

ÉVALUATION DU PLAN D'ACTION DU CONSEIL DE L'EUROPE POUR L'UKRAINE « RÉSILIENCE, RELANCE ET RECONSTRUCTION » 2023-2026

Réponse du management et plan d'action



Août 2026

DIO-EVA(2026)04

Réponse du management et plan d'action

Nom du rapport d'évaluation :	Évaluation du Plan d'Action du Conseil de l'Europe pour l'Ukraine « Résilience, relance et reconstruction » 2023-2026		
Date du rapport d'évaluation :	29 mai 2026	Date du plan d'action :	31 août 2026

Réponse globale du management à l'évaluation :

La Direction de la coordination des programmes (DPC) du Conseil de l'Europe remercie les évaluateurs pour ce rapport perspicace qui soulève un certain nombre de points valables et pertinents, constituant des orientations précieuses pour la DPC en vue d'améliorer encore ses processus. La DPC estime que le rapport fournit une évaluation juste de la mise en œuvre du Plan d'action du Conseil de l'Europe pour l'Ukraine 2023-2026 et souscrit à ses conclusions et recommandations. Les recommandations issues de l'évaluation seront prises en compte dans le processus d'élaboration et de validation des nouvelles propositions de programmes ou de projets, ainsi que dans leur mise en œuvre et l'établissement des rapports correspondants. Elles ont également été intégrées dans la rédaction d'un nouveau plan d'action du Conseil de l'Europe intitulé « Sécurité démocratique pour l'Ukraine » 2027-2030 et guideront l'élaboration d'autres plans d'action à l'avenir.

Plan d'action

Décision du management ¹	Entité responsable ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation ⁴	Date cible	Personne responsable de l'action
Recommandation 1: Le nouveau Plan d'action, ainsi que les projets élaborés dans ce cadre, devraient intégrer une analyse de l'évolution des menaces pesant sur la démocratie, l'État de droit et les droits humains en Ukraine à mesure que la guerre se poursuit, prévoir des modalités d'un soutien permettant de s'adapter à l'évolution de la situation et d'atténuer les effets de ces menaces, et rendre compte des résultats obtenus dans les rapports narratifs. (Elevée⁵) Réponse: Cette recommandation est tout à fait pertinente et souligne l'importance de continuer à améliorer et à adapter les pratiques actuelles du Conseil de l'Europe. De par la nature de son mandat, le Conseil de l'Europe opère dans des environnements complexes et instables qui l'exposent à des risques. Cela vaut tout particulièrement pour le prochain Plan d'action « Sécurité démocratique pour l'Ukraine » 2027-2030. Compte tenu de cette recommandation, le Plan d'action a été élaboré en accordant une attention particulière aux défis et aux risques posés par la guerre d'agression menée actuellement par la Fédération de Russie contre l'Ukraine et à son impact profond sur les droits humains, l'État de droit et la démocratie. Conformément à la Méthodologie de gestion de projet (PMM) du Conseil de l'Europe, l'analyse des risques et les stratégies d'atténuation possibles sont intégrées à toutes les étapes de la conception et de la mise en œuvre du Plan d'action, couvrant les risques en constante évolution pour les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit, y compris les risques liés à l'environnement politique, à la mise en œuvre des programmes et projets – notamment les défis en matière de capacités institutionnelles – et à la communication. L'analyse des risques du Plan d'action et les stratégies d'atténuation possibles sont élaborées sur la base de la politique de gestion des risques⁶ et des Lignes directrices du Conseil de l'Europe relatives à la gestion des risques. Les risques identifiés dans le cadre des activités de coopération sont consignés dans le registre des risques de l'Organisation, qui est périodiquement porté à l'attention du Secrétaire Général et du Groupe de Senior Managers du Conseil de l'Europe. L'Audit interne, l'Audit externe et le Comité consultatif d'audit et d'évaluation analyseront les résultats de cet exercice. En outre, la Direction de la coordination des programmes veille également à ce que tous les programmes et projets intégrés mis en œuvre dans le cadre du Plan d'action aient leur propre évaluation des risques et leurs propres stratégies d'atténuation au sein du Plan d'action. Ces processus seront développés et affinés à la lumière des constats et des recommandations de l'évaluation. En particulier, la matrice d'évaluation des risques du Conseil de l'Europe, élaborée conformément aux lignes directrices de la PMM relatives à la gestion des risques, qui fait l'objet d'un réexamen, d'une coordination et de discussions constants tant en interne au sein du Conseil de l'Europe qu'en étroite coopération avec les autorités ukrainiennes et les parties prenantes concernées, sera réexaminée à la lumière de l'évaluation. Les rapports de l'APCE sur l'Ukraine et le processus de suivi parlementaire seront également pris en compte dans le cadre de l'analyse des risques au titre du prochain Plan d'action, ce qui reflète l'importance de la dimension parlementaire dans l'évaluation des risques en constante évolution					

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 leur importance à la suite de l'évaluation.

