ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA DÉCLARATION DE REYKJAVÍK

Réponse du management et plan d'action

Mai 2025

DIO-EVA(2025)03

COUNCIL OF EUROPE

CONSEIL DE L'EUROPE

Réponse du management et plan d'action

Nom du rapport d'évaluation :	**Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Reykjavík**		
Date du rapport d'évaluation :	**31 mars 2025**	**Date du plan d'action :**	**27 mai 2025**

Réponse globale du management à l'évaluation :

L'Organisation se félicite de l'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Reykjavík, qui fournit un aperçu général utile de ses effets sur l'Organisation. Elle apprécie particulièrement les appréciations des évaluateurs selon lesquelles "l'adoption de la Déclaration a été suivie d'une réflexion systématique et d'une analyse du travail effectué dans l'ensemble de l'Organisation", "le processus (...)Budget a débouché sur un Programme et Budget restructuré, aligné sur la Déclaration", "la mise en œuvre de la Déclaration à ce jour est globalement en bonne voie pour aboutir", et "l'Organisation a apporté une réponse pertinente aux besoins du contexte géopolitique exprimés dans la Déclaration".

Dans le même temps, les évaluateurs ont reconnu que "les années qui ont conduit au Sommet et à la Déclaration ont été marquées par de nombreux défis externes et internes pour l'Organisation" (notamment la guerre d'agression à grande échelle de la Fédération de Russie contre l'Ukraine), qui ont " rendu nécessaires le renouvellement de l'engagement autour des valeurs du Conseil de l'Europe". L'évaluation reconnaît également que les éléments essentiels de la Déclaration ont contribué à "la réaffirmation des valeurs fondamentales du Conseil de l'Europe (démocratie, droits de l'homme et état de droit), et le renforcement du multilatéralisme et l'union en soutien de l'Ukraine".

Dans ce contexte, l'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Reykjavík conclut que la réponse apportée à la Déclaration à ce jour est globalement pertinente et efficace. Le Programme et Budget est aligné sur la Déclaration et des mesures importantes ont été prises dans les domaines prioritaires, en particulier pour soutenir l'Ukraine. La poursuite des travaux existants a été validée par la Déclaration et garantit la cohérence dans le temps. Des efforts supplémentaires ont été faits pour impliquer la société civile et les représentants de la jeunesse. Il s'agit d'un signal positif qui rend hommage au travail accompli jusqu'à présent.

Le Secrétaire Général, le Secrétaire Général adjoint et l'ensemble de l'Organisation sont pleinement engagés à poursuivre la mise en œuvre de la Déclaration de Reykjavík dans ce sens. L'Organisation s'efforcera notamment d'utiliser les résultats de cette évaluation afin d'affiner la réponse future à la Déclaration dans les années à venir. L'évaluation sera également utilisée par le Comité des Ministres lors de ses prochaines discussions budgétaires pour le deuxième exercice biennal (2026-2027).

Certaines recommandations sont déjà mises en œuvre, tandis que les actions visant à mettre en œuvre les autres recommandations sont présentées ci-dessous, en tenant compte des capacités et des ressources disponibles, qui ne sont pas toujours à la hauteur du niveau élevé d'ambition. En outre, l'évaluation intervient peu de temps après l'adoption de la Déclaration de Reykjavík, de sorte qu'il est peut-être trop tôt pour mesurer l'impact total des mesures prises pour la mettre en œuvre. Il convient également de noter que la mise en œuvre intégrale de la Déclaration de Reykjavík dépend de nombreuses considérations politiques et géostratégiques complexes, dont certaines échappent au contrôle de l'Organisation. En outre, certaines recommandations, telles que celles relatives aux sommets réguliers des chefs d'État et de gouvernement, portent sur des questions complexes qui doivent être décidées en fonction des défis existants, compte tenu l'évolution de la situation géopolitique et non uniquement des considérations politiques actuelles.

Néanmoins, dans cette perspective, l'évaluation souligne que de grandes attentes élevées restent à satisfaire en ce qui concerne la mise en place d'un mécanisme de compensation global, la protection et la promotion de la démocratie et les réponses aux préoccupations environnementales. De plus, elle recommande de définir le niveau d'ambition de l'Organisation en matière d'engagement de la société civile et de la jeunesse, de décentralisation et de dimension extérieure. Elle reconnaît également que le financement actuel sera probablement insuffisant pour répondre aux attentes fixées par la Déclaration.

