

ÉVALUATION DU PLAN D'ACTION DU CONSEIL DE L'EUROPE POUR L'AZERBAÏJAN 2022-2025

Réponse du management et plan d'action



Février 2026

DIO-EVA(2026)01

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Réponse du management et plan d'action

Nom du rapport d'évaluation :	Évaluation du Plan d'action du Conseil de l'Europe pour l'Azerbaïdjan 2022-2025		
Date du rapport d'évaluation :	03/12/2025	Date du plan d'action :	03/02/2026

Réponse globale du management à l'évaluation :

La Direction de la coordination des programmes (DPC) du Conseil de l'Europe considère que le rapport constitue une évaluation largement équitable de la mise en œuvre du Plan d'action à ce jour et souscrit à la plupart des conclusions ainsi qu'aux recommandations formulées.

Lors du développement et de la validation de nouvelles propositions de projet, de la mise en œuvre et du suivi, les recommandations de l'évaluation ont été prises en compte chaque fois que cela était pertinent. Elles seront également prises en considération lors de l'élaboration d'un nouveau plan d'action du Conseil de l'Europe pour l'Azerbaïdjan.

PLAN D'ACTION

Décision du management ¹	Entité en charge ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification pour la non-acceptation ⁴	Date cible pour l'action	Responsable de l'action
<p>Recommandation 1 : Renforcer les processus de conception participatifs pour améliorer la pertinence des interventions et leur prise en main par le pays (priorité élevée⁵).</p> <p>Veiller à ce que les futurs plans d'action reposent sur des consultations systématiques (et bien documentées), organisées dans le pays concerné avec les institutions étatiques, les organisations de la société civile et d'autres parties prenantes. Intégrer des évaluations formelles des besoins et des analyses des lacunes dans le processus de conception pour assurer une approche d'ensemble. Envisager d'organiser des missions sur place pour permettre une conception participative et de constituer des groupes de travail thématiques.</p> <p><u>Réponse :</u></p> <p>La Direction de la coordination des programmes a rendu le processus d'élaboration du Plan d'action de plus en plus inclusif. Une approche participative est assurée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La réalisation d'une évaluation externe du Plan d'action, qui permet de recueillir l'avis d'un large éventail de parties prenantes, notamment par le biais d'entretiens sur le terrain, sur la pertinence, l'efficacité et la valeur ajoutée ; ce processus facilite l'apprentissage et l'intégration des enseignements tirés pour le prochain cycle, • L'organisation d'une réunion du comité de pilotage du Plan d'action lors de la dernière année du Plan, afin de faire le point sur les résultats obtenus, d'aborder les difficultés rencontrées au cours de la mise en œuvre et de commencer à identifier les priorités du prochain Plan d'action, avec la participation du secteur de la coopération du Conseil de l'Europe, des autorités gouvernementales et d'organisations de la société civile sélectionnées, • Des échanges sur place avec les donateurs concernant les activités de coopération passées et les perspectives de la prochaine période de programmation, • Des discussions techniques entre les équipes du Conseil de l'Europe, les parties prenantes et les bénéficiaires (y compris des représentant-es des autorités nationales et d'organisations de la société civile) qui permettent de définir les priorités opérationnelles, les résultats attendus, les principales interventions, les partenaires, les groupes cibles, les bénéficiaires, les sources justificatives, les indicateurs, les obstacles potentiels et les mesures d'atténuation, ainsi que les éléments transversaux (par exemple, la participation de la société civile ou l'intégration de la dimension de genre), • Une consultation des partenaires nationaux sur les priorités pour les nouveaux Plans d'action, fondée sur un projet consolidé de PA et sur des discussions relayées par la Représentation permanente. • L'organisation d'une réunion informelle du Groupe de rapporteurs sur la démocratie (GR-DEM) - sous réserve de l'accord du pays concerné - pour permettre aux États membres de formuler des observations sur les projets de Plans d'action. <p>Le Conseil de l'Europe applique systématiquement une démarche participative et inclusive dans l'élaboration du Plan d'action, qui comprend de vastes consultations auprès des parties prenantes aux niveaux central, sectoriel et local ainsi que de manière transversale. Conformément à l'approche fondée sur les droits humains, une attention particulière est accordée à l'identification et au travail avec des acteurs-trices représentant une diversité de perspectives. Tout au long du cycle de vie du Plan d'action et des projets associés, des consultations sont menées aussi largement que possible, y compris avec les institutions locales concernées, les organisations communautaires et les autres acteurs. Les résultats de ces consultations sont systématiquement intégrés à l'élaboration des nouveaux Plans d'action.</p>					

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 pour la non-acceptation ⁴	Date cible pour l'action	Responsable de l'action
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Acceptée partiellement <input type="checkbox"/> Rejetée	DPC, en consultation avec les MAE et les équipes de projet (conseiller ou conseillère-pays, responsable de projet)	<p>Le Conseil de l'Europe continuera à garantir que des consultations nationales systématiques avec les institutions étatiques, les organisations de la société civile et autres parties prenantes pertinentes préparent les nouveaux Plans d'action.</p> <p>Le Conseil de l'Europe continuera à promouvoir une approche inclusive et coordonnée encourageant la participation active des parties prenantes et renforçant la redevabilité mutuelle et l'appropriation à tous les niveaux de la mise en œuvre des projets et de la préparation du Plan d'action.</p>		Continu Date cible : 31 janvier 2028	Manuel PEREIRA, Conseiller pays

Recommandation 2 Assurer l'exploitabilité du cadre logique du Plan d'action et mettre en place un système de gestion plus solide, axé sur le suivi et la présentation des résultats (priorité élevée).

Veiller à ce que les bonnes pratiques présentées dans la stratégie de gestion des risques soient respectées lors de la conception du cadre logique du nouveau Plan d'action. Il faudra notamment dresser un état des lieux et définir des cibles et des indicateurs clairs pour les produits et réalisations.

Fournir aux équipes de projet des orientations et des outils pour suivre les progrès après la fin des activités. Encourager l'utilisation du cadre logique comme outil de suivi pour l'ensemble des thèmes.

Réponse :

Les cadres logiques des Plans d'action incluent des réalisations thématiques et des indicateurs associés. Les rapports annuels au niveau du Plan d'action se réfèrent systématiquement aux objectifs/résultats escomptés mentionnés dans le cadre logique pour la période évaluée. Dans une optique d'amélioration continue de la gestion basée sur les résultats dans les Plans d'action par pays, le Conseil de l'Europe a renforcé la logique d'intervention dans les plans d'action récents (indicateurs améliorés, sources et moyens de vérification plus détaillés). Ce processus se poursuivra afin de définir des situations de référence, des cibles et des indicateurs clairs pour l'avenir.

La méthodologie de gestion de projet (PMM) du Conseil de l'Europe fournit des approches standardisées pour le suivi des progrès, la collecte de données relatives aux résultats et l'établissement de rapports axés sur ces résultats, et ce, tout au long du projet. Conformément à cette approche, des efforts ont été déployés pour développer et harmoniser davantage les cadres d'indicateurs, tant au niveau des projets que du plan d'action. La cohérence entre les cadres logiques projet et plan d'action sera garantie, avec un système d'indicateurs alimentant l'ensemble du dispositif d'évaluation. À cet égard, la DPC en collaboration avec et les entités opérationnelles (MAE) a commencé à élaborer des lignes directrices méthodologiques reliant ces différents niveaux, afin de faciliter le suivi et la communication des résultats.

Parallèlement, la DPC propose des formations sur la méthodologie de gestion de projet et l'établissement de rapports basés sur les résultats, tant au siège que sur le terrain. Plus de 500 membres du personnel ont bénéficié d'activités de renforcement de compétences dans ce domaine, dont l'évaluation fondée sur le cadre logique et la collecte de données.

Décision du management ¹	Entité en charge ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification pour la non-acceptation ⁴	Date cible pour l'action	Responsable de l'action
De plus, la DPC élabore, à travers des ateliers, des indicateurs communs par thématique (criminalité économique, efficacité/indépendance de la justice, éducation, égalité de genre, traite des êtres humains) qui sont mis à disposition sur la plateforme informatique PMM. Une liste d'indicateurs standardisés est accessible, mais des indicateurs adaptés au contexte peuvent également être ajoutés.					
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Acceptée partiellement <input type="checkbox"/> Rejetée	DPC avec l'apport technique du Bureau du Conseil de l'Europe à Bakou, soutenu par les MAE	<p>Le Conseil de l'Europe continuera à renforcer le cadre de gestion basé sur les résultats du Plan d'action en veillant à ce que le cadre logique soit conçu et utilisé comme un outil de suivi efficace. Il sera exploité lors des comités de pilotage du plan d'action et des projets pour informer les partenaires sur les progrès réalisés</p> <p>Le Conseil de l'Europe continuera à renforcer le cadre de gestion axée sur les résultats du Plan d'action en veillant à ce que le cadre logique soit conçu et utilisé comme un outil de suivi efficace. Il sera exploité lors des comités de pilotage du plan d'action et des projets pour informer les partenaires sur les progrès réalisés.</p>		Continu Date cible : 31 janvier 2028	Manuel PEREIRA, Conseiller pays
<p>Recommandation 3 : faire le point sur les mécanismes permettant un apprentissage et une coordination structurée et proportionnée, en vue d'assurer une cohérence interne (priorité moyenne).</p> <p>Évaluer le niveau de coordination entre projets. Envisager l'organisation de réunions thématiques périodiques et d'activités conjointes entre projets. Revoir le format et l'ordre du jour des réunions des comités de pilotage et comités directeurs.</p> <p><u>Réponse :</u></p> <p>Le Conseil de l'Europe encourage la coordination entre les projets notamment par le biais d'échanges informels, d'exercices de planification conjoints et de fonctions support au niveau du bureau local. Les activités conjointes entre les projets pourraient être davantage institutionnalisées afin de renforcer la cohérence, susciter des synergies et permettre un apprentissage structuré entre pairs. À cet égard, le Conseil de l'Europe abordera les thèmes transversaux, les défis communs et les possibilités de collaboration entre les projets, plutôt que de se concentrer uniquement sur les rapports individuels lors des réunions du comité directeur.</p> <p>Le Conseil de l'Europe encouragera les activités conjointes et mettra en place des outils collectifs de planification, comme un calendrier commun au niveau du bureau.</p>					
<input checked="" type="checkbox"/> Acceptée <input type="checkbox"/> Acceptée partiellement <input type="checkbox"/> Rejetée	DPC, avec la collaboration des MAE et des bureaux	Pour tout nouveau Plan d'action, le Conseil de l'Europe appliquera une approche plus intégrée, ciblant moins de priorités principales pour relier plusieurs projets, permettant une meilleure démonstration de l'impact et de la valeur ajoutée.		Date cible : 31 janvier 2028	Manuel PEREIRA, Conseiller pays

Décision du management ¹	Entité en charge ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification pour la non-acceptation ⁴	Date cible pour l'action	Responsable de l'action
	du Conseil de l'Europe	<p>Le Conseil de l'Europe intégrera, dans le cadre de ses réunions internes, une discussion sur la complémentarité et les synergies entre les projets, dès la phase d'élaboration du Plan d'action, par le biais d'ateliers co-créatifs.</p> <p>Cette approche plus cohérente et intégrée renforcera le rôle stratégique des comités de pilotage du Plan d'action dans l'évaluation et le compte rendu des progrès réalisés dans ces priorités principales.</p> <p>En outre, une attention accrue sera accordée à l'organisation d'activités conjointes entre les projets dans le cadre du Plan d'action, dans la mesure du possible, afin de renforcer la cohérence, de générer des synergies et d'étendre l'impact global. Un calendrier commun sera créé dans les bureaux concernés afin de garantir une approche coordonnée.</p> <p>Le Conseil de l'Europe réexaminera l'ordre du jour des comités de pilotage au niveau des projets afin de renforcer la coordination entre les projets concernés.</p>			

Recommandation 4 : Recenser les mécanismes et processus offrant une plus grande flexibilité dans l'allocation des ressources, pour répondre aux nouveaux besoins et rééquilibrer le financement en faveur des domaines sous-dotés (priorité élevée).

Proposer aux donateurs des modalités de financement plus souples, notamment des fonds communs ou de réserve. Mettre en place des mécanismes d'ajustement permettant de réorienter les ressources d'un secteur à l'autre, selon l'évolution de la pertinence et de la faisabilité politique.

Consulter la DPB sur la possibilité de formuler des propositions envisageant une nouvelle approche en matière d'allocation de fonds au Plan d'action à partir du fonds commun pour éviter tout impact négatif sur les processus de programmation et d'établissement de rapports au niveau du Programme et Budget.

Réponse :

La flexibilité du Plan d'action du Conseil de l'Europe réside dans sa conception large et ses objectifs stratégiques. Il sert d'outil de mobilisation de ressources et de planification adaptative. La mise en œuvre permet des ajustements en fonction des besoins des bénéficiaires ; par exemple, le Plan d'action pour l'Arménie et celui pour la Géorgie ont été adaptés, en créant ou ajustant des projets, voire, si nécessaire, en suspendant certaines initiatives.

Décision du management ¹	Entité en charge ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification pour la non-acceptation ⁴	Date cible pour l'action	Responsable de l'action
<p>Le Conseil de l'Europe applique une stratégie proactive de mobilisation de ressources et encourage en permanence les conclusions d'accords-cadres à long terme avec les donateurs, ce qui améliore le volume et la prévisibilité des ressources extrabudgétaires. En conséquence, le volume et la prévisibilité des ressources extrabudgétaires augmentent. En outre, s'appuyant sur la « Déclaration de Reykjavík – Unis autour de nos valeurs », qui reconnaît l'importance de la dimension coopérative du Conseil de l'Europe, le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe a inclus, pour la première fois, une contribution spécifique dans le budget ordinaire 2024-2027. Le fait de fournir une source de financement plus stable et plus prévisible pour les activités de coopération garantit une mise en œuvre plus efficace et plus efficiente des plans d'action.</p> <p>Il convient toutefois de noter que le financement des activités de coopération ne relève pas entièrement du pouvoir du Conseil de l'Europe. Malgré la contribution du budget ordinaire, les plans d'action dépendent encore en moyenne pour plus des deux tiers de ressources extrabudgétaires. Par conséquent, le degré de flexibilité dans l'allocation et le versement des fonds dépend des exigences particulières des donateurs, des pratiques d'affectation des fonds et du calendrier des contributions. Le Conseil de l'Europe encourage les donateurs à fournir un financement pour les plans d'action sans affectation ni exigences spécifiques afin de permettre une flexibilité totale. De plus, les pressions inflationnistes et les fluctuations monétaires de ces dernières années ont limité les ressources disponibles et réduit le pouvoir d'achat dans plusieurs contextes. Ces évolutions ont parfois affecté la mise en œuvre des activités prévues et ont nécessité la mise en place de mesures d'atténuation, notamment des ajustements budgétaires.</p>					
<input type="checkbox"/> Acceptée <input checked="" type="checkbox"/> Acceptée partiellement <input type="checkbox"/> Rejetée	DPC, en coordination avec les services financiers et opérationnels du Conseil de l'Europe	Le Conseil de l'Europe continuera à insister sur les contributions non affectées dans ses communications avec les donateurs actuels et potentiels, étant donné qu'elles permettent de réagir rapidement aux nouvelles opportunités et à l'évolution des circonstances.		Action continue	Manuel PEREIRA, Conseiller pays
<p>Recommandation 5 : Intensifier la communication pour faire mieux connaître le Plan d'action et renforcer son positionnement stratégique (priorité moyenne). Définir une stratégie de communication unifiée pour le Plan d'action, intégrant tous les projets sous une identité commune. Mettre en avant les résultats au moyen de messages accessibles et de campagnes de communication ciblées suscitant l'intérêt des acteurs étatiques et de la société civile, et assurer un suivi de la visibilité du Plan d'action.</p> <p><u>Réponse :</u> Le Conseil de l'Europe adopte une approche participative et inclusive pour concevoir et mettre en œuvre ses projets, en menant de larges consultations intersectorielles avec les parties prenantes. Conformément à son approche fondée sur les droits de l'homme, l'organisation engage activement des acteurs représentant des perspectives diverses, notamment des institutions locales, des organisations communautaires et d'autres parties prenantes clés, tout au long du cycle de vie du plan d'action et des projets connexes.</p> <p>Le Conseil de l'Europe a donné la priorité à la communication et à la visibilité des résultats du plan d'action plutôt qu'à son document lui-même. Si le plan d'action pour l'Azerbaïdjan est visible auprès des donateurs et des bénéficiaires, il convient de noter qu'il est communiqué au grand public à travers les résultats concrets obtenus dans le cadre des projets mis en œuvre dans le cadre de ce plan. Les avantages du soutien du Conseil de l'Europe à la population azerbaïdjanaise sont au centre de la communication</p>					

Décision du management ¹	Entité en charge ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification pour la non-acceptation ⁴	Date cible pour l'action	Responsable de l'action
<p>externe. Une attention particulière est donc accordée à la mise en avant des témoignages de personnes ayant bénéficié du plan d'action. La diffusion des messages se fait principalement en ligne, notamment sur les réseaux sociaux, ainsi que par la participation directe de personnes aux activités du projet.</p> <p>Si l'harmonisation est déjà assurée au niveau des programmes et des mécanismes communs, comme le Partenariat pour la bonne gouvernance, tous les projets disposent de leur propre plan de communication. Les partenariats et la visibilité sont encore renforcés par les efforts de communication et de sensibilisation intégrés à la mise en œuvre du plan d'action. À cette fin, une approche de communication axée sur les résultats et proche du terrain est privilégiée pour sensibiliser les différents groupes cibles par le biais de divers canaux de communication.</p> <p>Pour tout futur plan d'action, une stratégie de communication spécifique sera élaborée avant son lancement officiel afin de renforcer encore sa visibilité et ses efforts de sensibilisation.</p>					
<input type="checkbox"/> Acceptée <input checked="" type="checkbox"/> Acceptée partiellement <input type="checkbox"/> Rejetée	DPC – MAE, appuyée par les responsables de projet dans les bureaux du Conseil de l'Europe – Bureaux du Conseil de l'Europe	Le Conseil de l'Europe développera une stratégie de communication dédiée à chaque nouveau Plan d'action pour renforcer la visibilité et la notoriété.		Pour le développement de la stratégie de communication du prochain Plan d'action : 31 mars 2027	Manuel PEREIRA, Conseiller pays

Abréviations	
DPB	Direction du Programme et Budget
DPC	Direction de la coordination des programmes
MAE	Grande entité administrative