⁶ La politique révisée de gestion des risques a été adoptée par la Secrétaire Générale du Conseil de l'Europe le 15 décembre 2023 et est entrée en vigueur immédiatement. Afin de favoriser une approche pragmatique, cohérente et transparente de la gestion des risques au Conseil de l'Europe, cette version actualise les dispositions de la politique précédente (adoptée en 2016) en : replaçant la gestion des risques dans une perspective institutionnelle plus large ; assurant la complémentarité avec les autres composantes du système de gouvernance de l'Organisation (telles que le contrôle interne, la protection des données, l'éthique, la gestion de crise et la continuité des activités) ; mettant en œuvre les recommandations de la Direction de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation du Conseil de l'Europe et du Comité consultatif d'audit et d'évaluation du Conseil de l'Europe ; et en clarifiant les rôles et les responsabilités au sein de l'Organisation. En contribuant à une plus grande maturité dans la gestion des risques susceptibles d'affecter le Conseil de l'Europe, la politique révisée renforcera également le système de gouvernance de l'Organisation.

Décision du management ¹	Entité responsable ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation ⁴	Date cible	Personne responsable de l'action
pour la démocratie, l'État de droit et les droits humains. Au cas où des activités prévues dans le cadre du Plan d'action seraient retardées ou perturbées en raison de problèmes de sécurité, de contraintes logistiques ou d'évolutions politiques, la Direction de la coordination des programmes, en coordination avec l'équipe de management de la sécurité et le Bureau du Conseil de l'Europe en Ukraine, communiquera de manière proactive avec toutes les entités concernées du Conseil de l'Europe et les partenaires ukrainiens afin d'évaluer la situation, d'en comprendre les implications et d'identifier conjointement des solutions alternatives pour maintenir les progrès. La Direction de la coordination des programmes veille également à ce que tous les projets mis en œuvre dans le cadre du Plan d'action aient leur propre évaluation des risques et leurs propres stratégies d'atténuation dès la phase de conception. En ce qui concerne l'approche adaptative recommandée, la DPC accordera une attention particulière au Plan d'action, qui est mis en œuvre dans un contexte particulièrement dynamique. Les Plans d'action constituent des cadres stratégiques permettant une coopération technique flexible et évolutive. En conséquence, des ajustements en temps opportun seront apportés tant aux programmes/projets qu'à la conception des activités afin de répondre aux besoins et défis émergents. Au cours de la mise en œuvre du prochain Plan d'action, lorsque des préoccupations en matière de sécurité, des contraintes logistiques ou des évolutions politiques affecteront cette mise en œuvre, le Conseil de l'Europe adaptera de manière proactive ses priorités thématiques, la conception de ses activités et ses approches de mise en œuvre afin de garantir une pertinence et une efficacité continues. La capacité d'adaptation est également intégrée dans la conception des programmes intégrés et des projets autonomes relevant du Plan d'action, ce qui permet de réagir rapidement à une détérioration ou à une évolution des conditions. Conformément aux pratiques de gestion basée sur les résultats et d'établissement de rapports du Conseil de l'Europe, les rapports narratifs, tant au niveau du Plan d'action qu'au niveau des projets, refléteront l'évolution des risques pesant sur les droits humains, la démocratie et l'État de droit, en documentant la manière dont les risques identifiés ont influencé la conception des activités, leur mise en œuvre et les réponses adaptatives apportées. Les rapports porteront non seulement sur les résultats obtenus, mais aussi sur les défis contextuels, les mesures d'atténuation mises en œuvre et les éventuels ajustements apportés aux priorités ou aux modalités de mise en œuvre. Cela garantira la transparence, la responsabilisation et l'apprentissage tout au long de la mise en œuvre du Plan d'action.					
☒ Acceptée ☐ Partiellement acceptée ☐ Rejetée	La DPC au niveau de l'AP et les entités administratives principales (MAE) au niveau du projet	Dans le cadre du prochain Plan d'action « Sécurité démocratique pour l'Ukraine » 2027-2030, la DPC continuera à développer et à affiner l'analyse des risques en constante évolution ainsi que les mesures d'atténuation possibles, y compris les options de soutien adaptatives et d'atténuation dans le volet consacré à la gestion des risques, avec une annexe comprenant un registre des risques, qui sera régulièrement révisé et dont les conclusions seront intégrées dans les rapports narratifs. Dans le cadre du prochain Plan d'action, le Congrès continuera à co-animer le dialogue de haut niveau sur la bonne Gouvernance démocratique et organisera régulièrement ses sessions dans le but de parvenir à un large consensus entre les parties prenantes ukrainiennes sur l'amélioration du cadre juridique dans ce domaine, à la lumière des normes européennes, du nouveau Pacte		Janvier 2027	DPC : Çağrı ÇAKIR, Conseiller pays pour l'Ukraine et la République de Moldova DG I : Mustafa FERATI, Responsable de la division centrale DG II : Regina JENSDOTTIR, Conseillère en stratégie et coordination des travaux Congrès : Responsable du Centre d'expertise sur la gouvernance à plusieurs niveaux au sein du Congrès

Décision du management ¹	Entité responsable ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation ⁴	Date cible	Personne responsable de l'action
		démocratique pour l'Europe, des bonnes pratiques et du statut de candidat à l'adhésion à l'Union européenne de l'Ukraine.			PACE : Louise BARTON, Directrice des commissions
Recommandation 2 : la possibilité de mettre au point des outils opérationnels destinés à faciliter la mise en œuvre de nouvelles lois et politiques devrait être plus explicitement envisagée lors de la conception des interventions du prochain Plan d'action. (Elevé)					
Réponse : Cette recommandation rappelle à juste titre la nécessité de développer et d'améliorer davantage les pratiques actuelles du Conseil de l'Europe dans ce domaine. L'élaboration d'outils opérationnels destinés à soutenir la mise en œuvre des lois et des politiques récemment adoptées est largement reconnue comme un élément important d'une réforme institutionnelle efficace. Les normes et les mécanismes de suivi du Conseil de l'Europe ont toujours souligné que l'efficacité des réformes juridiques dépend non seulement de l'adoption de cadres normatifs, mais aussi de l'existence d'instruments pratiques facilitant leur application. Ces outils opérationnels peuvent inclure des lignes directrices de mise en œuvre, des procédures opérationnelles standardisées, des supports de formation, des cadres de suivi, des systèmes numériques et des mécanismes de coordination interinstitutionnelle. Dans le cadre du prochain Plan d'action, l'intégration d'outils opérationnels concrets sera systématiquement prise en compte lors de la phase de conception des interventions, afin de garantir que les réformes législatives et politiques s'accompagnent dès le départ de mesures de soutien pratiques et administratives adéquates. Le renforcement de la dimension opérationnelle de l'assistance du Conseil de l'Europe dans le cadre du Plan d'action contribuera à améliorer les capacités institutionnelles, à assurer une plus grande cohérence dans la mise en œuvre et à renforcer la pérennité des réformes. Il aidera également les partenaires nationaux à traduire les engagements législatifs en résultats mesurables, conformément aux normes du Conseil de l'Europe. Le rôle du Parlement ukrainien dans le soutien à la mise en œuvre de la législation et des politiques sera également pris en compte lors de la conception des outils opérationnels dans le cadre du prochain Plan d'action, compte tenu de l'importance de la dimension parlementaire dans la mise en pratique des engagements législatifs. La Direction de la coordination des programmes veillera à ce que les processus de conception des programmes et projets relevant du prochain Plan d'action répondent explicitement au besoin d'outils concrets, en étroite consultation avec les autorités ukrainiennes et les parties prenantes concernées, afin de maximiser l'impact concret de la coopération technique.					
☒ Acceptée ☐ Partiellement acceptée ☐ Rejetée	MAE opérationnelles	Le Conseil de l'Europe s'attachera à améliorer encore l'élaboration et l'utilisation d'outils opérationnels facilitant la mise en œuvre des nouvelles politiques et de la nouvelle législation, en fonction des domaines d'intervention spécifiques et des étapes de la réforme, afin de garantir une mise en œuvre efficace et durable des réformes législatives et politiques. Dans le cadre du prochain Plan d'action, le Congrès soutiendra la mise en œuvre du concept de réforme de la décentralisation en tenant compte des étapes clés et des indicateurs prévus et, à la demande des autorités centrales (gouvernement ou parlement), contribuera à l'élaboration de lignes directrices relatives à la mise en		Janvier 2027	DG I : Mustafa FERATI, Responsable de la division centrale DG II : Regina JENSDOTTIR, Conseillère en stratégie et coordination des travaux Congrès : Responsable du Centre d'expertise sur la gouvernance à plusieurs niveaux au sein du Congrès

