plus porteurs pour valoriser l'Organisation.
- **Coopération avec les pays voisins** (2029) : L'évaluation examinera les efforts déployés par le Conseil de l'Europe pour impliquer ses pays voisins, en particulier ceux d'Afrique du Nord et d'Asie centrale.

Évaluations des Plans d'action

25. Chaque évaluation du plan d'action sera réalisée au cours de l'avant-dernière année du plan concerné afin d'éclairer l'élaboration du plan d'action suivant :

- Plan d'action pour l'Ukraine « Résilience, relèvement et reconstruction » 2023-2026.
- Plan d'action pour l'Arménie 2023-2026.
- Plan d'action pour la Géorgie 2024-2027.
- Plan d'action pour la République de Moldova 2025-2028.
- Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2026-2029.

Évaluations de synthèse

26. L'intégration de synthèses d'évaluation au programme de travail permet d'identifier des tendances, des contradictions et des enseignements généraux qui pourraient ne pas apparaître dans des études individuelles, renforçant ainsi la capacité à générer des connaissances pour orienter les décisions politiques ou pratiques. Les synthèses ont pour but de rassembler les constats sur les résultats des activités du Conseil de l'Europe, d'identifier les obstacles et les facteurs favorables à une programmation efficace et de favoriser un apprentissage continu. A ce titre, les synthèses suivantes sont prévues :

- Synthèse des évaluations réalisées en 2026 et 2027 (2028),

- Synthèse des évaluations des Plans d'action (2029).

Investigation

27. La Division de l'Investigation a pour objectif de fournir des services d'investigation professionnels, indépendants et impartiaux pour soutenir le cadre de responsabilisation et de gestion des risques du Conseil de l'Europe. Sa mission principale est d'aider l'Organisation à garantir l'utilisation appropriée de ses fonds et ressources, de mener des investigations sur les fraudes, la corruption et tout autre acte répréhensible susceptible de compromettre ses intérêts et sa réputation.

28. Le programme de travail de la Division de l'Investigation se concentrera sur trois domaines principaux :

- investigations sur les actes répréhensibles présumés ou soupçonnés ;
- la prévention et la détection des actes répréhensibles, notamment à travers des activités de sensibilisation ;
- d'autres activités (amélioration des procédures de la Division de l'Investigation, coordination avec les parties prenantes internes et externes).

29. Ce programme de travail vise également à prendre en compte les résultats du premier examen externe de la fonction d'investigation de l'Organisation, réalisé à la fin de l'année 2025⁶.

Mener des investigations

30. La Division de l'Investigation a pour mission principale de mener des investigations sur les allégations d'actes répréhensibles portant atteinte à l'intérêt public, dans le respect du cadre juridique, des principes, meilleures pratiques et lignes directrices de l'Organisation, tels que définis par la Conférence internationale des investigateurs⁷.

31. Les allégations et/ou soupçons d'actes répréhensibles peuvent être signalés, anonymement ou non, par toute personne (membres du Secrétariat et tiers extérieurs à l'Organisation), et peuvent concerner différentes catégories de personnes participant aux activités de l'Organisation⁸. Les investigations comprennent des examens initiaux, des analyses préliminaires et, si besoin, des investigations approfondies sur les allégations relevant du mandat de la DIO et transmises selon les procédures établies.

Prévention et détection des actes répréhensibles

32. La prévention et la détection des actes répréhensibles sont tout aussi essentielles que les investigations à posteriori. Au-delà des mécanismes de signalement et des contrôles internes habituels, le programme de la Division prévoit, pour les prochaines années, un élargissement des activités proactives afin de détecter rapidement tout acte répréhensible. Ces actions comprennent des campagnes de sensibilisation, des évaluations des risques et des examens ciblés, dans le but de réduire les vulnérabilités et de renforcer l'intégrité globale de l'Organisation.

33. La Division continuera également à soutenir des actions de sensibilisation à la fraude.

Autres activités

34. L'examen externe de la fonction d'investigation mené en 2025, a confirmé que la Division de l'Investigation appliquait des processus solides et efficaces, globalement conformes aux meilleures pratiques internationales en matière d'intégrité. Il a également identifié certains axes d'amélioration et a formulé des recommandations à l'intention du Conseil de l'Europe pour y remédier.

35. L'Organisation prépare actuellement sa réponse du management aux recommandations issues de ce rapport d'examen externe. La mise en œuvre de ces mesures guidera la plupart des actions planifiées à venir.

⁶ Examen externe de la fonction d'Investigation du Conseil de l'Europe du 30 octobre 2025.

⁷ Disponible sur le site web de la Conférence des investigateurs internationaux (CII) : <https://www.ciiinvestigators.org/cii-guidelines/>.

⁸ 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.

36. Parmi les actions clés prévues pour 2026 figure le lancement des premiers travaux de révision du cadre juridique de l'Organisation en matière d'investigation. Une deuxième tâche essentielle consistera à élaborer différentes options pour le modèle opérationnel de la fonction d'investigation, qui seront discutées avec les parties prenantes concernées. Consciente de la variabilité et de l'imprévisibilité de la charge de travail, la Division de l'Investigation envisagera des modèles hybrides, permettant d'allier une équipe experte et stable au recours ponctuel à des consultants externes pour répondre à des besoins spécifiques.