PLAN D'ACTION

Décision du management[1]	Entité en charge[2]	Actions prévues[3] (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation[4]	Date limite pour l'action	Personne responsable de l'action
Recommandation 1 : Le Conseil de l'Europe devrait élaborer une approche intentionnelle et stratégique s'appuyant sur les voies et les mécanismes d'engagement existants et nouveaux afin de maintenir l'impulsion donnée par la Déclaration et l'engagement continu des États membres en faveur des travaux de l'Organisation, ainsi que leur engagement dans de nouvelles priorités selon les besoins. La question de l'organisation régulière de sommets a été discutée tout au long de cette évaluation. Sachant que l'organisation d'un sommet représente néanmoins toujours une décision politique dans une situation particulière, il semble bon de réfléchir aux autres instruments possibles pour réaffirmer la responsabilité commune de toutes les parties prenantes. Nous recommandons de confier cette tâche prospective ainsi que les communications connexes au Secrétaire Général de l'Organisation (Elevée[5])					
☐ Acceptée ☑ Partiellement acceptée ☐ Rejetée	Cabinet	Le Secrétaire Général (SG) a établi le processus menant au Nouveau Pacte Démocratique pour l'Europe, qui vise à développer davantage et à mettre concrètement en œuvre les Principes de Reykjavík pour la démocratie. Une feuille de route concrète pour ce processus a été élaborée et présentée au Comité des Ministres (SG/Inf(2025)14). Elle est destinée à servir de base pour définir la manière dont le Conseil de l'Europe abordera le recul démocratique et revitalisera la démocratie en Europe. Ces résultats serviront de lignes directrices pour le Programme et Budget 2028-2031. Le Secrétaire Général a donné la priorité au renforcement du rôle du Conseil de l'Europe dans la mise en œuvre de la Déclaration de Reykjavík. Cela implique de renforcer la dimension géopolitique de l'Organisation, la dimension extérieure du Conseil de l'Europe, les partenariats avec l'UE et d'autres organisations internationales, ainsi qu'avec la Communauté politique européenne (CPE), en particulier pour façonner la	Dans la mesure où la recommandation suggère la tenue régulière de sommets des chefs d'État et de gouvernement, il convient de noter que cette question n'a pas encore été tranchée. Il ne s'agit pas toujours d'une décision politique dans un contexte spécifique. Comme dans le cas d'autres organisations internationales, l'opportunité d'organiser régulièrement des sommets des chefs	Processus vers un nouveau pacte démocratique octobre 2024-décembre 2026. Organisations régionales /internationales - première réunion en octobre 2025, puis réunions périodiques. Projet EPC en cours. Missions de haut niveau en cours.	Toutes les actions sont menées sous la direction du SG, SGA / Directeur du Cabinet / Adjoint Directeur du Cabinet / Conseillers

[1] La décision du management concerne la recommandation (acceptée, partiellement acceptée, rejetée).
[2] Suggestion initiale - à définir/actualiser par le management.
[3] Pour la mise en œuvre des recommandations acceptées.
[4] Pour les recommandations partiellement acceptées ou rejetées.
[5] Les recommandations ont été classées comme "élevées" ou "moyennes" en fonction de l'appréciation de leur importance à la suite de l'évaluation.

Décision du management[1]	Entité en charge[2]	Actions prévues[3] (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation[4]	Date limite pour l'action	Personne responsable de l'action
		sécurité démocratique et la résilience sur le continent. Il s'agira notamment : - de réunions avec les chefs des organisations régionales/internationales, - d'explorer les synergies avec les principaux partenaires internationaux pour relever les défis actuels, - d'une participation active à la CPE afin de garantir le plus haut niveau de synergies ; - de missions de haut niveau pour renforcer la position du Conseil de l'Europe et promouvoir ses valeurs en Europe et dans le monde.	d'État et de gouvernement doit être discutée à la lumière des défis réels.		
Recommandation 2: **Le Conseil de l'Europe devrait favoriser des processus internes inclusifs et promouvoir la transversalité entre les institutions du Conseil de l'Europe et au sein de son Secrétariat.** . Des processus transparents et inclusifs devraient être mis en œuvre pour favoriser la compréhension des décisions programmatiques et budgétaires, et encourager l'adhésion à ces décisions La transversalité est importante pour garantir une participation inclusive, créer des synergies, éviter les doubles emplois et favoriser l'apprentissage mutuel entre les diverses entités de l'Organisation. Elle favorise également l'unité d'une organisation constituée de plusieurs institutions. En termes concrets, la transversalité consiste à garantir des canaux de communication ainsi que le temps et l'espace nécessaires aux échanges, tout en gérant attentivement le temps et les ressources. (Elevée)					
☑Acceptée ☐ Partiellement acceptée ☐ Rejetée	Cabinet avec le soutien de la DPB	Pour favoriser les processus internes inclusifs et la transversalité, le Secrétaire Général a institué : 1) Des réunions périodiques du Senior Management Group (SMG) au cours desquelles les managers seniors échangent avec le SG/SGA et entre eux sur les priorités politiques, les principaux défis et la gestion des activités et processus actifs de l'Organisation. 2) Des réunions périodiques régulières entre le SG et les directeurs et chefs de division des directions générales, au cours desquelles la vision stratégique sur les sujets spécifiques est discutée et les principales conclusions résumées dans un document. Tous les conseillers du Cabinet sont invités à participer à ces réunions avec le directeur du Cabinet et le directeur adjoint.		1)-3) En cours. 4) Pour le 2e biennium 2026-2027, réunions tenues les 26 et 28 mars et les 15 et 21 mai 2025. Il s'agit d'un processus établi pour les futures préparations budgétaires.	Directeur du Cabinet / Directeur adjoint du Cabinet / Conseillers / Directeurs généraux DGI et DGII / Directeur de la DPB