Décision du management ¹	Entité responsable ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation ⁴	Date cible	Personne responsable de l'action
		œuvre des nouvelles lois et politiques.			PACE : Louise BARTON, Directrice des commissions
Recommandation 3 : Dans le cadre du prochain Plan d'action, la conception des projets devrait prévoir un soutien aux institutions partenaires afin de les aider à mettre en place des mécanismes de préservation de la mémoire institutionnelle, tels que des outils de suivi des réformes, des séances d'information à l'intention des responsables nouvellement nommés et des documents de transmission des connaissances.. (Elevé) Réponse : Le Conseil de l'Europe accordera une attention accrue et plus systématique au renforcement de la mémoire institutionnelle au sein des institutions partenaires, dans le cadre d'efforts plus larges visant à améliorer la durabilité et la continuité des réformes dès la phase de conception des programmes et projets relevant du prochain Plan d'action. Conformément aux approches du Conseil de l'Europe basées sur les résultats et le renforcement des capacités, un soutien sera intégré afin d'aider les institutions à mieux préserver, structurer et transférer les connaissances dans des contextes caractérisés par une rotation du personnel administratif et des processus de réforme en cours. Le cas échéant, les interventions porteront notamment sur le développement ou l'amélioration d'outils pratiques de mémoire institutionnelle, tels que des notes de passation structurées sur les réformes, des documents d'information destinés aux fonctionnaires nouvellement nommés, ainsi que d'autres instruments de gestion des connaissances adaptés aux besoins et aux capacités des institutions bénéficiaires. Ces mesures viseront à assurer la continuité des processus de réforme, à réduire la perte d'informations liée à la rotation du personnel et à renforcer la résilience et l'efficacité institutionnelles au fil du temps. La conception de ce soutien s'appuiera sur une consultation étroite avec les institutions partenaires afin de garantir l'appropriation et la facilité d'utilisation et s'intégrera dans des activités plus larges de renforcement des capacités. Cette approche contribuera à améliorer l'apprentissage institutionnel et à garantir que les progrès réalisés dans le cadre du Plan d'action soient documentés, accessibles et efficacement transmis au sein des institutions et entre elles. Les comités de pilotage au niveau des programmes ou des projets servent d'outils pour aider les institutions partenaires à mettre en place des mécanismes de préservation de la mémoire institutionnelle, car ces réunions comprennent des rapports d'étape, des plans pour les six mois à venir et les comptes rendus des décisions prises. En règle générale, le personnel du projet informe dès que possible les responsables nouvellement nommés au sein des institutions partenaires.					
☒ Acceptée ☐ Partiellement acceptée ☐ Rejetée	MAE opérationnelles	Le soutien apporté aux institutions partenaires pour la mise en place de mécanismes de préservation de la mémoire institutionnelle, y compris des mesures contribuant à la continuité et à la conservation des connaissances générées par les activités, sera intégré, lorsque cela sera pertinent et réalisable, dans la conception des programmes et projets concernés au titre du prochain Plan d'action, adaptés aux besoins et capacités spécifiques des institutions bénéficiaires, et élaborés en étroite consultation avec les partenaires nationaux afin de garantir l'appropriation et la durabilité. Dans le cadre du prochain Plan d'action, le Congrès soutiendra le renforcement des capacités		Septembre 2026	DG I : Mustafa FERATI, Responsable de la division centrale DG II : Regina JENS DOTIR, Conseillère en stratégie et coordination des travaux Congrès : Responsable du Centre d'expertise sur la gouvernance à plusieurs niveaux au sein du Congrès

Décision du management ¹	Entité responsable ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation ⁴	Date cible	Personne responsable de l'action
		institutionnelles des associations nationales de collectivités locales et régionales et, à la demande des autorités centrales (gouvernement ou parlement), contribuera à la mise en place de mécanismes de préservation de la mémoire institutionnelle par le biais d'un accompagnement sous forme de conseils au sein de groupes d'experts et/ou de groupes de travail dédiés.			PACE : Louise BARTON, Directrice des commissions
Recommandation 4 : Dans le cadre du nouveau Plan d'action, la conception des projets devrait intégrer des théories du changement expliquant comment les interventions permettront d'obtenir les résultats escomptés et énonçant clairement les risques et les hypothèses. Dans le cadre du processus annuel d'établissement des rapports, les équipes de projet devraient utiliser ces théories du changement comme base de réflexion pour déterminer ce qui fonctionne et pourquoi, si les hypothèses et les mécanismes de changement restent plausibles et si des adaptations du programme sont nécessaires. (Moyen) Réponse : Conformément à la Méthodologie de gestion de projet (PMM) du Conseil de l'Europe et à la gestion basée sur les résultats, les théories du changement seront intégrées en tant qu'élément central de la conception des programmes et des projets dans le cadre du prochain Plan d'action. Les programmes et projets relevant du nouveau Plan d'action exposeront clairement les liens de causalité entre les activités prévues et les résultats attendus, tout en identifiant explicitement les hypothèses sous-jacentes et les risques clés. Cela permettra de renforcer dès le départ la cohérence, la transparence et l'orientation stratégique des interventions. La théorie du changement servira également d'outil pratique de gestion et d'apprentissage tout au long de la mise en œuvre, tant au niveau du Plan d'action qu'au niveau des programmes et des projets. Au cours des cycles de rapport annuels et périodiques, les équipes de projet l'utiliseront comme cadre de référence structuré pour mener une réflexion critique sur les progrès accomplis, notamment pour déterminer si les voies de changement envisagées restent valables, si les hypothèses continuent de tenir et si l'évolution des contextes affecte la plausibilité des résultats attendus. Cela permettra une analyse plus systématique de ce qui fonctionne, des raisons de ce succès et des conditions dans lesquelles il s'inscrit. Ce processus de réflexion favorisera le management adaptatif, y compris d'éventuels ajustements de la mise en œuvre si nécessaire. Cette approche renforcera encore l'engagement du Conseil de l'Europe en faveur d'une programmation basée sur l'apprentissage, en garantissant que les interventions du Plan d'action restent pertinentes, adaptées et axées sur les résultats tout au long de la période de mise en œuvre.					
☒ Acceptée ☐ Partiellement acceptée ☐ Rejetée	La DPC (pour le modèle de proposition de projet) et les MAE opérationnelles	La Direction de la coordination des programmes continuera à accompagner les équipes de projet à toutes les étapes de la mise en œuvre et tout au long du cycle de vie des projets, notamment lors des phases de planification, de suivi et d'établissement des rapports, grâce aux activités de formation sur la gestion de projet et la PMM ainsi que sur l'établissement de rapports basés sur les résultats. Le Conseil de l'Europe accordera une attention particulière à l'intégration accrue des théories du		Septembre 2026	DPC : Çağrı ÇAKIR, Conseiller pays pour l'Ukraine et la République de Moldova DG I : Mustafa FERATI, Responsable de la division centrale

Décision du management ¹	Entité responsable ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation ⁴	Date cible	Personne responsable de l'action
		changement afin de garantir l'efficacité des interventions et la clarté des résultats.			DGII : Regina JENSDOTTIR, Conseillère en stratégie et coordination des travaux Congrès : Responsable du Centre d'expertise sur la gouvernance à plusieurs niveaux au sein du Congrès PACE : Louise BARTON, Directrice des commissions
Recommandation 5 : dans chacun des principaux domaines d'activité couverts par le Plan d'action, le Conseil de l'Europe devrait dresser une « cartographie des complémentarités » faisant apparaître les principaux partenaires de développement, le rôle du Conseil de l'Europe et son avantage comparatif, les éventuels accords de répartition des tâches ainsi que les possibilités de partenariat stratégique. Ces cartographies devraient être mises à jour périodiquement dans le cadre du cycle annuel d'établissement des rapports. (Moyenne) Réponse : Le Conseil de l'Europe élaborera une « carte complémentaire » en s'appuyant sur la coordination étroite déjà établie avec les principaux partenaires internationaux et nationaux actifs en Ukraine, notamment l'Union européenne et sa Délégation en Ukraine, les agences des Nations Unies, l'OSCE, ainsi que les agences de développement des États membres et des États observateurs. Un exercice de cartographie des donateurs, établi et régulièrement mis à jour afin de suivre les activités existantes sur le terrain, en coopération avec le Bureau du Conseil de l'Europe en Ukraine, alimentera l'élaboration de cette carte. Cette coordination garantit que l'action du Conseil de l'Europe est complémentaire du travail des autres acteurs présents sur le terrain et qu'elle est systématiquement orientée vers les domaines où elle apporte une valeur ajoutée évidente. En outre, la Direction de la coordination des programmes préparera la stratégie de collecte de fonds pour le prochain Plan d'action. L'exercice de cartographie des donateurs identifie les principales interventions des partenaires de développement, ce qui met en évidence les lacunes dans lesquelles le rôle spécifique du Conseil de l'Europe pourrait apporter sa valeur ajoutée et son avantage comparatif, ainsi que les accords existants ou potentiels en matière de répartition des tâches et les opportunités de partenariat stratégique. Dans le cadre du nouveau Plan d'action, une attention particulière sera accordée à la garantie de la complémentarité stratégique et de la coordination avec d'autres acteurs internationaux et nationaux actifs dans les domaines thématiques concernés. La cartographie des donateurs continuera d'être réexaminée et mise à jour périodiquement, afin de refléter les changements intervenus dans le paysage des partenaires, les nouveaux dispositifs de coordination et l'évolution des priorités thématiques. Cela permettra de garantir que le positionnement du Conseil de l'Europe reste stratégiquement pertinent et adapté tout au long de la période de mise en œuvre, et que les considérations de complémentarité soient systématiquement intégrées dans le management des programmes et les processus d'apprentissage. Conformément à la politique de coopération du Conseil de l'Europe et à son cadre de gestion basé sur les résultats, la conception des interventions s'appuiera sur une analyse structurée du paysage global de l'aide afin de positionner l'action du Conseil de l'Europe là où elle apporte une valeur ajoutée évidente					

Décision du management ¹	Entité responsable ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation ⁴	Date cible	Personne responsable de l'action
☒ Acceptée ☐ Partiellement acceptée ☐ Rejetée	DPC	La Direction de la coordination des programmes élaborera une carte complémentaire en s'appuyant sur sa coordination avec les partenaires internationaux et sur une mise à jour de son exercice actuel de cartographie des donateurs, afin d'identifier de manière exhaustive les principaux partenaires de développement, le rôle et l'avantage comparatif du Conseil de l'Europe, les éventuels accords de répartition des tâches, ainsi que les opportunités de partenariat stratégique sur le terrain.		Décembre 2026	DPC : Matthew BARR, Responsable du service RMDR

Recommandation 6: la Direction de la coordination des programmes (DPC) devrait envisager d'élaborer un guide de programmation adaptative pour les opérations du Conseil de l'Europe menées dans des contextes marqués par la guerre. Ce guide devrait aller au-delà de la gestion traditionnelle des risques et traiter notamment des approches de programmation souples, des règles de prise de décision, de la définition de priorités pour l'affectation des fonds, des modalités d'établissement des budgets et d'achats pour faire face à différentes éventualités, de la communication, du maintien de conditions de sécurité pour les activités sur le terrain ainsi que de l'adaptation des processus de suivi. (Moyenne)

Réponse :

L'élaboration d'un guide de programmation adaptative sera envisagée comme une action future visant à systématiser davantage les bonnes pratiques et à fournir des orientations claires pour une mise en œuvre efficace dans ces contextes difficiles, en tenant compte des ressources financières et humaines nécessaires à cet effort. Le Conseil de l'Europe s'engage à veiller à ce que ses activités de coopération restent efficaces, adaptées et résilientes dans des environnements complexes et en évolution rapide, y compris dans les contextes touchés par la guerre. L'Organisation développe et affine en permanence sa méthodologie de gestion de projet et les orientations opérationnelles associées afin de renforcer la gestion adaptative, la prise de décision fondée sur les risques et la mise en œuvre axée sur les résultats dans l'ensemble de ses opérations sur le terrain.

La Direction de la coordination des programmes reconnaît qu'une programmation efficace dans les contextes de conflit nécessite des orientations opérationnelles allant au-delà des cadres traditionnels de gestion des risques et prend acte de l'intention qui sous-tend cette recommandation. L'élaboration d'un guide complet de programmation adaptative sera envisagée, à condition toutefois qu'un tel guide, tout en intégrant les enseignements tirés de l'expérience acquise dans des conditions de guerre en Ukraine entre 2022 et 2026, ne débouche pas sur des instructions trop détaillées qui risqueraient de restreindre la flexibilité même que la programmation adaptative cherche à atteindre. En outre, les réponses adaptatives sont, par nature, spécifiques au contexte et ne peuvent pas toujours être anticipées ou codifiées à l'avance.

Dans la pratique, la programmation adaptative dans les contextes touchés par la guerre ainsi que dans les environnements complexes et politiquement sensibles est déjà mise en œuvre grâce à une coordination et une analyse des risques continues, à des échanges réguliers entre le Siège, les bureaux de terrain et les principales parties prenantes, ainsi qu'à un dialogue permanent avec les partenaires nationaux et les bénéficiaires. Les outils existants de management des programmes et des risques fournissent déjà un cadre opérationnel adéquat pour adapter les interventions à mesure que les contextes évoluent.

Cela dit, la Direction de la coordination des programmes envisagera d'élaborer un tel « Guide de programmation adaptative » sous la forme d'orientations opérationnelles ciblées et pratiques, présentant un document de référence concis au contraire d'un guide normatif, et traitant des défis opérationnels spécifiques aux contextes touchés par la guerre. Ces orientations viendraient compléter et s'appuyer sur les outils existants et seraient élaborées en consultation avec les entités concernées du Conseil de l'Europe et les bureaux de terrain afin de garantir leur pertinence pratique et leur facilité d'utilisation.

Décision du management ¹	Entité responsable ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation ⁴	Date cible	Personne responsable de l'action
☒ Acceptée ☐ Partiellement acceptée ☐ Rejetée	DPC	Le Conseil de l'Europe veille à ce que ses activités de coopération soient efficaces et résilientes dans des contextes en mutation rapide et touchés par la guerre, en renforçant en permanence le management adaptatif et les orientations opérationnelles. L'élaboration d'un guide de programmation adaptative sera envisagée comme une action future visant à systématiser davantage les bonnes pratiques et à fournir des orientations claires pour une mise en œuvre efficace dans ces contextes difficiles, en tenant compte des ressources financières et humaines nécessaires à cet effort.		2028	DPC : Fred HOLM, Chef de Service a.i., Service de la présence extérieure et d'appui central

Recommandation 7 : dans le cadre du prochain Plan d'action, les interventions devraient davantage intégrer les principes d'égalité de genre en passant d'indicateurs de parité femmes-hommes fondés sur les activités à une approche systémique de l'intégration de la dimension de genre. Il conviendrait notamment de rendre obligatoire l'évaluation de l'impact sur l'égalité de genre au stade de la conception des projets, d'intégrer l'analyse de genre dans l'ensemble des objectifs stratégiques et des protocoles institutionnels et de prévoir des mécanismes explicites imposant de rendre compte de la manière dont chaque réalisation d'un projet favorise ou entrave l'égalité de genre, telle qu'elle est définie dans la Stratégie pour l'égalité de genre 2024-2029 de l'Organisation. (Moyenne)

Réponse :

Dans le cadre du prochain Plan d'action, le Conseil de l'Europe renforcera encore l'intégration de l'égalité de genre en tant que priorité transversale, conformément à sa [Stratégie pour l'égalité de genre 2024-2029](#). Cette démarche s'appuiera sur les engagements existants en matière d'intégration de la dimension de genre en mettant davantage l'accent sur une intégration systémique tout au long du cycle complet des projets, de leur conception à leur mise en œuvre, en passant par le suivi et l'évaluation.

[La boîte à outils du Conseil de l'Europe pour l'intégration d'une perspective de genre dans les projets de coopération](#) sert de référence pour garantir une approche structurée de l'intégration de la dimension de genre dans toutes les actions. Une attention particulière est également accordée à une communication et une visibilité sensibles au genre, ainsi qu'à l'utilisation d'un langage inclusif. De plus, les projets menés dans le cadre du Plan d'action actuel ont collecté des données ventilées par genre et ont donné la priorité à une représentation équilibrée des genres dans les activités et les structures décisionnelles, telles que les comités de pilotage. Cet engagement revêt une importance particulière sur des terrains traditionnellement dominés par les hommes, tels que le personnel militaire et les forces de l'ordre, où des efforts sont déployés pour garantir une plus grande participation des femmes, notamment aux postes à responsabilité. Par ailleurs, l'intégration de la dimension de genre reconnaît que les femmes et les hommes sont confrontés à des défis, des opportunités et des obstacles distincts, influencés par des facteurs tels que l'âge, l'origine ethnique, le handicap, la situation économique, l'orientation sexuelle et l'identité de genre.

L'élaboration du prochain Plan d'action bénéficie également du soutien de deux conseiller·e·s en matière d'égalité de genre, qui veilleront à ce que l'intégration de la dimension de genre soit prise en compte dans le Plan d'action. Cela se fera conformément à l'acquis du Conseil de l'Europe en matière d'égalité de genre et en s'appuyant sur la double approche de la stratégie du Conseil de l'Europe pour l'égalité de genre visant à faire progresser cette égalité. Le prochain Plan d'action fera progresser l'égalité de genre grâce à des mesures spécifiques et ciblées en la matière, y compris, le cas échéant, des actions positives, l'intégration de la dimension de genre dans toutes les activités et un dialogue politique sur l'égalité de genres. Au cours des ateliers de co-création visant à élaborer des programmes en vue de la mise en œuvre du prochain Plan d'action, la Direction de la coordination des programmes a accordé une attention accrue à l'intégration de la dimension de genre en tant que partie intégrante de la planification des programmes pour les activités du Conseil

Décision du management ¹	Entité responsable ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation ⁴	Date cible	Personne responsable de l'action
de l'Europe en Ukraine et en tant que domaine prioritaire à l'échelle de l'Organisation. Les participants de l'ensemble de l'Organisation ont eu l'occasion d'approfondir les considérations relatives à l'égalité de genres avec la conseillère en matière de politique d'égalité de genres et d'intégration de la dimension de genre, et les discussions ont permis d'identifier des points d'entrée concrets pour intégrer de manière plus significative l'égalité de genre dans l'ensemble des programmes. Ces ateliers ont également donné lieu à des idées préliminaires sur l'intégration de la dimension de genre, qui seront affinées afin de garantir que la terminologie et les approches soient alignées sur la stratégie du Conseil de l'Europe en matière d'égalité de genre 2024-2029 et sur les orientations relatives à l'indicateur d'égalité de genre (GEM), avec le soutien des conseillere-s en matière d'égalité de genre. En promouvant une méthode structurée et comparable d'évaluation des efforts en matière d'égalité de genre, le GEM du Conseil de l'Europe renforce la transparence et la responsabilité, améliore la collecte de données à des fins de suivi et de rapport internes et favorise une allocation plus stratégique des ressources. En outre, il sert d'outil de communication à l'intention des donateurs, démontrant les efforts concrets du Conseil de l'Europe pour intégrer l'égalité de genre et fournissant des preuves mesurables de l'intégration de la dimension de genre dans l'ensemble des projets de coopération. Les lignes directrices GEM destinées aux équipes de projet comprennent des conseils pratiques sur la manière de concevoir et d'évaluer les projets conformément aux critères de l'indicateur d'égalité de genre et sur la manière de garantir que les considérations relatives à l'égalité de genre soient intégrées de manière significative dès le début. En particulier, la conception des interventions intégrera de plus en plus une analyse structurée de l'égalité de genre afin de garantir que les besoins, les risques et les inégalités spécifiques au genre soient identifiés et pris en compte dans tous les domaines thématiques. Cela permettra à la Direction de la coordination des programmes de fournir des indicateurs d'égalité de genre attribués dès la phase de conception du programme ou du projet, contribuant ainsi à garantir que les interventions prévues s'appuient sur une compréhension claire de la manière dont les activités proposées peuvent influencer les résultats en matière d'égalité de genre, tant positivement que négativement. Les considérations relatives à l'égalité de genre seront systématiquement intégrées dans tous les programmes et projets relevant du Plan d'action. Cela inclut la formulation de résultats attendus reflétant explicitement l'égalité de genre et ses dimensions intersectionnelles, ainsi que l'utilisation d'indicateurs permettant de mesurer les progrès accomplis dans la réduction des inégalités entre les sexes, Des mesures explicites de responsabilisation seront mises en place pour évaluer dans quelle mesure chaque résultat de projet favorise ou entrave l'égalité de genre, conformément à la Stratégie d'égalité de genre 2024-2029 de l'Organisation. Les performances des projets seront évaluées au regard des objectifs d'égalité de genre grâce à des dispositifs spécifiques de suivi et de rapport, garantissant la transparence et un apprentissage fondé sur des données factuelles. Les progrès réalisés en matière d'intégration de la dimension de genre feront l'objet de rapports réguliers tout au long de la période de mise en œuvre, renforçant ainsi la cohérence avec le cadre stratégique de l'Organisation et garantissant que l'égalité de genre reste une dimension mesurable et soumise à la responsabilité dans toutes les activités de coopération.					
☒ Acceptée ☐ Partiellement acceptée ☐ Rejetée	DPC Service de la Dignité Humaine et de l'Égalité de genres /DGII	La Direction de la coordination des programmes, en collaboration et en coordination avec le Service de la dignité humaine et de l'égalité de genres (DGII), élaborera des indicateurs d'égalité de genres qui seront attribués aux propositions de programmes/projets dans le cadre de la méthodologie de gestion de projet (PMM) ; ces indicateurs feront l'objet d'une auto-déclaration par les MAE sur la plateforme PMM. Le futur Plan d'action sera élaboré conformément à la stratégie du Conseil de l'Europe en matière d'égalité de genres pour la période 2024-2029 et intégrera l'approche d'intégration de la dimension de genre tout au long de sa conception et de		Janvier 2027	DPC : Jana NAGITSCHENKO, Conseillère régionale en matière d'égalité de genre au sein de la DPC pour l'Europe de l'Est et le Caucase du Sud. DGII : Krista ORAMA, Conseillère en matière de politique d'égalité de genres, Service de la Dignité Humaine et de l'Égalité de genres (DGII).

Décision du management ¹	Entité responsable ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation ⁴	Date cible	Personne responsable de l'action
		sa mise en œuvre. Le conseiller régional en matière d'intégration de la dimension de genre pour l'Europe de l'Est et le Caucase du Sud, ainsi que le conseiller en matière de politique d'égalité de genre au sein du Service de la dignité humaine et de l'égalité de genre (HDGED), veilleront à ce que l'intégration de la dimension de genre soit systématiquement prise en compte tout au long de la planification et de la mise en œuvre du Plan d'action. Les rapports d'étape incluront un suivi de l'intégration de la dimension de genre afin de garantir qu'elle soit appliquée de manière cohérente et efficace tout au long de la période de mise en œuvre.			

Abréviations	
PA	Plan d'Action
DPC	Direction de la coordination des programmes
MAE	Entités Administratives Principales