37. En 2027, la fonction évaluera la possibilité d'intégrer à sa charge de travail des investigations proactives ciblant les domaines à haut risque (achats, voyages, assurances, etc.).

38. La Division procédera à un examen de ses processus afin d'en améliorer l'efficacité et l'efficience. Ce travail comprendra :

- la révision des modèles, la rationalisation des processus et l'élaboration d'un manuel d'investigation codifiant toutes les étapes du processus ;
- le transfert des connaissances et des méthodes d'évaluation des risques de fraude à une fonction de deuxième ligne désignée ;
- une analyse comparative des définitions des actes répréhensibles et des comportements interdits (avec l'aide d'un consultant) ;
- une analyse comparative des droits à l'auto-incrimination et des obligations de coopération (avec l'aide de consultants) ;
- la contribution à la révision du cadre juridique des investigations menée par la DGA ;
- l'élaboration d'un modèle d'investigations proactives (basé sur les risques).

39. Le personnel de la Division veillera à obtenir ou maintenir ses certifications professionnelles. Il participera activement à des réseaux professionnels pour rester informé des évolutions dans le domaine des investigations internationales.

40. La Division assurera également la coordination avec les parties prenantes internes et externes, y compris la Conseillère en éthique, si nécessaire.

Annexe - Aperçu des résultats et des principaux axes de travail du programme de travail 2026-2029 de la DIO				
Année	2026	2027	2028	2029
No.	6 / 4 / 0	6 / 5 / 0	7 / 5 / 0	7 / 5 / 0
Audit	- Report du programme de travail 2025 1. Solution de recrutement TestReach 2. Bureau extérieur - Ankara, Türkiye 3. Registre des dommages pour l'Ukraine (La Haye, Pays-Bas) 4. Solutions IA 5. Direction européenne de la qualité du médicament et des soins de santé (EDQM) 6. Protection des données - Revue de la conformité avec les GIAS - Stratégie d'audit interne (dans le cadre de la Stratégie DIO pour 2026-2029)	- Architecture TI - gestion des données - Direction générale de l'administration (DGA) - Processus de programmation et de budgétisation - Bureau extérieur - Mobilité du personnel - New Way of Working (NWOW) - Évaluation externe de la qualité de la fonction d'audit interne	- Gestion des risques liés à la communication et à la réputation - Gestion des talents - Direction générale droits humains et État de droit (DGI) - Bureau extérieur - Sûreté et sécurité - Gestion prévisionnelle des emplois TI - Assurance fournie par la deuxième ligne	- Gestion des événements - Recrutement - Soutien à la présence extérieure - Gestion des projets TI - Éthique - Gestion des risques psychosociaux au Conseil de l'Europe - Bureau extérieur
Évaluation	- Congrès des pouvoirs locaux et régionaux - Santé et droits humains - Environnement et droits humains - Évaluation du plan d'action pour l'Arménie - Stratégie d'évaluation (dans le cadre de la Stratégie DIO 2026-2029)	- Pacte Démocratique / Ancrage des valeurs démocratiques - Intégrité et gouvernance du sport - Exécution des arrêts de la Cour européenne des droits de l'homme - Migration et réfugiés - Plan d'action pour la Géorgie - Actualisation de la Politique d'évaluation - Examen externe par des pairs de la fonction d'évaluation	- Agir en faveur de l'égalité, de la diversité et du respect - Relations extérieures et communication - Protection des journalistes - Mobilisation des ressources - Plan d'action de la République de Moldova - Synthèse des évaluations 2026-2027	- Unis pour l'Ukraine - Droit pénal - Terrorisme - Accords partiels - Coopération de voisinage - Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine - Synthèse des évaluations des plans d'action
Investigation	- Gestion des cas - Commanditer les travaux sur le cadre juridique - Mise en place/opérationnalisation d'un modèle hybride pour les investigations (y compris la procédure d'achats) - Élaboration d'un manuel d'investigation avec un ensemble révisé de modèles (avec l'aide d'un consultant) - Analyse comparative des définitions des actes répréhensibles et des comportements interdits (avec l'aide d'un consultant) - Analyse comparative des droits à l'auto-incrimination et des obligations de coopération (avec l'aide d'un consultant) - Transfert des connaissances/méthodologies pour l'évaluation des risques de fraude à une fonction de deuxième ligne désignée	- Gestion des cas - Examen du module d'apprentissage en ligne sur « Sensibilisation et prévention de la fraude » - Élaboration d'un modèle d'investigations proactives fondées sur les risques (avec l'aide d'un consultant) - Contribution à la révision des instruments juridiques et des clauses - Contribution aux évaluations des risques de fraude coordonnées par une fonction de deuxième ligne	- Gestion des cas - Auto-évaluation de la fonction d'investigation - Contribution aux évaluations des risques de fraude coordonnées par une fonction de deuxième ligne - Mise en œuvre d'un modèle d'investigations proactives (basé sur les risques)	- Gestion des cas - Contribution aux évaluations des risques de fraude coordonnées par une fonction de deuxième ligne - Investigations proactives fondées sur les risques