Décision du management[1]	Entité en charge[2]	Actions prévues[3] (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation[4]	Date limite pour l'action	Personne responsable de l'action
		3) Des réunions périodiques de l'ensemble du personnel d'encadrement (A4 à A7), au cours desquelles les membres du personnel peuvent débattre ouvertement avec le SG des principaux défis et perspectives liés à leur travail et au développement stratégique de l'Organisation. 4) Dans le cadre de la préparation du Programme et Budget révisé pour le 2e exercice biennal 2026-2027, le Cabinet, en coopération avec la DPB, a organisé une réunion thématique avec le SG/SGA et la direction des entités concernées afin de discuter des questions budgétaires pertinentes de manière ouverte et inclusive.			
Recommandation 3 : Le Conseil de l'Europe devrait établir des scénarios qui représentent les niveaux d'ambition possibles, les travaux à effectuer et les ressources nécessaires, en tenant compte des documents-cadres existants et des initiatives concernant : • **l'engagement de la société civile et sa participation aux travaux du Conseil de l'Europe ;** • **l'engagement de la jeunesse et sa participation aux travaux du Conseil de l'Europe ;** • **la décentralisation de l'Organisation pour renforcer son travail de coopération sur le terrain ;** • **l'interaction du Conseil de l'Europe avec les états non-membres et les partenaires externes (dimension extérieure).** Des scénarios devraient être élaborés dans chacun de ces domaines, sachant que la progression dans ces domaines pourrait nécessiter des changements dans le fonctionnement de l'Organisation. Cet aspect doit faire l'objet d'une analyse détaillée, et les décisions concernant les changements doivent être étayées par des données factuelles. Les conditions nécessaires (processus, mécanismes, financement, soutien politique) et les conséquences des changements doivent également être évaluées. L'engagement, le soutien et l'implication de tous les Etats membres, doivent être à la hauteur des ambitions et honorés tout au long du processus. (Elevée)					
☑Acceptée ☐ Partiellement acceptée ☐ Rejetée	Cabinet avec le soutien de la DGII, de la DPC, de la DPAER et de la DPB	1. Travaux exploratoires en cours et consultations transversales menées par la DGII sur les développements futurs concernant la participation de la société civile, y compris les relations avec la CINGO et le développement éventuel d'un mécanisme de protection de la société civile. L'engagement avec la société civile fait partie du processus vers le nouveau pacte démocratique pour l'Europe. 2. En ce qui concerne la jeunesse, voir la		1. Voir la recommandation n° 1. 2. Voir la réponse de la direction dans le contexte de l'évaluation par La DIO de l'intégration d'une perspective de jeunesse dans les travaux du Conseil de l'Europe (DIO-EVA(2025)01).	Cabinet / Directeurs généraux DGI et DGII / Directeurs DPC, DPAER, DPB

Décision du management[1]	Entité en charge[2]	Actions prévues[3] (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation[4]	Date limite pour l'action	Personne responsable de l'action
		réponse du management dans le contexte de l'évaluation de l'intégration d'une perspective de jeunesse dans les travaux du Conseil de l'Europe (DIO- EVA(2025)01). 3. Une stratégie pour la décentralisation et la mobilité a été présentée au Comité des Ministres en avril 2025 (cf. CM(2025)59). 4. Voir la réponse à la Recommandation n° 1. Des progrès ont été réalisés en ce qui concerne l'engagement du Conseil de l'Europe au-delà de ses États membres et avec des partenaires extérieurs (dimension extérieure), notamment avec l'Union européenne, l'ONU et l'OSCE, et en intensifiant les efforts pour élargir la dimension extérieure de l'Organisation (comme avec la Communauté politique européenne), avec les États observateurs et avec les partenariats de voisinage. Les effectifs des bureaux de liaison du Conseil de l'Europe à Genève et à Vienne ont été renforcés grâce au budget 2025 ajusté. Dans le but de renforcer la coopération avec les Nations Unies et d'améliorer la visibilité du Conseil de l'Europe au niveau mondial, la création d'un Bureau de liaison du Conseil de l'Europe avec les Nations Unies à New York a été approuvée et des mesures sont prises pour sa mise en place effective.		3. Mise en œuvre période 2025-2028. 4. Bien que le PO/DPAER ait déjà progressé vers la mise en œuvre de cette recommandation, le renforcement de la dimension extérieure du Conseil de l'Europe est un processus continu.	
Recommandation 4 : Le Conseil de l'Europe devrait renforcer son cadre de gestion (planification, exécution et suivi continu) pour les initiatives dont les objectifs ambitieux n'ont pas encore été pleinement concrétisés, afin que les décisions concernant leur poursuite ou non soient éclairées par des données factuelles recueillies tout au long du processus. Cette mesure favoriserait l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre de la Déclaration et stimulerait la prise de décision. Elle pourrait être particulièrement appropriée pour les volets suivants : • **un mécanisme complet d'indemnisation** à la suite de l'établissement du Registre des Dommages ; • **la démocratie, par l'élaboration d'une stratégie en la matière ;** • **l'environnement, avec la création du Comité de Reykjavík.**					

Décision du management[1]	Entité en charge[2]	Actions prévues[3] (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation[4]	Date limite pour l'action	Personne responsable de l'action
À un niveau plus détaillé, les mesures prises devraient suivre une approche globale permettant d'assurer le suivi des processus, d'identifier les écarts entre les projets et les résultats, et de prendre les décisions en temps opportun pour avancer. (Elevée)					
☑Acceptée ☐ Partiellement acceptée ☐ Rejetée	Cabinet, DGI, DGII	1. La question d'un mécanisme global d'indemnisation est examinée par le Comité intergouvernemental de négociation d'un traité international visant à créer une commission d'indemnisation pour l'Ukraine. Le Conseil de l'Europe reste prêt à jouer un rôle clé dans la mise en place de cette commission des réclamations si les États en décident ainsi. 2. Voir ci-dessus la recommandation n° 1 sur le nouveau pacte démocratique pour l'Europe. 3. Lors de la 134ème session du Comité des Ministres (Luxembourg, 13-14 mai 2025), le Conseil de l'Europe a approuvé la stratégie du Conseil de l'Europe en matière d'environnement et a convenu d'envisager la création d'un comité intergouvernemental multidisciplinaire sur l'environnement dans le cadre des discussions sur le budget de la prochaine période biennale 2026-2027.		1. Le calendrier dépend des décisions qui seront prises par les États concernés. 2. Voir la recommandation n° 1 ci-dessus. 3. Décision du CM sur la mise en place du Comité de Reykjavík d'ici fin 2025.	Cabinet / Directeurs généraux DGI et DGII
Recommandation 5 : Le Conseil de l'Europe devrait tirer parti de la mise en œuvre et de l'impact des résultats concrets issus de la Déclaration pour promouvoir son travail auprès de diverses parties prenantes, notamment compris la société civile, en utilisant des messages plus précis. Cela implique de communiquer sur son travail à des étapes importantes de la mise en œuvre au moyen de messages ciblés destinés à divers publics, y compris au-delà des cercles institutionnels et gouvernementaux. Les messages devraient également aborder les défis et réflexions et, dans l'ensemble, aligner les attentes des parties prenantes sur les travaux en cours et futurs. (Élevée)					
☑Acceptée ☐ Partiellement acceptée ☐ Rejetée	DGI, DGII, PACE, Congrès, CommHR avec le soutien de la DC	Afin de promouvoir les activités du Conseil de l'Europe et d'optimiser leur impact, le SG a décidé de restructurer la Direction de la Communication. Conformément à cette approche stratégique, un nouveau service Médias sera créé sous la supervision directe du Cabinet.		La création du service Médias prendra effet le 1er juin 2025. Sinon, il s'agit d'une activité en cours. Directeur du PO/Chef du département Médias	Directeur du Cabinet/Chef du service Médias

Abréviations	
Cabinet	Cabinet du Secrétaire Général et du Secrétaire Général adjoint
CommHR	Bureau du Commissaire aux droits de l'homme
Congrès	Secrétariat du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux
DC	Direction de la Communication
DGI	Direction générale des droits humains et de l'État de droit
DGII	Direction générale de la démocratie et de la dignité humaine
DPAER	Direction des affaires politiques et des relations extérieures
DPB	Direction du Programme et du Budget
DPC	Direction de la coordination du programme
PACE	Secrétariat de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe