

# RAPPORT DE SYNTHÈSE DES ÉVALUATIONS 2024-2025 : RÉSULTATS CLÉS, ENSEIGNEMENTS ET IMPLICATIONS STRATÉGIQUES



**Rapport final**  
Février 2026

DIO-EVA(2026)02

Les analyses et recommandations contenues dans le présent rapport ne reflètent pas nécessairement les positions du Conseil de l'Europe ou de ses États membres. Ce document est une publication indépendante de la Direction de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation.

Toute demande de reproduction ou de traduction de tout ou partie de ce document devra être adressée à la Division publications et identité visuelle du Conseil de l'Europe (F-67075 Strasbourg Cedex ou [publishing@coe.int](mailto:publishing@coe.int)).

Toute autre correspondance relative à ce document devra être adressée à la Direction de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation.

Cette version a été traduite à l'aide d'un système de traduction automatique (intelligence artificielle), avec supervision humaine afin d'en assurer la qualité. Bien que des efforts aient été faits pour garantir l'exactitude de la traduction, seule la version originale anglaise fait foi.

Photos : @Shutterstock

© Conseil de l'Europe, février 2026

**Référence :**  
DIO-EVA(2026)02

#### **Remerciements**

Agulhas Applied Knowledge et la Division de l'Évaluation de la Direction de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation tiennent à exprimer leur reconnaissance à toutes les parties prenantes qui ont contribué à ce rapport de synthèse ainsi qu'aux évaluations faisant partie de l'analyse

#### **Avertissement**

La synthèse d'évaluation a été pilotée par la cheffe de la Division de l'Évaluation, sous la supervision du directeur de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation et mise en œuvre par Agulhas Applied Knowledge. Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles des membres de l'équipe d'évaluation d'Agulhas Applied Knowledge.

#### **Principaux contributeurs de l'évaluation**

*Expertise externe et autrices/autrices rapport*

Agulhas Applied Knowledge représenté par :

Dr Marcus Cox, directeur technique

Dr Evangelia Berdou, cheffe d'équipe

Ellie Sugden, analyste principale

Maya Forté, analyste

Liz Turner, conseillère technique

*Direction de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation – Division de l'Évaluation*

Robert Stryk, directeur

Helen Nelson, cheffe de l'évaluation

Olivia Lavigne, stagiaire en évaluation

Marta Borkowska, assistante d'évaluation

Carole Spiegel, chargée de communication

## Table des matières

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Liste des figures et des tableaux.....                                                                | 2  |
| Abréviations.....                                                                                     | 2  |
| Synthèse.....                                                                                         | 3  |
| Constats clés par critère d'évaluation .....                                                          | 3  |
| Perspectives issues des recommandations et des réponses du management.....                            | 4  |
| Remarques sur la solidité des constats d'évaluation .....                                             | 4  |
| Principaux enseignements.....                                                                         | 5  |
| Conclusions.....                                                                                      | 5  |
| 1. Introduction.....                                                                                  | 6  |
| 2. Contexte et méthodologie.....                                                                      | 6  |
| 2.1 Objet, portée et utilité attendue de la synthèse .....                                            | 6  |
| 2.2 Résumé du corpus de données .....                                                                 | 6  |
| 2.3 Méthodologie .....                                                                                | 8  |
| 2.4 Limites .....                                                                                     | 8  |
| 3. Résultats.....                                                                                     | 9  |
| 3.1 Performance, facteurs favorisant et obstacles .....                                               | 9  |
| 3.1.1 Les activités et les interventions évaluées étaient-elles pertinentes ?.....                    | 9  |
| 3.1.2 Quelle a été l'efficacité des activités et interventions évaluées ? .....                       | 11 |
| 3.1.3 Quelles informations les évaluations 2024-2025 nous offrent-elles sur l'efficacité ? ..         | 16 |
| 3.1.4 Cohérence et valeur ajoutée générée .....                                                       | 18 |
| 3.1.5 Réalisations des priorités transversales.....                                                   | 21 |
| 3.1.6 Résultats en matière d'impact et de durabilité.....                                             | 24 |
| 3.2 Aperçu des recommandations issues de l'analyse des évaluations et des réponses du management..... | 25 |
| 3.3 Aperçu de la robustesse des constats d'évaluation.....                                            | 29 |
| 4. Enseignements et implications pour les travaux futurs.....                                         | 31 |
| 4.1 Conception et mise en œuvre des programmes.....                                                   | 31 |
| 4.2 Partenariats.....                                                                                 | 33 |
| 4.3 Intégration des enjeux transversaux .....                                                         | 33 |
| 4.4 Gestion basée sur les résultats.....                                                              | 34 |
| 5. Conclusions.....                                                                                   | 35 |
| Annexe 1 : Sous-questions de la synthèse.....                                                         | 37 |
| Annexe 2 : Répartition des évaluations synthétisées selon les sources de données disponibles.....     | 38 |
| Annexe 3 : Titres abrégés et complets des rapports d'évaluation.....                                  | 40 |
| Annexe 4 : Méthodes principales de collecte de données dans les évaluations.....                      | 38 |

## Liste des figures et des tableaux

|                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 1 : Répartition des évaluations par type .....                                 | 7  |
| Figure 2 : Principaux catalyseurs et obstacles à l'efficacité .....                   | 16 |
| Figure 3 : Recommandations par statut d'acceptation .....                             | 26 |
| Figure 4 : Répartition des recommandations par catégorie .....                        | 27 |
| Figure 5 : Répartition des actions du management par catégorie .....                  | 29 |
| Tableau 1 - Sélection de résultats clés validés dans l'échantillon d'évaluation ..... | 13 |
| Tableau 2 - Aperçu des catégories .....                                               | 26 |

## Abréviations

|                 |                                                                                                                        |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ADI</b>      | Anti-discrimination, diversité et inclusion                                                                            |
| <b>AFDH</b>     | Approche fondée sur les droits humains                                                                                 |
| <b>CAD</b>      | Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques                        |
| <b>CADIB</b>    | Bureaux de coopération judiciaire internationale en matière pénale                                                     |
| <b>DEC</b>      | Décentralisé                                                                                                           |
| <b>DIO</b>      | Direction de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation                                                    |
| <b>HELP</b>     | Éducation aux droits humains pour les professionnelles et professionnels du droit                                      |
| <b>HF</b>       | Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye                                                        |
| <b>IA</b>       | Intelligence artificielle                                                                                              |
| <b>ICCM</b>     | Coopération judiciaire internationale en matière pénale                                                                |
| <b>INSCHOOL</b> | Écoles inclusives : faire la différence pour les enfants roms                                                          |
| <b>LGBTI</b>    | Lesbiennes, gays, bisexuelles, bisexuels, transgenres, queer/questionnant, intersexes                                  |
| <b>LGBTQIA</b>  | Lesbiennes, gays, bisexuelles, bisexuels, transgenres, queer/questionnant, intersexes, asexuelles, et autres identités |
| <b>MRAP</b>     | Réponse du management et plan d'action                                                                                 |
| <b>OIT</b>      | Organisation internationale du travail                                                                                 |
| <b>ONU</b>      | Organisation des Nations unies                                                                                         |
| <b>OSC</b>      | Organisation de la société civile                                                                                      |
| <b>OSCE</b>     | Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe                                                              |
| <b>PECK</b>     | Projet contre la criminalité économique au Kosovo                                                                      |
| <b>PMM</b>      | Méthodologie de gestion de projet                                                                                      |
| <b>RBM</b>      | Gestion basée sur les résultats                                                                                        |
| <b>RCIP</b>     | Renforcer la confiance dans les institutions publiques                                                                 |
| <b>ROMACTED</b> | Promotion de la gouvernance démocratique et de l'autonomisation des communautés roms au niveau local                   |
| <b>SCoBAL</b>   | Renforcement des capacités des barreaux et de la profession d'avocat                                                   |
| <b>UE</b>       | Union européenne                                                                                                       |
| <b>UNEG</b>     | Groupe d'évaluation des Nations Unies                                                                                  |
| <b>UNICEF</b>   | Fonds des Nations Unies pour l'enfance                                                                                 |
| <b>USAID</b>    | Agence des États-Unis pour le développement international                                                              |

## Synthèse

a. Cette synthèse rassemble des données probantes et des enseignements tirés de 25 évaluations publiées par le Conseil de l'Europe en 2024 et 2025, et analyse la manière dont le management a répondu à leurs recommandations. L'échantillon recouvre à la fois les évaluations indépendantes menées par la Direction de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation, ainsi que les évaluations décentralisées, commanditées par les équipes des programmes. L'objectif de la synthèse est d'identifier des tendances et des enseignements qui ne sont pas forcément perceptibles isolément dans un rapport d'évaluation, notamment en ce qui concerne les facteurs de succès ou d'obstacle à la réussite des programmes, afin d'orienter les apprentissages et l'évolution.

b. Les évaluations dressent le portrait d'une Organisation qui aide ses États membres à concrétiser des changements tangibles, dans leur démarche d'intégration des normes européennes en matière de droits humains, de démocratie et d'État de droit. Grâce à ses activités d'élaboration de normes, de suivi et de coopération technique, le Conseil de l'Europe a contribué à des évolutions politiques, législatives et institutionnelles sur des thématiques variées, tout en favorisant la sensibilisation et une meilleure compréhension des standards européens auprès de plusieurs milliers de responsables nationaux, de professionnel·les du droit, et de représentant·es de la société civile. Les évaluations confirment que la coopération technique de l'Organisation s'appuie sur certains avantages comparatifs décisifs. L'ancrage des actions dans les normes européennes et internationales, ainsi que dans les constats émanant des mécanismes de suivi du Conseil de l'Europe, renforce sa crédibilité. Les interventions s'appuient aussi sur une expertise technique approfondie, des partenariats pérennes avec les États membres et une capacité d'adaptation aux contextes nationaux évolutifs.

### Constats clés par critère d'évaluation

c. **Pertinence** : Les interventions du Conseil de l'Europe sont bien alignées sur ses propres normes et sur les besoins et priorités de ses États membres. La réputation de l'Organisation en matière d'expertise technique, crédible et apolitique, est identifiée comme un puissant facteur de pertinence. Alors que le modèle centré sur la demande garantit un fort ancrage dans les agendas nationaux, certaines évaluations soulignent la nécessité d'associer de manière plus systématique les parties prenantes au sens large - y compris les organisations de la société civile et les ayant·es droit - lors de la conception des projets.

d. **Efficacité** : Les projets évalués ont atteint la majorité des résultats attendus, notamment en matière de formation, de sensibilisation et d'apports techniques aux réformes législatives et politiques. Les formations sont jugées de grande qualité, avec des suggestions utiles visant à privilégier des approches plus concrètes. Les évaluations montrent que les projets qui s'appuient sur une expérience antérieure avec les partenaires ou thématiques concerné·es sont les plus susceptibles de succès, bénéficiant d'un apprentissage itératif, d'une connaissance approfondie du contexte et d'un tissu relationnel élargi. L'un des défis majeurs demeure la transition entre la phase de formulation des politiques et la mise en œuvre concrète. L'absence de suivi des résultats a limité la capacité à apprécier pleinement la contribution à des changements durables.

e. **Efficience** : les projets ont généralement fait preuve d'une gestion budgétaire saine et d'une certaine souplesse opérationnelle. Le modèle hybride de dotation de personnel, combinant équipes nationales et expert·es thématiques basé·es au siège, est reconnu pour son efficacité. Cependant, la lourdeur des exigences en matière de rapport et le manque de flexibilité budgétaire entravent

parfois une mise en œuvre efficace des projets. De manière générale, l'Organisation ne dispose pas de dispositifs permettant de mesurer la rentabilité de ses activités.

f. **Cohérence et valeur ajoutée :** Les interventions sont étroitement alignées sur les cadres européens et internationaux, favorisant la cohérence avec les autres acteurs. Plusieurs évaluations relèvent la qualité de la coordination avec l'Union européenne (UE), les agences de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et les réseaux de la société civile, ce qui permet d'éviter les recoupements. Toutefois, cette coordination est parfois informelle et réactive, davantage qu'institutionnalisée et stratégique. La valeur ajoutée du Conseil de l'Europe repose sur sa présence de longue date dans les pays, son expertise technique, et son « triangle stratégique », associant élaboration de normes, suivi et coopération.

g. **Priorités transversales :** L'égalité de genres et l'approche fondée sur les droits humains sont généralement visibles dans la conception des projets, même si leur intégration effective varie. Ces priorités figurent explicitement dans la majorité des évaluations. D'autres thématiques transversales sont moins présentes.

h. **Impact et durabilité :** Les perspectives d'obtenir des résultats pérennes sont les plus fortes là où les réformes législatives s'accompagnent de changements institutionnels, d'évolutions des pratiques, et d'un alignement sur les priorités liées à l'adhésion à l'Union européenne. Les projets s'appuyant sur un engagement à long terme sur plusieurs cycles, sont plus susceptibles d'engendrer des effets durables. À l'inverse, la durabilité est contrariée par l'instabilité politique, les crises, des lacunes en matière de capacités institutionnelles et un taux élevé de rotation du personnel dans les institutions partenaires.

### Perspectives issues des recommandations et des réponses du management

i. La très grande majorité des recommandations d'évaluation sont acceptées par le management, assorties de plans d'actions concrets pour leur mise en œuvre. Dans le cas des évaluations décentralisées, la plupart des recommandations portent sur la durabilité, la transmission des acquis, le renforcement des capacités et la gestion basée sur les résultats. S'agissant des évaluations de la DIO, l'accent est plus souvent mis sur l'efficacité opérationnelle, l'engagement des parties prenantes et la conception stratégique comme axes d'amélioration.

### Remarques sur la solidité des constats d'évaluation

j. Les limites de l'approche de gestion basée sur les résultats de l'Organisation brident la capacité des évaluations à tirer des conclusions fermes sur la contribution aux changements complexes de longue durée. Bien que l'Organisation privilégie un raisonnement théorique dans ses programmations, l'absence ou le caractère lacunaire de théories du changement nécessitent souvent leur reconstruction lors des évaluations. Le manque d'expertise dédiée à la gestion basée sur les résultats au sein des équipes - où l'expertise thématique prime - explique ce déficit. Les indicateurs de résultat sont fréquemment fixés à un niveau trop élevé, complexifiant le suivi des changements à court terme. L'accroissement du recours aux résultats « directs » ou « intermédiaires » améliorerait le suivi de l'évolution des initiatives, au profit de l'apprentissage organisationnel.

## Principaux enseignements

k. Quatre axes principaux d'apprentissage émergent de la synthèse :

l. **Conception et mise en œuvre des programmes :** La synthèse indique (a) qu'un usage plus systématique de la théorie du changement serait bénéfique, tant pour la conception que pour le suivi et l'apprentissage en continu ; (b) qu'il conviendrait d'envisager les projets de coopération technique comme des séquences inscrites dans une dynamique de partenariat à long terme ; (c) collaborer avec un éventail plus large d'acteurs nationaux, dans la mesure du possible dans chaque contexte politique ; (d) d'élargir la portée des projets afin d'accompagner la mise en œuvre effective des réformes ; (e) d'intégrer plus de souplesse dans la conception des projets ; et (f) de diversifier davantage l'offre de formation.

m. **Partenariats :** Les évaluations révèlent l'intérêt de bâtir des partenariats à partir d'une vision claire de l'avantage comparatif de l'Organisation dans chaque environnement national, afin d'éclairer la division du travail et le pilotage stratégique de la coordination.

n. **Intégration des enjeux transversaux :** L'Organisation s'est engagée sur différentes thématiques transversales. L'égalité de genre et l'approche fondée sur les droits humains sont globalement visibles à l'étape de conception des projets, mais ne se traduisent pas toujours par des mesures adéquates lors de la mise en œuvre. Il peut être utile d'approfondir les principes et attentes en matière d'engagement envers certains groupes concernés, comme les enfants, la jeunesse, ou les personnes en situation de handicap, tout en maintenant une proportionnalité adaptée à l'objet et au contexte de chaque projet.

o. **Gestion basée sur les résultats :** Un renforcement de la capacité de gestion basée sur les résultats permettrait à l'Organisation de mieux suivre les impacts émergents et de démontrer sa valeur ajoutée sur le long terme. Compte tenu des ressources limitées, l'adoption d'approches standardisées, telles que des modèles types de théorie du changement et un catalogue d'indicateurs standards, faciliterait la gestion axée sur les résultats au sein des équipes projet.

## Conclusions

p. La présente synthèse ne constitue pas un panorama exhaustif des réalisations du Conseil de l'Europe sur la période 2024-2025, n'ayant couvert qu'un sous-ensemble des interventions menées. Elle propose néanmoins un éclairage sur la contribution de l'Organisation au soutien des évolutions politiques, législatives et institutionnelles dans des domaines tels que l'égalité et la non-discrimination, la réforme judiciaire, l'accès à la justice, les droits humains en milieu carcéral, la participation des minorités à la gouvernance locale, l'éducation inclusive, la prévention de la violence à l'égard des femmes, mais aussi la lutte contre la corruption ou les crimes économiques. Par ailleurs, la synthèse permet d'identifier des schémas récurrents en matière de résultats, les points forts, les points d'amélioration identifiés, ainsi que les facteurs déterminant la réalisation des objectifs fixés.

## 1. Introduction

1. Le Conseil de l'Europe est la principale organisation paneuropéenne de défense des droits humains, promouvant les droits humains, la démocratie et l'État de droit dans ses 46 États membres. Le mandat du Conseil de l'Europe s'articule selon un modèle intégré d'élaboration de normes, de suivi et de coopération (le « triangle stratégique »)<sup>1</sup>.

2. Le présent rapport présente les résultats issus de la synthèse de 25 évaluations du travail réalisé par l'Organisation en 2024 et 2025. Le corpus couvre à la fois les évaluations centralisées, réalisées de façon indépendante par la Direction de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation (DIO), et les évaluations décentralisées (DEC) commanditées par des entités en charge de programmes. L'objectif de cette synthèse est de réunir les constats des activités du Conseil de l'Europe et d'identifier les freins et leviers d'efficacité des programmes afin de soutenir l'apprentissage et l'amélioration continue.

## 2. Contexte et méthodologie

### 2.1 Objet, portée et utilité attendue de la synthèse

3. Cette synthèse réunit des éléments issus d'une diversité d'évaluations afin de repérer des tendances et enseignements transversaux non identifiables isolément. Elle fournit un résumé concis des constats, recommandations issues d'évaluation ainsi que les réponses du management, dans le but d'éclairer la planification, la programmation et le développement organisationnel du Conseil de l'Europe. L'exercice vise à : a) comprendre la performance des interventions selon les critères standards (pertinence, efficacité, efficience, cohérence, impact, durabilité et valeur ajoutée), b) identifier les obstacles et facteur favorables à la conception et à la mise en œuvre réussie des programmes, y compris les capacités et dispositions institutionnelles, et c) faire émerger des enseignements des recommandations d'évaluation et de leur mise en œuvre. La synthèse a été commandée par la DIO afin de renforcer la base factuelle de l'Organisation et d'alimenter la formulation d'hypothèses pour de futurs travaux d'analyse.

### 2.2 Résumé du corpus de données

4. La synthèse porte sur 25 rapports d'évaluation et leurs plans d'action (Réponse du management et plan d'actions – MRAP) (voir l'annexe 3 pour la liste complète). Ces plans exposent la réponse globale du management, toute acceptation partielle ou rejet de recommandations, ainsi que les mesures prévues de suivi.

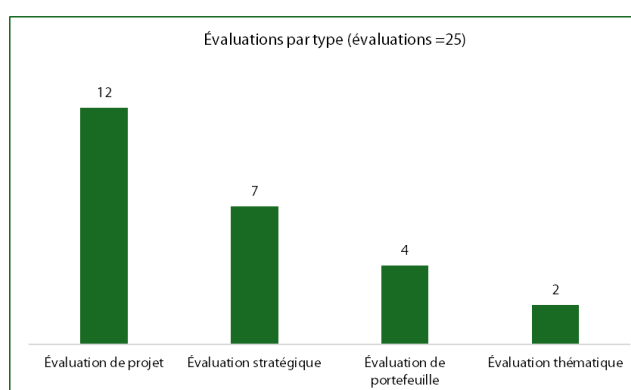
---

1. Conseil de l'Europe [sans date] *Qui nous sommes*. Disponible à l'adresse : <https://www.coe.int/fr/web/about-us/who-we-are> (consulté le 22 décembre 2025).

5. Sept évaluations étaient de nature stratégique<sup>2</sup>. Deux portaient sur des entités du Conseil de l'Europe<sup>3</sup>, une sur la mise en œuvre d'un traité<sup>4</sup>, une sur la gestion du changement dans le cadre de la réforme administrative de l'Organisation<sup>5</sup>, une sur les processus internes liés à la Déclaration de Reykjavik<sup>6</sup>, une sur l'intégration du point de vue de la jeunesse jeunes dans les actions de l'Organisation<sup>7</sup>, et enfin une évaluation du programme opérationnel de grande envergure « Renforcer la confiance dans les institutions publiques » (RCIP)<sup>8</sup>.

6. Quatre évaluations sont de type « portefeuille » (trois Plans d'action nationaux : Azerbaïdjan, Bosnie-Herzégovine et République de Moldova ; une Facilité horizontale)<sup>9</sup>. Deux sont des évaluations thématiques portant sur les droits des minorités et des enfants<sup>10</sup>. Les douze autres sont des évaluations de projets, analysant les interventions menées à l'échelle de chaque pays. La figure 1 détaille la répartition des évaluations par type dans le panel étudié.

**Figure 1 : Répartition des évaluations par type**



7. Le périmètre des évaluations examinées est considérablement variable. Celle du programme RCIP, par exemple, porte sur le troisième plus grand programme de l'Organisation (40,5 millions d'euros d'allocation en 2024)<sup>11</sup>. Les Plans d'action sont des portefeuilles de projets destinés à aider certains États membres à respecter leurs engagements. Les évaluations thématiques sont elles aussi au niveau du portefeuille. En comparaison, les évaluations de projets sont plus restreintes : leur ampleur, leur portée et leur profondeur sont limitées, et doivent souvent composer avec un budget contraint.

2. Les évaluations stratégiques portent sur la conception, la mise en œuvre, les résultats et la viabilité des stratégies, politiques, processus et cadres spécifiques d'une organisation. Au Conseil de l'Europe, elles évaluent également les programmes relevant du Programme et Budget.

3. DIO-2024- Évaluation du Comité directeur sur l'Anti-discrimination, la Diversité et l'Inclusion ; DIO-2024 - Évaluation de l'Institution du Commissaire aux droits de l'homme.

4. DIO-2025- Évaluation de la Charte Sociale européenne.

5. DIO-2025-Évaluation de la gestion du changement dans le cadre de la réforme administrative.

6. DIO-2005- Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Reykjavik.

7. DIO-2025- Évaluation de l'intégration d'une perspective pour la jeunesse dans les travaux du Conseil de l'Europe.

8. DIO-20025- Évaluation du programme *Renforcer la confiance dans les institutions publiques*.

9. DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25 ; DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-2024 ; DIO-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III.

10. DEC-2024 ROMACTED II, DIO-2025 - Droits des enfants.

11. DIO-2025-Évaluation du programme Renforcer la confiance dans les institutions publiques.

## 2.3 Méthodologie

8. La synthèse a porté sur les questions suivantes :

- Quelle est la performance des interventions sur les critères de pertinence, efficacité, efficience, cohérence, valeur ajoutée, durabilité et impact ?
- Quels éléments de conception ou de mise en œuvre ont favorisé ou entravé le succès ?
- Quels enseignements généraux se dégagent concernant la conception, la mise en œuvre et les partenariats ?
- Quels constats mettent en évidence les bonnes pratiques ou, au contraire, les besoins de changement voire d'innovation
- Quelles tendances ou lacunes émergent concernant les capacités organisationnelles, la gouvernance ou les priorités transversales ?
- Quels enseignements peut-on tirer des recommandations d'évaluation et de leur suivi par le management ?
- Quelles leçons ressortent sur la qualité même du processus d'évaluation ?
- Quelles sont les principales implications pour la programmation, la stratégie et la fonction d'évaluation ?

9. L'évaluation a été réalisée par une équipe d'évaluatrices et évaluateurs externes<sup>12</sup>. Les évaluations ont été codées par thèmes selon une démarche inductive et déductive, à l'aide du logiciel d'analyse qualitative MAXQDA. Les recommandations et réponses du management ont été analysées à partir des plans d'action, les acceptations et modalités de mise en œuvre ont été documentées dans un tableau pour analyse quantitative. Pour affiner la catégorisation des recommandations, l'équipe s'est appuyée sur des outils d'intelligence artificielle. Le guide de codage pour l'analyse thématique est repris en annexe 4.

## 2.4 Limites

10. L'équipe a recensé plusieurs contraintes. D'abord, en tant que synthèse de haut niveau, l'approche retenue risque de lisser, voire d'occulter, la finesse contextuelle des constats. Ce risque s'accroît du fait du caractère limité et hétérogène du corpus : les évaluations diffèrent par leur objet, leur périmètre et leur rigueur, avec des déséquilibres thématiques notables. En outre, la synthèse s'appuie principalement sur des évaluations récentes et documentaires, limitant la capacité à situer leurs constats dans une perspective à long terme. Enfin, des lacunes dans la gestion basée sur les résultats de l'Organisation ont eu un effet sur la qualité du socle de preuves disponible. Le rapport énonce certains éléments liés à ces limites, sans pour autant prétendre évaluer exhaustivement la gestion basée sur les résultats à l'échelle organisationnelle.

---

12. [Aguilhas Applied Knowledge](#).

11. L'équipe a travaillé en étroite concertation avec la Division de l'Évaluation de la DIO tout au long de l'exercice, présentant les principaux constats pour discussion, validation puis affinage progressif aux différentes étapes du processus.

### 3. Résultats

#### 3.1 Performance, facteurs favorisant et obstacles

12. Cette section présente les constats sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence, la valeur ajoutée, la durabilité et l'impact des interventions, ainsi que sur les freins et les leviers du succès au niveau de la conception comme de la mise en œuvre. Les bonnes pratiques et les axes d'amélioration sont signalés le cas échéant.

##### 3.1.1 Les activités et les interventions évaluées étaient-elles pertinentes ?

13. Au sein du Conseil de l'Europe, la pertinence est définie comme la mesure dans laquelle les interventions sont en phase avec les priorités de l'Organisation, celles de ses États membres, les besoins des groupes cibles, et leur capacité à s'ajuster à l'évolution des circonstances<sup>13</sup>.

14. Les évaluations indiquent que **les interventions sont bien alignées** sur les normes, priorités et valeurs du Conseil de l'Europe et, pour les projets coopératifs, sur les agendas de réformes nationaux. Lorsqu'il existe un espace politique d'intervention, l'Organisation est bien positionnée pour accompagner le traitement des problématiques structurelles liées à l'État de droit et aux droits humains, tout en répondant aux besoins émergents. Ainsi, le Plan d'action pour l'Azerbaïdjan, qui a permis l'accompagnement de réformes juridiques et le renforcement des capacités nationales, illustre l'alignement étroit entre les actions du Conseil de l'Europe et les priorités nationales<sup>14</sup>.

15. La réputation de l'Organisation pour son **expertise technique crédible et apolitique** joue un rôle déterminant dans la pertinence, surtout dans des domaines sensibles comme la lutte contre la discrimination ou les droits des personnes lesbiennes, gays, bisexuelles, transgenres, intersexes (LGBTI)<sup>15</sup>. Un autre facteur favorable est le **statut de pays candidat à l'UE**. L'alignement avec les réformes nationales est particulièrement prononcé dans les projets axés sur le traitement de lacunes législatives, politiques ou de mise en œuvre, spécialement dans les pays préparant leur adhésion à l'Union européenne<sup>16</sup>.

16. Plusieurs évaluations démontrent que la pertinence s'en **trouve accrue lorsque les enseignements tirés des phases précédentes sont pris en compte**. C'est le cas, entre autres, des projets « ROMACTED II », « PECK III », « INSCHOOL 3 » et « La démocratie commence à l'école », qui

13. Conseil de l'Europe, Lignes directrices pour l'évaluation Guidelines, 2020 ; Politique d'évaluation, 2018.

14. DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-2025.

15. DIO-2024-Évaluation du Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion.

16. DIO-2025-Charte Sociale européenne ; DEC-2024- Mode alternatif de résolution des conflits – Türkiye ; DEC-2024- Coopération judiciaire internationale en matière pénale - ICCM-Türkiye ; DEC-2024 ROMACTED II ; DEC-2025 - Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye - Phase III ; DEC-2025 - Plan d'action 2022-2025 pour la Bosnie-Herzégovine ; DEC-2024 - Renforcement des capacités des avocats en matière de normes européennes relatives aux droits humains (SCoBAL) ; DEC-2024 - Plan d'action pour la République de Moldova 2021-2024.

ont effectivement intégré les analyses issues d'expériences passées<sup>17</sup>. La facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye, phase III (HF III), a aligné ses actions sur les stratégies élaborées lors des phases précédentes<sup>18</sup>.

17. Les évaluations démontrent la capacité d'adaptation l'Organisation **aux chocs externes, aux évolutions géopolitiques et aux thématiques émergentes constituent un atout majeur**<sup>19</sup>. Huit évaluations, par exemple, décrivent comment les équipes de projet ont transféré les formations et activités en ligne lors de la pandémie de covid-19<sup>20</sup>. Dans six évaluations, la résilience et la capacité d'adaptation des équipes face aux contextes nationaux mouvants sont identifiées comme des facteurs de réussite<sup>21</sup>.

**Réalisation clé :** Le Bureau du Commissaire aux droits de l'homme a fait preuve d'une adaptation remarquable face aux imprévus et réorientations de priorités, notamment en réagissant rapidement à des crises émergentes par l'organisation de visites de terrain dans des délais très courts<sup>22</sup>.

**Réalisation clé :** Suite à l'afflux massif de personnes réfugiées en République de Moldova, consécutif à la guerre d'agression menée par la Russie contre l'Ukraine, le Conseil de l'Europe a lancé un programme spécifique de renforcement des droits des réfugié-es et des personnes migrantes, avec une attention particulière pour les groupes vulnérables<sup>23</sup>.

18. Plusieurs évaluations relèvent qu'une consultation de qualité et des diagnostics ciblés permettent d'assurer une meilleure prise en compte des droits des groupes concernés. En Géorgie, des consultations participatives, associant des expert-es au niveau local et la société civile, ont révélé des besoins non identifiés auparavant par les parties prenantes municipales, renforçant la pertinence du projet<sup>24</sup>. En République de Moldova, les consultations pilotées en fonction de la demande, mobilisant les institutions gouvernementales et la société civile, ont permis d'inclure de

---

17. DEC-2025 - Mécanisme horizontal pour les Balkans occidentaux et la Turquie – Phase III.

18. DEC-2025 - Mécanisme horizontal pour les Balkans occidentaux et la Turquie – Phase III.

19. DEC-2024-INCLUDE ; DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DIO-2025-Charte sociale européenne ; DIO-EVA(2024)45 - Institution du Commissaire aux droits de l'homme ; DEC-2024-Mode alternatif de résolution des conflits - Türkiye ; DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale-ICCM-Türkiye ; DEC-2024-ROMACTED II ; DEC-2025-Projet de lutte contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2025-Éducation aux droits humains pour les professionnels du droit dans l'UE-HELP III ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25 ; DEC-2024 - Renforcement des capacités des avocats en matière de normes européennes relatives aux droits humains (SCoBAL) ; DEC-2024 - Plan d'action pour la Moldova 2021-24 ; DEC-2024 - Droits humains en biomédecine - Arménie ; DEC-2024 - Démocratie dans les écoles - Géorgie.

20. EC-2024-INCLUDE ; DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DIO-EVA(2024)45 - Institution du Commissaire aux droits de l'homme ; DEC-2024-Mode alternatif de résolution des conflits - Türkiye ; DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale-ICCM-Türkiye ; DEC-2025-Plan d'action 2022-25 pour la Bosnie-Herzégovine ; DEC-2024-Renforcement des capacités des avocats en matière de normes européennes relatives aux droits humains (SCoBAL) ; DEC-2024-Démocratie dans les écoles-Géorgie.

21. DIO-2025-Charte sociale européenne ; DIO-2024-Institution du Commissaire aux droits de l'homme ; DEC-2025-Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2025-Plan d'action 2022-25 pour la Bosnie-Herzégovine ; DEC-2024-Plan d'action 2021-24 pour la République de Moldova ; DEC-2024-Droits humains en biomédecine - Arménie.

22. DIO-2024-Institution du Commissaire aux droits de l'homme.

23. DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24.

24. DEC-2024-Droits humains en biomédecine - Arménie ; DEC-2024-Démocratie dans les écoles - Géorgie.

nouveaux enjeux tels que les droits des travailleuses et travailleurs et la migration, améliorant l'adéquation du Plan d'action aux priorités évolutives du pays<sup>25</sup>.

19. Cependant, une approche plus systématique visant à intégrer le point de vue des partenaires et des ayant-es droit fait apparaître un axe susceptible d'amélioration<sup>26</sup>. Dans neuf évaluations, des **difficultés à impliquer toute la diversité des parties prenantes lors de la conception et de la mise en œuvre des projets sont signalées**. En Türkiye, par exemple, certaines OSC indépendantes hésitaient à collaborer directement avec les institutions publiques, ce qui a limité leur contribution dans le traitement de la violence fondée sur le genre en droit de la famille<sup>27</sup>. En Azerbaïdjan, le manque de consultation au-delà des instances publiques a nui à la mobilisation des partenaires chargés de la mise en œuvre<sup>28</sup>. La mobilisation de la diversité des parties prenantes dépend largement du contexte politique et culturel du pays concerné.

20. D'autres évaluations pointent également **certains oublis concernant les besoins émergents**. Le projet sur la résolution alternative des litiges en Türkiye n'était pas parfaitement adapté aux besoins spécifiques du Centre d'arbitrage d'Istanbul, ni à ceux des structures privées de médiation<sup>29</sup>. Le rapport sur la jeunesse fait état d'une implication réactive et irrégulière des jeunes et soulève des questions sur la représentativité et l'accessibilité - même si l'évaluation ne couvre pas spécifiquement le travail du service de la jeunesse<sup>30</sup>. L'évaluation de la Charte sociale européenne relève d'importantes lacunes concernant la prise en compte des droits des travailleuses et travailleurs informel·les, des personnes LGBTQIA+ et des jeunes en transition<sup>31</sup>.

21. Enfin, l'évaluation du programme RCIP<sup>32</sup> a mis en évidence une théorie du changement centrée sur les actrices et acteurs publics, ne reflétant pas l'impact potentiel du programme sur les parties prenantes non étatiques. La recommandation qui en découle – élargir les voies causales au-delà des institutions étatiques – constitue un enseignement visant à inspirer l'ensemble des projets de coopération.

### 3.1.2 Quelle a été l'efficacité des activités et interventions évaluées ?

22. L'efficacité est le degré auquel les interventions atteignent les objectifs fixés, que ce soit au niveau des résultats (par exemple, produits ou services effectivement fournis) ou de leurs effets (tels que des changements législatifs, politiques, ou de capacités institutionnelles)

23. L'ensemble des évaluations fait apparaître un **bilan positif en matière de réalisation des résultats attendus**. La majorité des projets a livré la plupart des résultats prévus, dans des domaines tels que la formation et les apports techniques à la rédaction de politiques ou lois. Les retours

---

25. DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24.

26. DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DIO-2025-Intégration d'une perspective pour la jeunesse ; DEC-2024-Mode alternatif de résolution des conflits-Türkiye ; DEC-2025-Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2025-Éducation aux droits humains pour les professionnels du droit dans l'UE-HELP III ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DEC-2024-Efficacité des tribunaux familiaux-Türkiye ; DEC-2024-INSCHOOL 3 (avec l'UE) ; DEC-2024-Démocratie participative et droits humains - Géorgie.

27. DEC-2024-Efficacité des tribunaux familiaux - Türkiye.

28. DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25.

29. DEC-2024-Mode alternatif de résolution des conflits – Türkiye.

30. DIO-2025-Intégration d'une perspective pour la jeunesse.

31. DIO-2025-Charte sociale européenne.

32. DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques.

collectés auprès des partenaires au cours des évaluations témoignent d'une appréciation élevée de la qualité de ces livrables. La formation, en particulier, se révèle être un point fort reconnu au sein de l'Organisation : 11 évaluations font état de forts taux de participation et de satisfaction<sup>33</sup>.

24. Sept évaluations documentent des **contributions substantielles à des réformes législatives ou politiques**<sup>34</sup>. Le Plan d'action pour l'Azerbaïdjan, par exemple, a permis de combler une lacune persistante en matière de prévention des violences à l'égard des femmes et de la violence domestique<sup>35</sup>. En Arménie, le projet « Protection des droits humains en biomédecine » a atteint son objectif principal : l'adhésion du pays à la Convention d'Oviedo<sup>36</sup>.

**Réalisation clé :** Le Projet contre la criminalité économique au Kosovo<sup>37</sup> (PECK III) a soutenu la rédaction et la révision de 14 lois sur la criminalité économique. Les formations ciblant le secteur financier et les notaires ont permis d'accroître l'identification des transactions suspectes. L'accompagnement du projet autour de la jurisprudence internationale a facilité en 2023 la première condamnation indépendante pour blanchiment d'argent par la Cour suprême, aboutissant à quatre autres condamnations du même type<sup>38</sup>.

**Réalisation clé :** En Türkiye, des formations aux droits de la famille à destination des juges, procureur-es et professionnel·les du droit, ont permis de lever des obstacles sensibles en matière de divorce et de garde d'enfants, de renforcer les mesures de protection des victimes de violence, de promouvoir la représentation des enfants dans les procédures et d'avancer sur la résolution des conflits. Cela a contribué à favoriser une plus grande homogénéité et l'approche fondée sur les droits humains au sein des tribunaux familiaux<sup>39</sup>.

25. Cinq évaluations signalent la création **effective de nouveaux dispositifs ou structures**, tels que groupes de travail municipaux, centres de droits humains ou bureaux spécialisés<sup>40</sup>. Ainsi, en Türkiye, le projet « Coopération judiciaire internationale en matière pénale » a aidé à la création de sept bureaux de coopération judiciaire internationale en matière pénale (CADIB), faisant le lien

33. DEC-2024-INCLUDE ; DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale-ICCM-Türkiye ; DEC-2024-ROMACTED II ; DEC-2025-Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2025-Éducation aux droits humains pour les professionnels du droit dans l'UE-HELP III ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DEC-2025-Plan d'action 2022-25 pour la Bosnie-Herzégovine ; DEC-2024-Efficacité des tribunaux familiaux - Türkiye ; DEC-2024-Renforcement des capacités des avocats en matière de normes européennes relatives aux droits humains (SCoBAL) ; DEC-2024-Protection de l'égalité et de la non-discrimination - Géorgie ; DEC-2024-Démocratie dans les écoles - Géorgie.

34. DEC-2024-INCLUDE ; DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques ; DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DEC-2025-Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25 ; DEC-2024-INSCHOOL 3 (avec l'UE) ; DEC-2024-Droits humains en biomédecine – Arménie.

35. DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan.

36. DEC-2024- Droits humains en biomédecine-Arménie.

37. Toute référence au Kosovo dans le présent texte, qu'il s'agisse de son territoire, de ses institutions ou de sa population, doit être entendue dans le plein respect de la Résolution 1244 du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies, sans préjuger du statut du Kosovo.

38. DEC-2025- Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III).

39. DEC-2024- Efficacité des tribunaux familiaux-Türkiye.

40. DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale-ICCM-Türkiye ; DEC-2024-ROMACTED II ; DEC-2024-Renforcement des capacités des avocats en matière de normes européennes relatives aux droits humains (SCoBAL) ; DEC-2024-Démocratie participative et droits humains-Géorgie.

entre l'Autorité centrale et les parquets locaux. Cela a réduit de 65 % le taux de refus dans les demandes d'entraide judiciaire internationale émanant de pays tiers<sup>41</sup>.

26. L'évaluation de l'Institution du Commissaire aux droits de l'homme souligne une efficacité remarquable, notamment autour de la **sensibilisation aux droits humains** auprès des États membres. Les actions menées sous l'égide du Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion (ADI) sont également jugées efficaces : elles ont favorisé l'appropriation des enjeux et la large adoption des standards. Cependant, il s'agit de processus de changement sur le long terme. Ainsi, pour la Charte sociale européenne, les évaluatrices et évaluateurs estiment que, si la Charte a influencé certains choix nationaux, son plein impact reste entravé par **l'absence de force contraignante** par rapport aux directives de l'UE et à d'autres normes internationales, telles que celles de l'Organisation internationale du travail (OIT), ainsi que par des carences de suivi structurel et des mécanismes de suivi limités.

27. Le tableau 1 (ci-dessous) résume quelques-uns des résultats majeurs identifiés comme validés dans l'échantillon étudié. Ces données suggèrent des avancées confirmées dans un large spectre thématique.

**Tableau 1 - Sélection de résultats clés validés dans l'échantillon d'évaluation**

| Type of de résultat               | Exemples de la contribution du Conseil de l'Europe au changement validés dans les évaluations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Politiques et stratégies</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une stratégie nationale en matière d'égalité et de non-discrimination (Macédoine du Nord)</li> <li>• 50 plans d'action municipaux pour l'intégration des Roms, dotés d'un budget total de 11,4 millions d'euros (plusieurs pays)</li> <li>• Une stratégie de réforme judiciaire (Monténégro)</li> <li>• Un programme national de prévention et de lutte contre la violence à l'égard des femmes (République de Moldova)</li> <li>• Des stratégies de déségrégation scolaire (Tchéquie, Roumanie)</li> <li>• Stratégie nationale en matière de cybersécurité (Azerbaïdjan)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Modifications législatives</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Large éventail de modifications constitutionnelles et législatives concernant les systèmes et les normes de détention, les systèmes de probation et l'accès à la justice (plusieurs pays)</li> <li>• Modifications des lois sur la violence domestique et du code de la famille (Azerbaïdjan)</li> <li>• Augmentation de l'âge de la responsabilité pénale (Irlande)</li> <li>• Garantie d'une représentation juridique pour les enfants (Grèce)</li> <li>• Élimination de certaines pratiques salariales discriminatoires (Belgique)</li> <li>• Modifications législatives concernant la liberté d'association et la liberté de la presse (Slovénie)</li> <li>• 14 lois et 10 règlements sur la criminalité économique, dont une nouvelle loi contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme et une loi sur la propriété effective (Kosovo<sup>42</sup>)</li> <li>• Ratification de la Convention d'Istanbul sur la violence domestique (République de Moldova)</li> <li>• Nouveau code électoral (République de Moldova)</li> </ul> |

41. DIO-2025-Charte sociale européenne.

42. Toute référence au Kosovo dans le présent texte, qu'il s'agisse de son territoire, de ses institutions ou de sa population, doit être entendue dans le plein respect de la Résolution 1244 du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies, sans préjuger du statut du Kosovo.

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelle réglementation sur les droits des détenus en matière de soins de santé (République de Moldova)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Changements institutionnels</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hausse de la représentation des femmes dans le système judiciaire (plusieurs pays)</li> <li>• Inclusion des groupes vulnérables et minoritaires dans les processus judiciaires (plusieurs pays)</li> <li>• Amélioration de l'exécution des arrêts de la Cour européenne des droits de l'homme (Azerbaïdjan)</li> <li>• Création d'un registre des biens endommagés par la guerre (Ukraine)</li> <li>• Introduction d'un modèle de conciliateur spécialisé (Türkiye)</li> <li>• Création de bureaux de coopération judiciaire internationale et d'un système central de suivi des demandes d'entraide judiciaire (Türkiye)</li> <li>• Introduction d'une méthodologie d'évaluation des risques de corruption pour l'agence centrale de lutte contre la corruption (Kosovo<sup>43</sup>)</li> <li>• Ouverture du premier refuge pour les personnes LGBTI (Bosnie-Herzégovine)</li> <li>• Création d'un système intégré d'information sur la gestion des prisons (Bosnie-Herzégovine)</li> <li>• Mise en place du mécanisme de collaboration judiciaire du Conseil de la justice familiale (Türkiye)</li> <li>• Lignes directrices sur le développement de la gouvernance démocratique des écoles et mise en œuvre dans 20 écoles (Géorgie)</li> </ul> |
| <b>Éducation et formation</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 programmes universitaires élaborés sur l'éducation inclusive et plus de 1 000 enseignants et enseignantes formé-e-s (plusieurs pays)</li> <li>• 600 fonctionnaires formés à la cybersécurité (Azerbaïdjan)</li> <li>• 180 journalistes et 100 avocats formés au professionnalisme des médias et à la liberté d'information (Azerbaïdjan)</li> <li>• 950 juges, procureurs et avocat-e-s formé-e-s aux demandes d'entraide judiciaire (Türkiye)</li> <li>• 2 342 membres de la communauté Rom et 699 fonctionnaires municipaux formés à la gouvernance locale inclusive (plusieurs pays)</li> <li>• 120 agents des forces de l'ordre formés aux techniques d'investigation financière et 78 au recouvrement d'avoir (Kosovo<sup>44</sup>)</li> <li>• 156 000 utilisateurs de la plateforme d'apprentissage en ligne « Human Rights for Legal Professionals » (HELP) sur l'intégration des normes relatives aux droits humains dans le droit interne (plusieurs pays)</li> <li>• 50 « jeunes ambassadrices et ambassadeurs » formés à la lutte contre les discours de haine (plusieurs pays)</li> <li>• 8 200 avocats et avocates formé-es aux droits humains et à la Convention européenne des droits de l'homme (Türkiye)</li> </ul>              |

28. Bien que les évaluations contiennent de nombreux exemples où le Conseil de l'Europe a contribué à des réformes législatives ou politiques, ces **progrès ne se traduisent pas toujours par une mise en œuvre effective**. L'évaluation de la Charte sociale souligne qu'une proclamation de droits sociaux ne garantit pas une application concrète pour les groupes concernés : la réalisation effective requiert la transposition dans la pratique quotidienne.<sup>45</sup> Des retours issus de l'évaluation de l'Institution du Commissaire aux droits de l'homme indiquent que la promotion du droit des femmes est parfois contrecarrée par des résistances politiques ou par l'absence de directives

43. Toute référence au Kosovo dans le présent texte, qu'il s'agisse de son territoire, de ses institutions ou de sa population, doit être entendue dans le plein respect de la Résolution 1244 du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies, sans préjuger du statut du Kosovo.

44. Toute référence au Kosovo dans le présent texte, qu'il s'agisse de son territoire, de ses institutions ou de sa population, doit être entendue dans le plein respect de la Résolution 1244 du Conseil de sécurité de l'Organisation des Nations Unies, sans préjuger du statut du Kosovo.

45. DIO-2025-Charte Sociale européenne.

opérationnelles sur l'application concrète des standards du Conseil de l'Europe<sup>46</sup>. En Azerbaïdjan, l'absence d'un dispositif de suivi pour vérifier l'effectivité des réformes juridiques a également été pointée<sup>47</sup>.

29. De façon générale, **les lacunes dans le suivi des résultats** constituent une difficulté récurrente dans le corpus des évaluations, en raison du manque de données disponibles ou des capacités limitées à piloter la gestion basée sur les résultats. Neuf rapports ont mis en avant l'absence d'indicateurs de résultats systématiques, la prépondérance de données sur les résultats ou la documentation partielle comme obstacles à l'évaluation de l'impact réel<sup>48</sup>. Un déficit de données ventilées par genre sur les résultats a également été observé de manière répétée.

30. **Facteurs favorables à l'efficacité** : Les résultats identifient plusieurs éléments contribuant à l'efficacité : a) la souplesse stratégique et opérationnelle ; b) la réputation, légitimité et expertise technique de l'Organisation ; c) la présence pérenne sur place et les partenariats institutionnels ancrés dans les États membres ; d) une démarche de soutien sur demande pour la conception et la mise en œuvre. L'appropriation nationale et la volonté politique sont systématiquement mentionnées comme conditions essentielles de réussite.

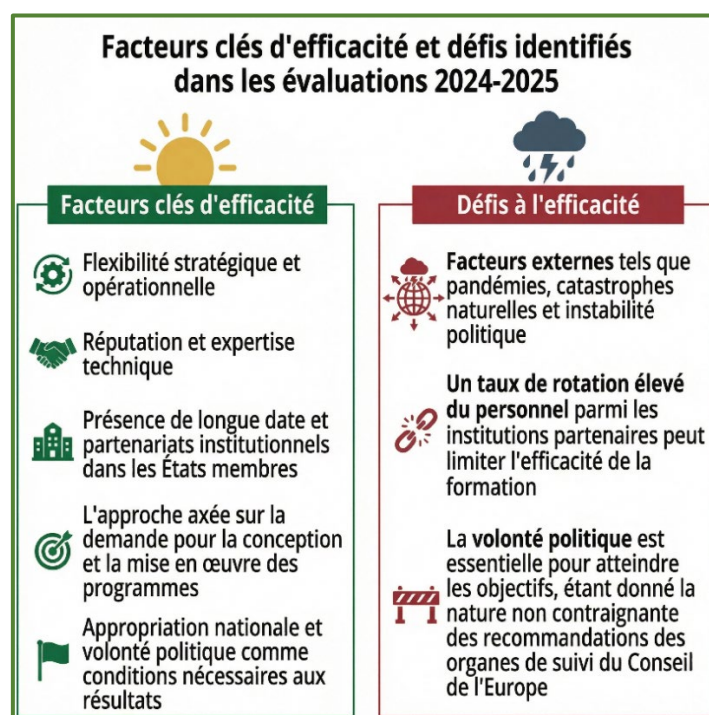
31. **Obstacles à l'efficacité** : Les freins identifiés relèvent en grande partie de facteurs externes, hors de la sphère de contrôle du Conseil de l'Europe, tels que les crises sanitaires, les catastrophes naturelles, l'instabilité politique. Le taux de rotation élevé du personnel au sein des institutions partenaires limite l'efficacité des actions de formation, les compétences acquises n'étant pas toujours capitalisées collectivement. Comme pour la pertinence, la volonté politique est essentielle pour atteindre les objectifs, compte tenu du caractère non contraignant des recommandations formulées par les mécanismes de suivi du Conseil de l'Europe. Les facteurs favorables et défavorables sont synthétisés à la figure 2.

---

46. DIO-2024-L'Institution du Commissaire aux droits de l'homme.

47. DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25.

48. DIO-2025- Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DIO-2024- Comité directeur sur l'Anti-discrimination, la Diversité et l'Inclusion ; DIO-2024-L'Institution du Commissaire aux droits de l'homme, DIO-2024-Gestion du changement ; DEC-2024 ROMACTED II ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25 ; DEC-2024-Renforcement des capacités des avocats en matière de normes européennes relatives aux droits de l'homme (SCoBAL) ; DEC-2024-Efficacité des tribunaux familiaux - Türkiye ; DEC-2024- 2024-Protection de l'égalité et de la non-discrimination - Géorgie.

**Figure 2 : Principaux catalyseurs et obstacles à l'efficacité**

32. Les évaluations offrent des **pistes pour améliorer l'efficacité des actions de formation**. Un premier axe est de renforcer l'orientation pratique de ces contenus : par exemple, en Türkiye, des participant-es ont recommandé davantage d'exemples et de cas concrets au lieu d'approches trop théoriques<sup>49</sup>. Un deuxième axe consiste à diversifier l'offre de formation. Dans le cadre du projet « Renforcement des capacités des barreaux et des avocats » (SCoBAL)<sup>50</sup>, les parties prenantes ont exprimé le besoin d'un processus de formation décliné en plusieurs étapes, du niveau général au plus approfondi. Il convient néanmoins de trouver un équilibre entre les exigences imposées aux participant-es. En Bosnie-Herzégovine les des taux de présence faibles aux formations ont été attribués à une « saturation des formations »<sup>51</sup>.

### 3.1.3 Quelles informations les évaluations 2024-2025 nous offrent-elles sur l'efficience ?

33. L'efficience est entendue comme la capacité des interventions à produire, ou à être susceptibles de produire, des résultats de manière économique et dans des délais opportuns. Il s'agit d'apprécier la rentabilité des moyens déployés pour atteindre les résultats, l'adéquation des processus d'exécution, ainsi que la conformité au calendrier initial.

34. Dans cinq évaluations, les interventions ont été saluées pour la **rigueur dans l'utilisation des ressources, la sensibilité aux coûts et la livraison des résultats en respectant ou en-deçà**

49. DEC-2024-Efficacité des tribunaux familiaux-Türkiye.

50. DEC-2024-Renforcement des capacités des avocats en matière de normes européennes relatives aux droits humains (SCoBAL).

51. DEC-2025-Plan d'action 2022-2025 pour la Bosnie-Herzégovine.

**des limites budgétaires**<sup>52</sup>. Il en va ainsi, par exemple, du programme ROMACTED Phase II<sup>53</sup> ainsi que du programme RCIP<sup>54</sup>, qui ont affiché des taux remarquables d'absorption budgétaire et une allocation judicieuse des financements disponibles.

35. Sept évaluations ont mis en avant l'agilité opérationnelle des équipes, avaient fait preuve de **flexibilité opérationnelle**, s'adaptant à un contexte en mutation, notamment à des crises majeures comme la pandémie de covid-19, la guerre d'agression de la Russie contre l'Ukraine, ou des catastrophes naturelles, tout en maintenant, voire améliorant, leur efficacité.<sup>55</sup> Cette adaptation a notamment consisté à recourir à des formes de communication en ligne ou hybrides. Les équipes ont recouru à des formats en ligne pour assurer la formation et d'autres activités en raison de la pandémie de covid-19, ce qui a permis de réaliser d'importantes économies, mais au détriment potentiel de la qualité<sup>56</sup>. Lorsque les coûts ont été réduits, les fonds ont souvent été réaffectés à d'autres activités ; par exemple, le Bureau du Commissaire aux droits de l'homme a fait preuve d'une « remarquable capacité d'adaptation » dans la réaffectation des ressources<sup>57</sup>.

36. Des dispositifs solides en matière de personnel, comprenant des équipes expérimentées et des **modèles de prestation hybride** (approche standard du Conseil de l'Europe), ont été relevés dans cinq évaluations comme des atouts pour garantir des opérations efficaces et rationalisées.<sup>58</sup> La combinaison d'un personnel local, captable d'établir des relations étroites avec les parties prenantes et d'un soutien technique spécialisé fourni par le siège à Strasbourg, s'est généralement révélée efficace<sup>59</sup>. Selon cinq évaluations, **une coopération étroite avec les ministères nationaux et une forte coordination entre les projets ont contribué à éviter les doublons et à accélérer la mise en œuvre**. A titre d'exemple, le programme HF III a fait preuve d'une communication et d'une coordination solides entre les activités et avec d'autres projets du Conseil de l'Europe, ce qui a renforcé son efficacité<sup>60</sup>. A l'inverse, **des lacunes en matière de personnel** et des taux de **rotation élevés** ont constitué des obstacles à une mise en œuvre efficace dans huit évaluations.

37. Huit évaluations ont identifié des **défis** liés aux procédures administratives et financières, telles que la rigidité des processus internes, la lourdeur des exigences concernant les rapports et la

---

52. DEC-2024 ROMACTED II, DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale-ICCM-Türkiye ; DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques ; DIO-2024-Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion ; DEC-2024-Droits de l'homme en biomédecine-Arménie.

53. DEC-2024 ROMACTED II.

54. DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques.

55. DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques ; DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DEC-2024-Mode alternatif de résolution des conflits-Türkiye, DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale-ICCM-Türkiye ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25 ; DEC-2024-Renforcement des capacités des avocats en matière de normes européennes relatives aux droits humains (SCoBAL) ; DEC-2025-Éducation aux droits humains pour les professionnels du droit dans l'UE-HELP III.

56. Cela ne signifie pas que les cours en ligne donnent de meilleurs résultats que les formations en présentiel. Une évaluation a constaté que les formations en ligne offraient une expérience moins enrichissante aux participants, en particulier pour créer des réseaux (DEC-2025-Formation aux droits humains pour les professionnels du droit dans l'UE-HELP III). Des recherches supplémentaires sont nécessaires pour déterminer quel est l'équilibre optimal entre les formations en ligne et hors ligne.

57. DIO-2024-Institution du Commissaire aux droits de l'homme.

58. DEC-2024 ROMACTED II ; DEC-2025-Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III, DEC-2024-Droits humains en biomédecine – Arménie.

59. DEC-2025-Project against Economic Crime in Kosovo (PECK III).

60. DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Turquie – Phase III.

rigueur des règles budgétaires, qui entravent l'efficacité de la mise en œuvre<sup>61</sup>. Certaines contraintes organisationnelles en matière de ressources humaines ont également été relevées. L'évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Reykjavik indique que la politique de ressources humaines de l'Organisation n'est pas propice à un recrutement rapide pour répondre aux besoins en personnel induit par les nouvelles initiatives<sup>62</sup>. Les contraintes relatives au personnel ont également été fréquemment citées comme motif de rejet ou d'acceptation partielle des recommandations formulées lors des évaluations.

38. Les **facteurs contextuels externes** et les événements échappant au contrôle de l'Organisation – tels que les catastrophes naturelles, l'instabilité politique ou l'inflation – ont entraîné **des retards et des difficultés d'absorption budgétaire**, selon six évaluations<sup>63</sup>. Par exemple, les évaluations portant sur la Türkiye ont mis en lumière des retards imputés au séisme de 2023 et aux élections, ainsi qu'à la pandémie de covid-19<sup>64</sup>.

39. Dans l'ensemble, cependant, le nombre et la force des constats sur l'efficacité restent limités. Dans sept évaluations, il a été noté qu'en **l'absence de critères, il est difficile de suivre et de mesurer objectivement l'efficacité** : par exemple, le programme RCIP ne possédait pas d'indicateurs d'efficacité adaptés pour l'établissement de rapports et le suivi<sup>65</sup>. Par ailleurs, la classification budgétaire générale gêne la possibilité d'évaluer en détail l'allocation des ressources par typologie d'activités<sup>66</sup>.

### 3.1.4 Cohérence et valeur ajoutée générée

40. Dans les évaluations du Conseil de l'Europe, la notion de cohérence renvoie à la capacité de l'Organisation à garantir la complémentarité tout en limitant les chevauchements avec d'autres acteurs et processus. La cohérence a été abordée dans 18 des 25 évaluations<sup>67</sup>.

---

61. DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques ; DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DIO-2025-Intégration d'une perspective pour la jeunesse ; DIO-2025-Mise en œuvre de la déclaration de Reykjavik ; DIO-2025-Charte Sociale européenne ; DIO-2024-Gestion du changement ; DEC-2024 ROMACTED II ; DEC-2025-Horizontal Facility for the Western Balkans & Türkiye – Phase III.

62. DIO-2025-Mise en œuvre de la déclaration de Reykjavik.

63. DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DEC-2024-Mode alternatif de résolution des conflits - Türkiye, DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale - ICCM - Türkiye ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye - Phase III ; DEC-2024-Efficacité des tribunaux familiaux - Türkiye ; DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24.

64. DEC-2024-Mode alternatif de résolution des conflits-Türkiye ; DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale-ICCM-Türkiye ; DEC-2024-Efficacité des tribunaux familiaux-Türkiye.

65. DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques ; DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DIO-2025-Intégration d'une perspective pour la jeunesse ; DEC-2024-Mode alternatif de résolution des conflits-Türkiye ; DEC-2024 ROMACTED II ; DEC-2024-INSCHOOL 3 (avec l'UE) .

66. DEC-2024-Mode alternatif de résolution des conflits-Türkiye ; DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24 ; DEC-2024 ROMACTED II ; DEC-2025-Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DIO-2025-Mise en œuvre de la déclaration de Reykjavik ; DEC-2024-Protection de l'égalité et de la non-discrimination-Géorgie ; DIO-2025-Intégration d'une perspective pour la jeunesse ; DIO-2025-Charte sociale européenne .

67. DEC-2024-INCLUDE ; DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques ; DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DIO-2025-Intégrer la perspective de la jeunesse ; DIO-2025-Mise en œuvre de la déclaration de Reykjavik ; DIO-2025-Charte sociale européenne ; DIO-2024-Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion ; DIO-2024-Institution du Commissaire aux droits de l'homme ; DIO-2024-Gestion du changement ; DEC-2024-Mode alternatif de résolution des conflits - Türkiye ; DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale - ICCM - Türkiye ; DEC-2024 ROMACTED II ; DEC-2025-Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-

41. Les évaluations indiquent que les interventions du Conseil de l'Europe étaient étroitement alignées sur les cadres normatifs de l'UE et d'autres instances internationales, ce qui favorise la cohérence avec les autres parties prenantes en matière de normes applicables. La collaboration avec l'Union européenne est jugée bonne dans sept évaluations, avec des exemples fréquents de cofinancement et de coordination structurée autour des cadres d'adhésion à l'UE<sup>68</sup>. Ainsi, le programme FH III a été élaboré en partenariat avec l'UE pour garantir un soutien complémentaire à l'adhésion<sup>69</sup>. Le Plan d'action pour la République de Moldova a aussi été évalué comme complétant les priorités de l'UE, grâce à une coordination stratégique, à des cofinancements et une composition croisée au sein des comités de pilotage. Le projet HELP III était ciblé pour compléter et s'appuyer sur le soutien de l'UE en matière de justice<sup>70</sup>.

42. Huit évaluations fournissent des exemples probants de **coordination avec d'autres organisations multilatérales et des réseaux de la société civile**<sup>71</sup>. Le programme ROMACTED Phase II, par exemple, a su collaborer efficacement avec des agences de l'ONU, la Banque mondiale ainsi que des organisations de la société civile<sup>72</sup>. Les interventions dans le domaine de l'éducation, telles que « La démocratie commence à l'école » en Géorgie et INCLUDE 3, ont permis de créer des synergies grâce à la coopération avec des partenaires externes, notamment l'Université pédagogique de Zurich, l'USAID, Save the Children et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF)<sup>73</sup>. Dans les Plans d'action pour la Bosnie-Herzégovine et la République de Moldova, une participation active et une coordination avec d'autres partenaires internationaux ont été observées à travers des groupes de travail, des échanges entre donateurs, des comités de pilotage et des activités conjointes<sup>74</sup>.

43. Toutefois, **la coordination apparaît parfois comme informelle plus qu'institutionnalisée**<sup>75</sup>. Les évaluations du Plan d'action pour l'Azerbaïdjan et du celle de la Gestion du changement ont constaté un manque de structures de coordination, faisant reposer la coordination sur l'initiative propre de chaque membre du personnel. Dans ces cas, la coordination

2025-Éducation aux droits humains pour les professionnels du droit dans l'UE - HELP III ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25 ; DEC-2024-Renforcement des capacités des avocats en matière de normes européennes relatives aux droits humains (SCoBAL) ; DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24.

68. DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25, DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale-ICCM-Türkiye ; DEC-2025-Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2025-Éducation aux droits humains pour les professionnels du droit dans l'UE-HELP III ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25 ; DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24.

69. DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Turquie – Phase III.

70. DEC-2025-Formation aux droits humains pour les professeurs de droit dans le cadre du programme HELP III de l'UE.

71. DEC-2024-INCLUDE ; DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques ; DIO-2024-Institution du Commissaire aux droits de l'homme ; DEC-2024 ROMACTED II ; DEC-2025-Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25 DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24, 24 DEC-2024-Démocratie dans les écoles-Géorgie.

72. DEC-2024 ROMACTED II.

73. DEC-2024-INCLUDE ; DEC-2024-La démocratie dans les écoles-Géorgie.

74. DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24 ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25.

75. La coordination informelle n'est pas problématique en soi et peut, dans certains contextes, s'avérer plus efficace que les approches formalisées. Cependant, le fait de s'en remettre à l'initiative individuelle du personnel peut comporter des risques pour la continuité, en particulier lorsque des collaborateurs clés quittent l'organisation. Ces constats suggèrent un périmètre de recours à des mécanismes et processus formels pour atténuer certains de ces risques.

a donc souvent été activée de manière réactive face à des défis apparus au cours de la mise en œuvre, plutôt qu'inscrite dans une démarche stratégique dès le début<sup>76</sup>. Le projet sur l'efficacité des juridictions familiales en Türkiye a ainsi connu des lacunes de coordination avec les OSC et les associations du barreau<sup>77</sup>.

44. Dans le contexte des évaluations du Conseil de l'Europe, la « valeur ajoutée » désigne l'avantage comparatif spécifique que l'Organisation propose par rapport aux autres acteurs. Plusieurs facteurs distinctifs ressortent des évaluations comme des caractéristiques propres au Conseil de l'Europe.

45. Tout d'abord, ses interventions reposent sur des **relations de longue date et sur une connaissance approfondie du contexte national**, souvent acquise au fil de nombreux cycles de projets. Six évaluations relèvent que cette expérience a renforcé l'alignement avec les autres acteurs et réduit les duplications indésirables<sup>78</sup>. Ainsi, nombre d'activités menées dans le cadre du HF III s'inscrivaient dans la continuité ou dans le prolongement des phases antérieures, bénéficiant de liens de travail établis et d'une solide base de connaissances. Le maintien de personnel expérimenté, la préservation de la mémoire institutionnelle et la maîtrise fine du contexte national sont mentionnés comme des facteurs clés de cohérence, tant pour les deux projets.

46. Le deuxième domaine de valeur ajoutée est celui de l'**expertise technique**. Dans sept évaluations, l'expertise technique du Conseil de l'Europe dans des domaines tels que l'éducation aux droits humains et la gouvernance démocratique, ainsi que l'ensemble des outils et des cadres qu'il met à disposition, ont été identifiés comme des facteurs de réussite<sup>79</sup>. Dans le domaine de l'éducation, par exemple, les projets ont démontré leur valeur ajoutée en mobilisant l'expertise, les outils méthodologiques et l'influence politique du Conseil de l'Europe pour renforcer les systèmes éducatifs nationaux.<sup>80</sup> L'expertise technique a également été citée comme un facteur de réussite dans les efforts visant à promouvoir la déségrégation scolaire en Tchéquie et en Roumanie<sup>81</sup>. L'expertise et les réseaux d'experts de l'Organisation ont également été mis à profit pour élaborer du matériel de formation et des cours sur la biométrie, les droits des enfants et l'égalité de genre<sup>82</sup>.

47. Un troisième domaine de valeur ajoutée fréquemment cité dans les évaluations est le « **triangle stratégique** » du Conseil de l'Europe<sup>83</sup>. Les trois éléments que sont l'élaboration de normes, le suivi et la coopération technique sont reconnus comme complémentaires. Le fait

76. DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DIO-2024-Gestion du changement.

77. DEC-2024-Effectiveness of Family Courts-Türkiye.

78. DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DEC-2024-ROMACTED II ; DEC-2025-Éducation aux droits humains pour les professionnels du droit dans l'UE-HELP III ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25 ; DEC-2024-INSCHOOL 3 (avec l'UE).

79. DEC-2024-INCLUDE, DEC-2025-Éducation aux droits humains pour les professionnels du droit dans le cadre du programme HELP III de l'UE ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DEC-2024-Renforcement des capacités des avocats en matière de normes européennes relatives aux droits humains (SCoBAL) ; DEC-2024-INSCHOOL 3 (avec l'UE) ; DEC-2024-Droits humains en biomédecine - Arménie ; DEC-2024-Démocratie participative et droits humains - Géorgie.

80. DEC-2024-INCLUDE ; DEC-2024-La démocratie dans les écoles-Géorgie.

81. DEC-2024-INSCHOOL 3 (avec l'UE).

82. DEC-2024-Renforcement des capacités des avocats en matière de normes européennes relatives aux droits humains (SCoBAL) ; DEC-2024-Efficacité des tribunaux familiaux - Türkiye ; DEC-2024-Droits humains en biomédecine - Arménie.

83. DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques ; DEC-2025-Horizontal Facility for the Western Balkans & Türkiye – Phase III ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25.

d'ancrer les activités de coopération technique dans les constats des mécanismes de suivi leur confère une position objective et apolitique qui renforce la confiance des autorités nationales. Cela permet également aux activités de coopération technique de s'appuyer sur les visites et autres interventions menées par les organes de suivi et de conseil, tels que la Commission de Venise et le Comité pour la prévention de la torture<sup>84</sup>. Cependant, la portée des activités de coopération n'était pas toujours entièrement cohérente avec les constats des mécanismes de suivi. Par exemple, l'évaluation du programme HF III a relevé des lacunes dans la couverture géographique de certains thèmes, tels que la traite des êtres humains et la liberté d'expression, alors que des défis similaires avaient été identifiés dans d'autres pays<sup>85</sup>.

### 3.1.5 Réalisations des priorités transversales

48. Le Conseil de l'Europe aspire à intégrer un ensemble de thématiques transversales dans l'ensemble de ses activités, y compris l'égalité de genres, les droits humains, la jeunesse et les droits des enfants, les droits des personnes en situation de handicap, les Roms et les Gens du voyage, l'intelligence artificielle et la transformation numérique<sup>86</sup>. La synthèse a constaté que seules l'égalité de genres et l'approche fondée sur les droits humains (AFDH) étaient évaluées de façon systématique comme thématiques transversales. La plupart du temps, ces priorités sont intégrées tant dans la conception que dans la mise en œuvre des projets, mais avec des variations dans le degré d'intégration entre les différentes interventions.

49. **L'approche fondée sur les droits humains (AFDH)** repose sur les normes internationales et européennes relatives aux droits humains et implique une relation avec les ayant-droit et les détenteurs d'obligations afin de promouvoir la pleine réalisation des droits humains. Cette approche doit dûment tenir compte de principes tels que la participation, la non-discrimination, la responsabilité et la transparence<sup>87</sup>. Une telle approche a été identifiée comme explicite dans la conception et la mise en œuvre de quinze des vingt-cinq évaluations, ce qui suggère qu'il s'agit d'un **axe transversal solidement ancré** au sein des activités du Conseil de l'Europe<sup>88</sup>.

50. Un exemple de l'application de l'AFDH a été constaté dans le Plan d'action pour la République de Moldova, qui décrivait des mesures visant à renforcer les connaissances et les compétences de l'équipe sur ce sujet. Tous les projets du plan ont permis de traiter au moins un

---

84. DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques.

85. DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Turquie – Phase III.

86. Voir Conseil de l'Europe, Programme et Budget 2024–2027 du Conseil de l'Europe– Unis autour de nos valeurs (CM(2024)) : <https://search.coe.int/cm?i=091259488025da5f>.

87. Commission européenne, Direction générale des partenariats internationaux (2024) Approche fondée sur les droits humains. [en ligne] Disponible à l'adresse :

<https://wikis.ec.europa.eu/spaces/ExactExternalWiki/pages/50108948/Human+Rights+Bas+ed+Approach> (consulté le 26 décembre 2025). Guide du Conseil de l'Europe pour l'application de l'approche fondée sur les droits humains dans la coopération (guide interne non daté, consulté en décembre 2025).

88. DEC-2024-INCLUDE ; DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques ; DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DIO-2024-Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion ; DIO-2024-Institution du Commissaire aux droits de l'homme ; DIO-2024-Gestion du changement ; DEC-2025-Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2025-Éducation aux droits humains pour les professionnels du droit dans l'UE-HELP III ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25 ; DEC-2024-Efficacité des tribunaux familiaux - Türkiye ; DEC-2024-Plan d'action pour la Moldova 2021-24 ; DEC-2024-INSCHOOL 3 (avec l'UE) ; DEC-2024-Droits humains en biomédecine - Arménie ; DEC-2024-Démocratie participative et droits humains - Géorgie.

principe en lien avec les droits humains<sup>89</sup>. L'évaluation du Plan d'action de la Bosnie-Herzégovine a aussi confirmé l'intégration de l'AFDH dans la conception de la majorité des projets, tout en soulignant que de nombreux·ses participant·es ne saisissaient pas toujours en détail la portée concrète de cette démarche<sup>90</sup>. L'évaluation du programme HF III a également fait état d'une compréhension variable de cette approche<sup>91</sup>. La coopération avec les OSC a été citée comme la méthode principale utilisée pour faire progresser l'approche fondée sur les droits humains et intégrer les besoins des groupes vulnérables. Malgré certaines difficultés liées à des capacités limitées et à la réduction de l'espace civique, cette stratégie s'est révélée efficace pour intégrer les droits humains dans les interventions<sup>92</sup>. Les campagnes de sensibilisation, les actions de renforcement des capacités et l'élaboration de cadres législatifs et politiques ont été d'autres activités courantes soutenant l'AFDH<sup>93</sup>.

**51. L'égalité de genres ressort également comme un axe transversal** bien intégré dans l'ensemble, puisqu'il a été identifié comme une priorité explicite dans 15 évaluations<sup>94</sup>. Certains projets ont élaboré des stratégies et des approches d'intégration de la dimension de genre, avec des engagements à intégrer ses considérations dans la conception des projets, l'allocation des ressources et la collecte de données<sup>95</sup>. La plupart des projets ont pu démontrer l'intégration d'activités spécifiques au genre<sup>96</sup>. Cependant, certaines évaluations ont fait état de lacunes et d'incohérences dans l'intégration, la hiérarchisation et le financement des activités liées au genre<sup>97</sup>. L'évaluation du plan d'action pour l'Azerbaïdjan a révélé que l'optique de genre n'avait pas été intégrée dans les travaux d'élaboration des politiques, tandis que l'évaluation de l'ICCM a constaté un manque d'analyse de genre dans la conception du projet. Certains projets ont inclus des priorités

---

89. DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24.

90. DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25.

91. DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Turquie – PDEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Turquie – Phase III.

92. DEC-2024 ROMACTED II ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24.

93. DEC-2025-Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2024-Efficacité des tribunaux familiaux - Türkiye ; DEC-2024-INSCHOOL 3 (avec l'UE).

94. DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DIO-2024-Gestion du changement ; DEC-2024-Mode alternatif de résolution des conflits-Türkiye, DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale-ICCM-Türkiye, DEC-2024 ROMACTED II ; DEC-2025-Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2025-Éducation aux droits humains pour les professionnels du droit dans l'UE-HELP III ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25 ; DEC-2024-Efficacité des tribunaux familiaux - Türkiye ; DEC-2024-Renforcement des capacités des avocats en matière de normes européennes relatives aux droits humains (SCoBAL) ; DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24 ; DEC-2024-Démocratie participative et droits humains - Géorgie ; DEC-2024-Protection de l'égalité et de la non-discrimination - Géorgie ; DEC-2024-Démocratie dans les écoles - Géorgie.

95. DEC-2024-Mode alternatif de résolution des conflits-Türkiye ; DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24.

96. DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques ; DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DEC-2024-Mode alternatif de résolution des conflits-Türkiye ; DEC-2024 ROMACTED II ; DEC-2025-Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25 ; DEC-2024-Renforcement des capacités des avocats en matière de normes européennes relatives aux droits humains (SCoBAL) ; DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24 ; DEC-2024-INSCHOOL 3 (avec l'UE) ; DEC-2024-Droits humains en biomédecine – Arménie ; DEC-2024-Démocratie dans les écoles - Géorgie.

97. DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25 ; DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24.

transversales et des données ventilées par genre dans leurs dispositifs de suivi et d'évaluation<sup>98</sup> mais ce n'est pas systématique<sup>99</sup>. Le **suivi incohérent** de la participation des femmes aux activités des projets et des résultats liés au genre dans les cadres logiques a été cité comme un facteur limitant le suivi des résultats transformateurs dans ce domaine<sup>100</sup>.

52. L'échantillon analysé comprend des évaluations axées spécifiquement sur l'intégration **des droits de la jeunesse et des enfants** dans le portefeuille. L'évaluation de l'intégration d'une perspective pour la jeunesse dans les travaux du Conseil de l'Europe a montré que l'Organisation avait une longue histoire de participation et d'engagement efficaces des jeunes dans le secteur de la jeunesse et était largement considérée comme une pionnière en la matière. Toutefois, la diffusion d'une perspective pour la jeunesse à l'échelle des autres services s'est, selon l'évaluation, effectuée de manière organique en l'absence de principes directeurs communs. Malgré la reconnaissance de l'importance d'un engagement significatif des jeunes, l'évaluation a constaté que celui-ci était freiné par des contraintes de ressources et un manque d'adhésion au sein de l'Organisation<sup>101</sup>.

53. L'évaluation du sous-programme sur le droit des enfants a conclu que ce dernier agit efficacement pour la défense des droits des enfants à travers de nombreux thèmes. Le sous-programme a élaboré la Stratégie du Conseil de l'Europe pour les droits de l'enfant (2022-2027), qui a servi de feuille de route pour intégrer les droits des enfants dans toutes les activités du Conseil de l'Europe, a renforcé leur visibilité auprès des États membres et a contribué à consolider le rôle de pionnier plan de l'Organisation en tant que défenseur des droits de l'enfant<sup>102</sup>.

54. La prise en compte d'autres questions transversales dans l'évaluation, telle que les droits des personnes en situation de handicap, les questions migratoires ou d'asile, l'intelligence artificielle et la transformation numérique, n'ont pas été évalués ou documentés de façon suffisamment approfondie pour permettre d'en tirer des conclusions générales. Cependant, l'évaluation portant sur l'intégration d'une perspective pour la jeunesse dans les travaux du Conseil de l'Europe fait une observation intéressante sur le risque de « fatigue » parmi les principales parties prenantes. Une partie minoritaire des personnes interrogées a fait état de la difficulté à concilier de multiples priorités transversales quand les moyens, ressources et expertises sont limités. L'évaluation conclut qu'il convient alors d'opérer des arbitrages proportionnés, en attribuant à chaque enjeu transversal un poids adéquat selon les spécificités du contexte pour éviter une dispersion excessive des efforts<sup>103</sup>.

---

98. DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale-ICCM-Türkiye ; DEC-2025-Projet de lutte contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24.

99. DEC-2024-Renforcement des capacités des avocats en matière de normes européennes relatives aux droits humains (SCoBAL).

100. DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale-ICCM-Türkiye, DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DEC-2024-Renforcement des capacités des avocats en matière de normes européennes relatives aux droits humains (SCoBAL) ; DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24 ; DEC-2024-Droits humains en biomédecine-Arménie ; DEC-2024-Protection de l'égalité et de la non-discrimination-Géorgie.

101. DIO-2025-Intégration d'une perspective pour la jeunesse.

102. DIO-2026-Droit des enfants.

103. DIO-2025-Intégration d'une perspective pour la jeunesse.

### 3.1.6 Résultats en matière d'impact et de durabilité

55. Le terme « impact » désigne les effets à long terme, qu'ils soient intentionnels ou non, générés par les interventions. L'impact est évalué par rapport à la mission fondamentale du Conseil de l'Europe, qui consiste à promouvoir et à protéger les droits humains, la démocratie et l'État de droit en Europe. Le terme « durabilité » désigne la poursuite potentielle des résultats positifs après la fin du financement<sup>104</sup>.

56. Sur les 25 évaluations de l'échantillon, l'impact a été examiné dans sept rapports d'évaluation<sup>105</sup> et la durabilité dans 15<sup>106</sup>. Compte tenu de la dimension structurelle des processus de changement soutenus par le Conseil de l'Europe, certaines évaluations ont inévitablement conclu qu'il est trop tôt pour tirer des conclusions<sup>107</sup>.

57. Il est clairement apparu que la probabilité d'impact et la durabilité étaient plus fortes lorsque les réformes législatives, les évolutions des comportements institutionnels et l'alignement des cadres nationaux sur les normes européennes apparaissent clairement dans les résultats des projets. D'autres facteurs ont été identifiés comme favorisant un impact durable, notamment la volonté et la dynamique politiques, la mobilisation organisationnelle des partenaires, l'intégration des résultats des projets dans les processus nationaux, l'appropriation locale et le renforcement efficace des capacités<sup>108</sup>. En particulier, lorsque les initiatives s'inscrivent dans le cadre des priorités nationales en matière de réforme et d'adhésion à l'UE, elles ont plus de chances de se poursuivre après la clôture du projet<sup>109</sup>.

58. Dans la continuité des sections consacrées à la pertinence et à l'efficacité, la capacité à faire preuve de **flexibilité** dans un contexte politique et institutionnel changeant s'avère déterminante pour la durabilité. Il convient également de noter que les projets qui ont un réel impact durable sont généralement ceux qui s'appuient sur un **engagement de longue haleine** sur plusieurs cycles de projet<sup>110</sup>. Par exemple, le HF III, qui a soutenu l'adoption de diverses lois et traités, a bénéficié d'un

104. Conseil de l'Europe, Lignes directrices pour l'évaluation, 2021 ; Politique d'évaluation, 2018.

105. DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques ; DIO-2024-Institution du Commissaire aux droits de l'homme, DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale-ICCM-Türkiye ; DEC-2024-ROMACTED II ; DEC-2024-INSCHOOL 3 (avec l'UE) ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25, 23.

106. DEC-2024-INCLUDE ; DEC-2024-Mode alternatif de résolution des conflits - Türkiye ; DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale - ICCM - Türkiye ; DEC-2024-ROMACTED II ; DEC-2025-Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2025-Éducation aux droits humains pour les professionnels du droit dans l'UE-HELP III ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III, DEC-2024-Efficacité des tribunaux familiaux-Türkiye ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25 ; DEC-2024-Renforcement des capacités des avocats en matière de normes européennes relatives aux droits humains (SCoBAL) ; DEC-2024-INSCHOOL 3 (avec l'UE) ; Décembre 2024 – Droits humains en biomédecine – Arménie ; Décembre 2024 – Démocratie participative et droits humains – Géorgie ; Décembre 2024 – Protection de l'égalité et de la non-discrimination – Géorgie ; Décembre 2024 – Démocratie dans les écoles – Géorgie.

107. DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Turquie – Phase III ; DEC-2024-Efficacité des tribunaux familiaux – Türkiye.

108. DEC-2024-Démocratie participative et droits humains - Géorgie ; DEC-2024-Démocratie dans les écoles - Géorgie.

109. DEC-2025-Projet de lutte contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III.

110. DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DEC-2024-ROMACTED II ; DEC-2025-Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2025-Éducation aux droits humains pour les professionnels du droit dans l'UE-HELP III ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25, 19 ; DEC-2024-INSCHOOL 3 (avec l'UE).

mandat flexible et des relations bâties au fil des deux phases précédentes<sup>111</sup>. Néanmoins, les conclusions formulées par les évaluations quant à l'impact et la durabilité doivent être nuancées par le fait que les résultats obtenus restent fragiles face à l'évolution des contextes politiques nationaux.

59. Lorsque le **renforcement des capacités et l'appropriation nationale** sont effectivement au premier plan, plusieurs évaluations ont constaté que la durabilité en est grandement renforcée. Par exemple, l'évaluation du projet PECK III relève l'engagement direct de partenaires nationaux tels que l'Unité du renseignement financier et l'Agence pour la prévention de la corruption, favorisant l'institutionnalisation des réformes et fournissant ainsi une base solide de durabilité<sup>112</sup>.

60. À l'inverse, de faibles capacités institutionnelles, un manque de soutien politique, l'inertie institutionnelle, des défis en matière de ressources humaines (taux de rotation élevé par exemple) et des contraintes budgétaires font obstacle à la durabilité et à l'impact<sup>113</sup>. Dans trois évaluations, des contraintes externes ont limité l'impact des réformes législatives, notamment les changements au sommet de l'État, le blocage parlementaire, la pandémie de covid-19 et la crise des réfugiés ukrainiens<sup>114</sup>.

61. L'évolution des **attitudes publiques et politiques à l'égard de l'orientation européenne** a également été recensée comme une variable influençant l'impact et la pérennité de certaines actions. Par exemple, en République de Moldova, la montée des mouvements d'extrême droite a été identifiée comme contribuant à détériorer le climat politique, tandis que la guerre en Ukraine est citée comme un risque pour le maintien de la dynamique d'adhésion à l'UE<sup>115</sup>.

### 3.2 Aperçu des recommandations issues de l'analyse des évaluations et des réponses du management

62. L'un des objectifs de la présente synthèse était d'explorer les recommandations formulées lors des évaluations 2024-2025, les réponses du management de l'Organisation ainsi que les suites données, afin d'identifier les tendances qui s'en dégagent. Vingt-et-une réponses du management étaient disponibles pour 25 évaluations (exception faite des évaluations les plus récemment achevées).

63. Au sein de ce corpus, le management a accepté la majorité des recommandations, exprimant très souvent une appréciation positive de leur validité et de leur utilité. Comme le montre la figure 3, sur 162 recommandations distinctes issues de 21 évaluations, 75 % (soit 121) ont été acceptées, 19 % (soit 31) ont fait l'objet d'une acceptation partielle, et neuf recommandations (6 %) ont été rejetées. Les évaluations décentralisées (DEC) représentent 75 % des recommandations (121), contre 25 % pour celles de la Direction de l'Audit interne, de l'Évaluation et de l'Investigation

---

111. DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Turquie – Phase III.

112. DEC-2025-Projet de lutte contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III).

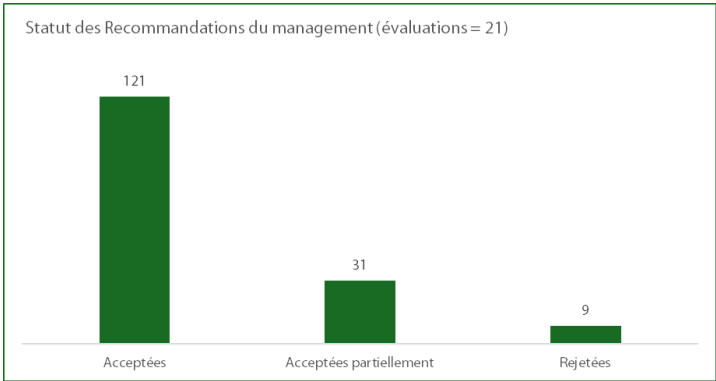
113. DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25 ; DEC-2024-Renforcement des capacités des avocats en matière de normes européennes relatives aux droits humains (SCoBAL) ; DEC-2024-Démocratie participative et droits humains – Géorgie.

114. DEC-2025-Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-25 ; DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24 ; DEC-2024-INSCHOOL 3 (avec l'UE).

115. DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24.

(DIO) (40). Les recommandations issues des évaluations de la DIO affichent un taux d’acceptation plus élevé que celles des évaluations décentralisées (97,5 % contre 67,8 %).

Figure 3 : Recommandations par statut d'acceptation



64. Les motifs principaux ayant conduit à des acceptations partielles ou à des rejets sont les suivants :

- a) **Hors du périmètre d’action, du mandat ou de l’approche convenue de l’Organisation :** recommandations qui auraient entraîné un élargissement du périmètre d’intervention du Conseil de l’Europe au-delà de ses attributions, ou qui relevaient de la responsabilité de partenaires nationaux ou d’autres acteurs (26 recommandations sur 40) ;
- b) **Ressources humaines et financières limitées et contraintes liées au cycle des projets :** il a été indiqué dans les réponses du management que, bien que les recommandations soient pertinentes en principe, leurs mises en œuvre était impossible en raison de contraintes budgétaires, de la clôture du projet ou d’un financement insuffisant (10 recommandations sur 40).

65. Pour faire émerger des schémas récurrents, les recommandations ont été regroupées en dix catégories, détaillées en Annexe 4. Le tableau 2 offre une vue d’ensemble des catégories retenues.

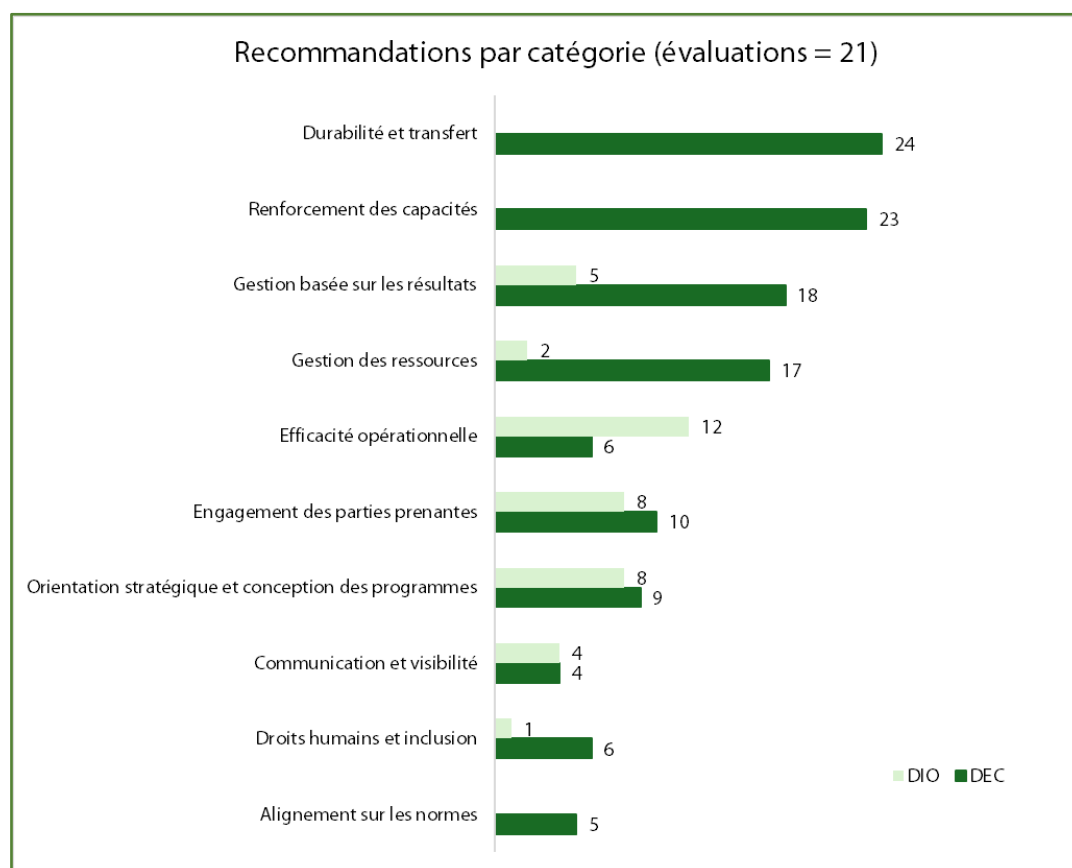
Tableau 2 - Aperçu des catégories

| Catégorie                                            | Sujets abordés                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orientation stratégique et conception des programmes | Ce que l'Organisation doit faire et <i>pourquoi</i> communiquer pour éclairer la stratégie et la conception des programmes                           |
| Efficacité opérationnelle                            | Mécanisme interne de prestation. Améliorations apportées au fonctionnement de l'Organisation, en interne et dans ses relations avec ses partenaires. |
| Gestion basée sur les résultats                      | Amélioration de la gestion basée sur les résultats et des capacités                                                                                  |
| Engagement des parties prenantes                     | Partenariats, collaboration avec les pouvoirs publics, les organisations de la société civile et d'autres parties prenantes clés                     |

|                                    |                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Renforcement des capacités</b>  | Formation, développement des compétences et activités de transfert de connaissances concernant les partenaires et les bénéficiaires                             |
| <b>Communication et visibilité</b> | Activités de sensibilisation et de promotion                                                                                                                    |
| <b>Durabilité et transmission</b>  | Transfert de propriété, planification de la continuité, mécanismes de suivi                                                                                     |
| <b>Droits humains et inclusion</b> | Intégration de la dimension de genre, inclusion des Roms, groupes vulnérables, considérations relatives au handicap et approches fondées sur les droits humains |
| <b>Alignement des standards</b>    | Renforcement de la réforme législative et respect des normes internationales                                                                                    |

66. Comme le montre la figure 4, la catégorie la plus représentée compte 24 recommandations concernant à la *durabilité* et le *transmission* (transfert d'appropriation, planification de la continuité, viabilité post-mise en œuvre). Ce type de recommandation affiche le second taux d'acceptation le plus bas (60,9 %) et représente trois des neuf rejets, le management invoquant des facteurs indépendants de la volonté de l'Organisation, tels que l'engagement politique, la capacité d'absorption institutionnelle et les contraintes de financement.

**Figure 4 : Répartition des recommandations par catégorie**



67. Il y avait également 23 recommandations sur le *Renforcement des capacités*. Cette catégorie comprenait des suggestions d'améliorations à apporter à la formation, principalement pour les

bénéficiaires du projet, à savoir les professionnels de l'éducation et les experts juridiques. Cette catégorie n'a fait l'objet d'aucun rejet : le management a volontiers accepté les recommandations visant à améliorer les actions de formation, même si six d'entre elles n'ont été que partiellement acceptées en raison de contraintes en matière de ressources ou de périmètre.

68. Le deuxième groupe de recommandations le plus fréquent (18) concerne la *gestion basée sur les résultats*, ce qui reflète un constat commun à toutes les évaluations concernant les lacunes dans ce domaine. Bien que le taux d'acceptation soit positif, à 73,9 %, cette catégorie présente le plus grand nombre de rejets (4), souvent parce que le management considérait que les recommandations faisaient double emploi avec les cadres existants de méthodologie de gestion de projet (PMM) ou qu'elles nécessitaient des ressources non prévues dans les budgets alloués aux projets.

69. Les catégories *communication et visibilité* (8 recommandations, taux d'acceptation de 100 %), *efficacité opérationnelle* (18 recommandations, taux d'acceptation de 94,4 %) et *Orientation stratégique* (17 recommandations, taux d'acceptation de 88,2 %) présentent toutes des taux d'acceptation élevés. Les propositions visant à renforcer la communication, la sensibilisation et la visibilité des travaux du Conseil de l'Europe sont perçues comme hautement pertinentes et réalisables. De fortes marges d'acceptation dans les domaines de l'orientation stratégique et de l'efficacité opérationnelle témoignent également du volontarisme du management de renforcer les systèmes et processus internes et d'intégrer les constats des évaluations dans la planification stratégique.

70. La *gestion des ressources* (19 recommandations, taux d'acceptation de 57,9 %) affiche le taux d'acceptation le plus faible après la *durabilité et le transfert*. La *gestion des ressources*, qui englobe les améliorations apportées à la budgétisation, à la dotation en personnel et à la gestion financière, affiche le taux d'acceptation partielle le plus élevé (36,8 %). Pour justifier sa décision, le management a invoqué une série de facteurs (tels que l'affectation des dons, la disponibilité de fonds extrabudgétaires et les règles organisationnelles en matière de dotation en personnel) qui échappent à son contrôle.

71. Les actions que le management prévoyait de prendre pour donner suite aux recommandations issues des évaluations ont été regroupées de la même manière que les recommandations. La figure 5 présente les résultats de cette analyse. La comparaison entre les types de recommandations issues de l'évaluation et les mesures convenues par le management révèle ce qui suit. *durabilité et transmission* : seules cinq mesures ont été proposées pour 24 recommandations. Les solutions proposées par le management pour ce type de recommandations comprennent des activités de *renforcement des capacités* et d'*engagement des parties prenantes*.

72. Huit recommandations sur la *communication et la visibilité* ont donné lieu à 14 actions, ce qui indique que le renforcement de la communication est souvent considéré comme une réponse pratique aux questions soulevées par les évaluateurs. En revanche, 19 recommandations sur la *gestion des ressources* n'ont donné lieu qu'à 13 actions présentées par le de management, ce qui suggère peut-être que l'Organisation a un périmètre limité pour remédier aux contraintes en matière de personnel et de budget.

**Figure 5 : Répartition des actions du management par catégorie**

### 3.3 Aperçu de la robustesse des constats d'évaluation

73. L'Organisation dispose de critères bien définis pour évaluer la qualité des rapports d'évaluation, basés sur la liste de contrôle pour les rapports d'évaluation (2010) du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG). Bien qu'une évaluation complète de la qualité des évaluations ait dépassé le périmètre de la présente synthèse, l'équipe a analysé deux éléments ayant des implications pour la gestion axée sur les résultats de l'Organisation, à savoir l'utilisation des théories du changement dans les processus d'évaluation et la robustesse des données disponibles pour étayer les évaluations, en particulier au niveau des résultats.

74. Les **théories du changement du programme**, c'est-à-dire les hypothèses selon lesquelles les activités et les conclusions conduiront aux résultats souhaités et aux impacts réels finaux, ainsi que les hypothèses et les risques sous-jacents à ces liens de causalité, fournissent des indications sur ce qui doit être évalué et comment. Les évaluations fondées sur la théorie du changement utilisent de tels cadres pour formuler des questions d'évaluation et orienter la collecte et l'analyse des données. Elles tirent des conclusions sur la validité des hypothèses causales à la lumière de l'expérience et formulent souvent des suggestions visant à affiner la théorie du changement afin d'orienter la mise en œuvre future.

75. Sur les 25 échantillons, 12 évaluations ont explicitement adopté des approches fondées sur la théorie, en utilisant une théorie du changement pour guider l'évaluation, ou se sont appuyées sur des méthodes spécifiques fondées sur la théorie, telles que la logique d'intervention ou l'analyse de

contribution<sup>116</sup>. Dans quatre cas, les évaluateurs ont pu utiliser une théorie du changement existante<sup>117</sup>, tandis que dans cinq cas, les théories du changement ont dû être recrées pour l'évaluation<sup>118</sup>. Pour l'évaluation de l'Institution du Commissaire aux droits de l'homme, la DIO a préparé une première théorie du changement, que les évaluateurs ont affinée, tandis que pour le projet ICCM, une théorie du changement a été élaborée en collaboration avec l'équipe du projet pendant la phase de lancement<sup>119</sup>.

76. Des ajustements aux théories du changement ont été proposés dans trois évaluations. L'évaluation du programme RCIP<sup>120</sup> a notamment recommandé d'intégrer des liens causaux passant par les parties prenantes non-étatiques, pour rééquilibrer la stratégie entre institutions publiques et acteurs de la société civile. Dans l'évaluation du projet « Démocratie participative et droits humains » en Géorgie<sup>121</sup>, l'équipe en charge de l'évaluation a proposé que la théorie du changement intègre les institutions nationales en tant que groupe de parties prenantes clés. Dans le rapport intitulé « La démocratie commence à l'école »<sup>122</sup>. Les évaluateurs ont ajusté la théorie du changement afin de tenir compte de l'influence des institutions étatiques. Dans l'ensemble, les constats suggèrent que l'intégration de théories explicites du changement dans la conception des programmes reste un travail en cours, et que les évaluations pourraient faire davantage pour favoriser l'apprentissage en testant et en affinant les hypothèses causales qui sous-tendent la conception des programmes.

77. Un thème récurrent retrouvé parmi les évaluations était le **manque de données sur les résultats**. De nombreuses évaluations ont relevé des lacunes dans les données de suivi, attribuées aux ressources limitées au sein des équipes chargées des projets. La plupart des évaluations s'appuient donc principalement sur les commentaires fournis par les participants aux programmes, recueillis lors d'entretiens, de groupes de discussion et d'enquêtes<sup>123</sup>. Peu d'évaluations sont allées au-delà pour rassembler d'autres sources de données sur les résultats – c'est-à-dire des changements dans les comportements, les performances institutionnelles, ou les bénéfices collectifs et durables obtenus.

---

116. DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques ; DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-25 ; DIO-2025-Mise en œuvre de la déclaration de Reykjavik ; DIO-2025-Charte sociale européenne ; DIO-2024-Comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion ; DIO-2024-Institution du Commissaire aux droits de l'homme ; DIO-2024-Gestion du changement ; DEC-2024-Mode alternatif de résolution des conflits - Türkiye, DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale - ICCM - Türkiye ; DEC-2025-Projet de lutte contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-2025 ; DEC-2024-Démocratie participative et droits humains - Géorgie.

117. DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques ; DIO-2025-Charte Sociale européenne ; DEC-2024-Mode alternatif de résolution des conflits-Türkiye ; DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24.

118. DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-2025 ; DIO-2024-Gestion du changement, DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale (ICCM) – Türkiye ; DIO-2025-Mise en œuvre de la déclaration de Reykjavik ; DIO-2024-Institution du Commissaire aux droits de l'homme.

119. DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale (ICCM) – Türkiye ; DIO-2024-Institution du Commissaire aux droits de l'homme.

120. DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques.

121. DEC-2024-Démocratie participative et droits humains - Géorgie.

122. DEC-2024-La démocratie dans les écoles-Géorgie.

123. Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-2025, DIO-2024-Gestion du changement, DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale (ICCM) - Türkiye, DIO-2025-Mise en œuvre de la déclaration de Reykjavik, DIO-2024-Institution du Commissaire aux droits de l'homme.

78. Les évaluations ont également rencontré des difficultés à recueillir le retour d'information auprès des partenaires et des parties prenantes ciblées, en raison notamment de contraintes de ressources, de faibles taux de réponse et de biais de sélection. Les enquêtes n'ont généralement pas été efficaces, avec des taux de réponse très faibles : par exemple, 5 % dans l'évaluation de la Déclaration de Reykjavik et 7 % dans celle sur la gestion du changement. En outre, les entretiens et groupes focaux ont souvent soulevé des questions de représentativité et de biais de sélection. Par exemple, dans le projet SCoBAL, seules 14 personnes ont pu être consultées<sup>124</sup>, tandis que l'évaluation du Plan d'action pour la République de Moldova signale que la méthode d'échantillonnage orienté a pu favoriser un biais en faveur des réponses positives, puisque les participant-es étaient naturellement enclins à mettre en avant leurs propres réussites<sup>125</sup>.

79. Il convient également de noter que les cadres logiques des projets ont tendance à définir les changements au niveau des résultats à un niveau très élevé, à savoir des preuves de changements substantiels dans des domaines clés tels que les droits humains, l'État de droit ou la démocratie. Bien qu'il s'agisse bien sûr des domaines d'impact auxquels le Conseil de l'Europe ambitionne de contribuer, ceux-ci ne peuvent être que le résultat de processus de changement complexes et à long terme. Les résultats étant définis à un niveau aussi élevé, il n'est peut-être pas surprenant que les évaluations aient du mal à fournir des preuves tangibles de la contribution effective de l'Organisation. Cependant, certains des résultats au niveau des produits identifiés dans les cadres logiques des projets – tels que les changements dans les capacités et les performances institutionnelles, ou l'adoption de nouvelles lois et politiques – constituent des réalisations substantielles qui représentent des changements significatifs. Les qualifier de résultats intermédiaires au contraire de résultats aiderait l'Organisation à rendre compte de son apport dans la dynamique de changement à long terme et faciliterait l'apprentissage continu.

## 4. Enseignements et implications pour les travaux futurs

80. Cette section tire les enseignements principaux de la synthèse pour la mise en œuvre des activités de coopération du Conseil de l'Europe, à travers quatre thèmes : i) conception et mise en œuvre des programmes ; ii) partenariats ; iii) intégration des questions transversales ; et iv) gestion basée sur les résultats.

### 4.1 Conception et mise en œuvre des programmes

81. **Les théories du changement.** Les éléments recueillis suggèrent qu'il serait utile pour le Conseil de l'Europe de recourir de façon plus systématique aux théories du changement, que ce soit comme outils de conception, de suivi ou d'apprentissage continu. Ces théories figurent parfois dans la conception initiale des programmes, mais ce n'est pas toujours le cas, et lorsqu'elles existent, elles sont rarement utilisées activement pour la gestion quotidienne ou l'apprentissage en temps réel. Il serait utile d'inscrire, dès l'étape de la conception, une analyse explicite des trajectoires de changement visées par les interventions, en s'interrogeant notamment sur la place à accorder, ce

---

124. DEC-2024-Renforcement des capacités des avocats en matière de normes européennes relatives aux droits humains (SCoBAL).

125. DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-24.

qui encouragerait notamment les équipes de projet à se demander s'il convient d'étendre le périmètre du programme au-delà de la collaboration avec les acteurs étatiques et, dans l'affirmative, quels acteurs non étatiques (par exemple : parlementaires, organisations de la société civile, institutions universitaires, médias) offrent le plus grand potentiel d'engagement constructif. Rendre les chaînes causales plus explicites dès la conception aiderait les équipes de projet à les examiner régulièrement et à les ajuster, à la lumière de l'expérience acquise et de l'évolution du contexte, tout en institutionnalisant l'apprentissage continu dans le suivi annuel et les rapports d'avancement.

82. **Engagements sur le long terme.** Les évaluations montrent que les projets de coopération qui rencontrent le plus de succès sont généralement ceux qui s'inscrivent dans la durée, qu'il s'agisse des partenariats mis en œuvre ou des thématiques traitées. Ces projets tirent profit des enseignements tirés des phases précédentes, bénéficient d'une compréhension fine du contexte et entretiennent des relations approfondies avec l'ensemble des parties prenantes. Pourtant, la segmentation de la coopération en projets successifs de courte durée (deux ou trois ans), dictée par les contraintes administratives et ou financières, tend à masquer ces dynamiques structurelles sur le long terme. Il y aurait donc un intérêt à mieux conceptualiser chaque phase de projet comme une étape d'un engagement continu.

83. **Consultations pendant la conception du projet.** Les évaluations suggèrent que la qualité du dialogue avec les ayant-es droit et les groupes de parties prenantes pendant la conception du projet est un facteur de réussite important. Une telle démarche permet au projet de mieux refléter les besoins et perspectives, et d'identifier des voies de changement potentielles qui pourraient ne pas émerger de l'interaction unique avec les organismes publics.

84. **De la réforme à la mise en œuvre.** Les évaluations soulignent le risque que les réformes politiques ou législatives issues des projets ne se traduisent pas par des effets concrets dans la société. La phase de mise en œuvre constitue souvent un défi supplémentaire, aussi bien sur le plan technique que politique. Dans la mesure du possible, le périmètre des projets devrait aller au-delà de simple adoption de nouvelles politiques ou lois pour inclure un soutien actif à la mise en œuvre. Même dans les projets de courte durée, il serait opportun de prévoir en amont des processus d'engagement des parties prenantes pouvant perdurer au-delà du cycle du projet, afin de maintenir la dynamique dans sa phase de mise en œuvre et d'accroître les chances de résultats durables.

85. **Intégrer la flexibilité dans la conception des programmes.** Les évaluations montrent qu'une approche flexible de la conception et de la mise en œuvre des programmes est un facteur clé de réussite. Si les projets du Conseil de l'Europe doivent s'articuler autour d'une vision claire à long terme des résultats escomptés, ils doivent néanmoins conserver une certaine flexibilité à court terme quant à la meilleure manière d'atteindre ces résultats. L'Organisation intervient dans des contextes nationaux évolutifs où les opportunités politiques peuvent s'ouvrir et se refermer, et où les besoins et les priorités des partenaires peuvent évoluer rapidement. Selon les évaluations, l'une des forces du Conseil de l'Europe réside dans sa capacité à réagir de façon agile à ces contextes changeants.

86. **Une offre de formation diversifiée.** Les constats accumulés des dernières évaluations attestent de la reconnaissance dont bénéficie le Conseil de l'Europe pour la qualité technique de ses formations. Cependant, certains commentaires utiles ont également été formulés sur la manière

dont elle pourrait être améliorée. L'un des thèmes abordés est la nécessité de veiller à ce que les supports de formation soient orientés vers la pratique, avec des études de cas et des exemples pour compléter les aspects théoriques. Un autre thème concerne la nécessité de proposer à la fois des supports de base et des supports d'approfondissement, afin d'adapter à un large éventail de besoins.

## 4.2 Partenariats

87. **Partenariats fondés sur l'avantage comparatif.** Les évaluations mettent en évidence la valeur ajoutée des partenariats dans les activités de coopération menées par le Conseil de l'Europe. Un accent particulier est mis sur l'importance d'une collaboration étroite avec l'Union européenne, en particulier lorsqu'elle s'inscrit dans le cadre du processus d'adhésion. L'ensemble de l'échantillon évalué fait également état de coopération fructueuse avec d'autres partenaires internationaux, parmi lesquels l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) et des agences des Nations Unies.

88. **Tirer parti de l'avantage comparatif de l'Organisation.** Les évaluations recommandent de fonder toute stratégie de partenariat sur une analyse claire de l'avantage comparatif du Conseil de l'Europe. Celui-ci repose principalement sur son ancrage dans les normes et standards européens, son expertise technique approfondie, sur la crédibilité ainsi que l'objectivité de ses mécanismes de suivi. Les évaluations mentionnent également que la durée de l'engagement, la qualité des relations avec les institutions partenaires et la maîtrise des contextes nationaux sont autant de facettes de cet avantage comparatif. Il pourrait donc être judicieux d'identifier de façon plus systématique la valeur ajoutée distinctive du Conseil de l'Europe dans chaque pays, de façon à orienter le dialogue avec les partenaires sur la répartition des rôles et la complémentarité des actions.

## 4.3 Intégration des enjeux transversaux

89. **Clarification des attentes en matière d'enjeux transversaux.** L'Organisation s'est dotée d'un large répertoire d'engagements politiques transversaux à intégrer dès la conception de ses activités de coopération technique et d'autres activités. Les évaluations relèvent que l'égalité de genres et l'approche fondée sur les droits humains figurent de manière visible dans la conception des projets, mais que leur intégration varie en profondeur. Il pourrait s'avérer pertinent de préciser davantage les principes directeurs et les attentes de l'Organisation concernant les groupes de parties prenantes clés, tels que les enfants, les jeunes et les personnes en situation de handicap. Parallèlement, les évaluations mettent en garde contre le risque de « fatigue de l'intégration » lorsque les équipes projets sont sollicitées sur un trop grand nombre d'attentes transversales. Les objectifs d'intégration doivent donc être sélectifs et proportionnés aux possibilités et aux enjeux du domaine concerné.

90. **L'approche fondée sur les droits humains.** Certains constats révèlent des lacunes dans la compréhension de l'approche fondée sur les droits humains par les parties prenantes. Il pourrait donc être judicieux, à l'avenir, d'intégrer une présentation introductive de cette approche dans le contenu d'autres modules de formation technique.

## 4.4 Gestion basée sur les résultats

91. **Introduction de modèles de théories du changement et catalogues d'indicateurs standards.** Les évaluations suggèrent que la gestion basée sur les résultats du Conseil de l'Europe demeure freinée par le déficit d'expertises spécialisées au sein des équipes de projet, le recrutement étant centré sur la technicité thématique. La levée rapide de cette contrainte étant improbable, il conviendrait d'élaborer le périmètre de développement des outils standardisés de gestion axée sur les résultats pour les composantes courantes des programmes. Ces outils pourraient inclure des modèles théoriques de changement, accompagnés d'indicateurs de résultats standard, au niveau des réalisations, des résultats et des impacts, que les équipes de projet pourraient adapter aux contextes nationaux et aux spécificités de chaque projet. Un certain niveau de standardisation aiderait à surmonter les contraintes de capacité en matière de gestion basée sur les résultats, favoriserait la cohérence dans la réponse aux défis récurrents et fournirait une base pour une formation ciblée du personnel. À terme, cela pourrait également faciliter l'agrégation des résultats entre les portefeuilles nationaux ou thématiques.

92. **Redéfinition du concept de « résultat ».** Dans de nombreux cadres de gestion des résultats du Conseil de l'Europe, les « résultats » sont fixés à un niveau trop élevé et ne se sont susceptibles d'apparaître qu'à long terme. Bien que la théorie du changement et l'approche de gestion basée sur les résultats du Conseil de l'Europe incluent des catégories de résultats « immédiats » et « intermédiaires », les constats suggèrent que ceux-ci ne sont pas non plus systématiquement pris en compte dans les cadres logiques des projets. En conséquence, les résultats à court terme ne font pas l'objet d'un suivi régulier et les évaluations ont du mal à les traiter de manière significative. Il serait donc opportun pour l'Organisation de revoir la définition du « résultat » afin de s'assurer qu'il reflète des changements significatifs à court terme, tels qu'une meilleure compréhension des défis et des solutions politiques parmi les parties prenantes, des changements dans les capacités et les comportements institutionnels, ou l'adoption de nouvelles lois et politiques. Il pourrait également être souhaitable que les projets intègrent de manière plus cohérente les résultats « directs » ou « intermédiaires » dans leurs théories du changement et leurs cadres logiques, afin de mieux saisir le cheminement vers le changement de comportement, y compris la volonté et l'influence politiques. Les rapports annuels des projets pourraient alors être réorientés vers l'identification des changements clés dans ces résultats à court terme et, le cas échéant, vers la révision des hypothèses causales dans la théorie du changement du projet.

93. **Intégrer les thèmes transversaux.** À l'heure actuelle, les engagements politiques transversaux de l'Organisation sont peu pris en compte dans les cadres de résultats des projets, et la ventilation des données relatives aux résultats par groupe cible n'est pas cohérente. Il pourrait être utile de définir des attentes et des orientations plus claires sur la manière de suivre les changements pour les groupes cibles grâce à un suivi et une évaluation au niveau des projets.

## 5. Conclusions

94. Ce rapport de synthèse rassemble les enseignements tirés des évaluations du Conseil de l'Europe réalisées en 2024 et 2025. Ces enseignements concernent principalement le portefeuille de coopération technique de l'Organisation, mais ont également certaines implications plus larges pour d'autres domaines d'action. La synthèse ne donne pas une image globale des résultats du Conseil de l'Europe pour la période concernée, car elle ne porte que sur une sélection d'interventions, et les évaluations disponibles n'offrent qu'un aperçu partiel des résultats effectifs. Néanmoins, elle fournit des informations précieuses sur les tendances qui se dégagent des évaluations : quels sont les domaines dans lesquels l'Organisation obtient les meilleurs et les moins bons résultats, et quels sont les facteurs qui favorisent ou entravent la réalisation des résultats escomptés par l'Organisation.

95. Dans l'ensemble, les 25 évaluations analysées montrent que le Conseil de l'Europe contribue à apporter des changements concrets et significatif à ses États membres. Elles démontrent une ample diversité de changement politiques, législatifs et institutionnels dans de nombreux domaines thématiques tel que l'égalité et la non-discrimination, la réforme judiciaire, l'accès à la justice, le respect des droits humains en prison, la participation des minorités à la gouvernance locale, l'éducation inclusive, la prévention de la violence à l'égard des femmes, la lutte contre la corruption et d'autres formes de criminalité économique. L'Organisation a formé plusieurs milliers de fonctionnaires nationaux, de professionnel·les du droit, de journalistes et de membres de la société civile sur les standards européens en matière de droits humains, recevant systématiquement des appréciations positives quant à la qualité de son offre de formation. Ces changements contribuent à poser les fondations propices à une plus grande mise en œuvre des normes européennes en matière de droits humains, de démocratie et d'État de droit.

96. Les évaluations laissent entendre que le travail de coopération technique du Conseil de l'Europe repose sur certains avantages comparatifs incontestables : son mandat centré sur la promotion des normes européennes, la solidité de son expertise technique, et l'ancrage de son soutien dans les conclusions de ses mécanismes de suivi, ce qui lui confère un caractère objectif et apolitique. D'autres points forts relèvent de la capacité d'alignement sur les priorités nationales de réforme et sur le processus d'adhésion à l'UE, la constance de relations de confiance avec les partenaires clés, et la connaissance approfondie des contextes nationaux. Sa capacité d'adaptation dans des environnements mouvants est fréquemment soulignée comme atout. L'Organisation entretient également des formes de cohérence et de collaborations efficaces avec ses partenaires internationaux, notamment l'UE, même si cela n'est pas toujours pleinement institutionnalisé.

97. Les évaluations font également apparaître certaines limites à l'efficacité de l'Organisation. Bien que celle-ci travaille en synergie étroite avec les institutions publiques, une mobilisation plus systématique d'un large éventail de parties prenantes, dès la conception et la mise en œuvre des interventions, lui permettrait d'adapter plus finement ses interventions aux besoins identifiés. L'impact effective de ses activités de formation sur les performances institutionnelles est parfois entravé par le taux de rotation élevé des effectifs au sein des institutions partenaires. L'Organisation obtient de bons résultats dans l'accompagnement des réformes de politiques et juridiques, mais peine souvent à maintenir l'élan lors de leur mise en œuvre concrète. Elle est largement saluée pour

les compétences de son personnel, qui combine l'expertise thématique de son centre de Strasbourg avec celle des équipes sur le terrain, qui offrent une connaissance approfondie du contexte et des relations solides. Toutefois, son efficience pâtit parfois de la lourdeur de ses procédures administratives, financières et d'établissement de rapports. L'Organisation s'est également dotée d'un ensemble très vaste d'engagements transversaux, sans que le degré d'intégration effective des enjeux de genre et d'approche fondée sur les droits humains soit toujours homogène d'un projet à l'autre.

98. L'analyse synthétique révèle également certaines lacunes dans la capacité du Conseil de l'Europe à mettre en œuvre la gestion axée sur les résultats, ce qui limite sa capacité à suivre sa contribution à des processus de changement complexes et à long terme. La conception des projets gagnerait à recourir de manière plus systématique à des théories du changement, rendant explicites les parcours de causalité reliant les activités menées aux résultats attendus. Ces outils faciliteraient la définition d'indicateurs et de jalons réalistes, accessibles à court et moyen terme. L'introduction plus systématique de résultats immédiats ou intermédiaires dans les cadres logiques permettrait d'orienter le suivi des évolutions les plus récentes, et d'ajuster rapidement les modalités en fonction de l'apprentissage ainsi capitalisé. À terme, des théories du changement explicites et des métriques adaptées permettraient à l'Organisation de cibler plus efficacement ses efforts d'évaluation. Ces constats sont riches d'enseignements pour l'avenir, mais ils signifient aussi que les évaluations ici recensées ne rendent qu'imparfaitement compte de l'ampleur des résultats obtenus par le Conseil de l'Europe.

## Annexe 1 : Sous-questions de la synthèse

| Sous-question de la synthèse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Section(s) d'analyse        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Leçons tirées des recommandations et du suivi des actions du management                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                             |
| Quels enseignements émergent des recommandations formulées, et comment convient-il de les classer ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 3.2                         |
| Quelle est la réponse globale du management à l'évaluation ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 3.1                         |
| Quelles sont les recommandations les plus fréquemment formulées ? Observe-t-on un schéma pour les recommandations acceptées partiellement ou rejetées ?                                                                                                                                                                                                                                                        | 3.1, 3.2                    |
| Quelles tendances se dessinent en matière de suivi des recommandations ? (par exemple, dans quelle mesure les recommandations sont-elles traitées, par qui et dans quels délais, et quels types de recommandations demeurent sans suite ?)                                                                                                                                                                     | 3.1                         |
| Quels changements les évaluations ont-elles produits, au regard de la mise en œuvre consécutive aux recommandations ?                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 3.2                         |
| Quel est le niveau de risque associé aux recommandations non traitées ou retardées ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 3.1                         |
| Enseignements sur la robustesse des constats d'évaluation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |
| Les principales parties prenantes de l'intervention ont-elles été associées dès le début du processus et lors de la validation des constats ?                                                                                                                                                                                                                                                                  | Dans le rapport de synthèse |
| La méthodologie était-elle appropriée au vu des objectifs et de la portée des évaluations ? Les limites méthodologiques ont-elles été identifiées et discutées ?                                                                                                                                                                                                                                               | 3.2, 3.3                    |
| Les recommandations sont-elles appropriées, claires et réalisables au regard de la portée, des objectifs d'évaluation et des constats ?                                                                                                                                                                                                                                                                        | 3.2                         |
| La base de preuves est-elle clairement décrite ? Les évaluateurs peuvent-ils exploiter des données secondaires du projet et/ou des données de suivi ? Le corpus d'évidence permet-il de sous-tendre les conclusions, apprentissages et recommandations ? Dans le cas contraire, les évaluateurs analysent-ils les limites de cette base, l'incidence sur leur méthode et les conséquences sur leurs constats ? | 3.2, 3.3, 4                 |

## Annexe 2 : Répartition des évaluations synthétisées selon les sources de données disponibles

| #  | Fonction d'évaluation | Année | Titre abrégé du rapport                                                 | TeamMate ? | MRAP ? | Type d'évaluation          | Sous-type d'évaluation | DG                                                 |
|----|-----------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------|------------|--------|----------------------------|------------------------|----------------------------------------------------|
| 1  | DEC                   | 2024  | INCLUDE                                                                 | Non        | Oui    | Évaluation de projet       | -                      | DGII–Démocratie et dignité humaine                 |
| 2  | DIO                   | 2025  | Renforcer la confiance dans les institutions publiques                  | Non        | Non    | Évaluation stratégique     | Programme opérationnel | DPC–Coordination de programmes                     |
| 3  | DIO                   | 2025  | Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-2025                              | Non        | Non    | Évaluation de portefeuille | Plan d'action          | DPC–Coordination de programmes                     |
| 4  | DIO                   | 2025  | Intégration d'une perspective pour la Jeunesse                          | Oui        | Oui    | Évaluation stratégique     | Transversale           | DGII–Démocratie et dignité humaine                 |
| 5  | DIO                   | 2025  | Mise en œuvre de la Déclaration de Reykjavik                            | Oui        | Oui    | Évaluation stratégique     | Stratégie              | PO–Cabinet privé                                   |
| 6  | DIO                   | 2025  | Charte sociale européenne                                               | Oui        | Oui    | Évaluation stratégique     | Traité                 | DGI–Droits humains et État de droit                |
| 7  | DIO                   | 2024  | Comité directeur sur l'Anti-discrimination, la Diversité et l'Inclusion | Oui        | Oui    | Évaluation stratégique     | Entité                 | DGII–Démocratie et dignité humaine                 |
| 8  | DIO                   | 2024  | L'Institution du Commissaire aux droits de l'homme                      | Oui        | Oui    | Évaluation stratégique     | Entité                 | L'Institution du Commissaire aux droits de l'homme |
| 9  | DIO                   | 2024  | Gestion du changement                                                   | Oui        | Oui    | Évaluation stratégique     | Mécanisme              | DGA–Administration                                 |
| 10 | DEC                   | 2024  | Coopération judiciaire internationale en matière pénale –Türkiye        | Oui        | Oui    | Évaluation de projet       | -                      | DGI–Droits humains et État de droit                |
| 11 | DEC                   | 2025  | Résolution alternative des litiges – Türkiye                            | Oui        | Oui    | Évaluation de projet       | -                      | DGI–Droits humains et État de droit                |
| 12 | DEC                   | 2025  | ROMACTED II                                                             | Oui        | Oui    | Évaluation thématique      | Transversale           | DGII–Démocratie et dignité humaine                 |
| 13 | DEC                   | 2025  | Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III)            | Non        | Oui    | Évaluation de projet       | -                      | DGI–Droits humains et État de droit                |

|    |     |      |                                                                                  |     |     |                            |                          |                                     |
|----|-----|------|----------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|----------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| 14 | DEC | 2025 | Éducation aux droits humains pour les professionnels du droit dans l'UE–HELP III | Oui | Oui | Évaluation de projet       | -                        | DGI–Droits humains et État de droit |
| 15 | DEC | 2025 | Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III      | Oui | Oui | Évaluation de portefeuille | Mécanisme de financement | DPC–Coordination de programmes      |
| 16 | DEC | 2025 | Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-2025                               | Non | Oui | Évaluation de portefeuille | Plan d'action            | DPC–Coordination de programmes      |
| 17 | DEC | 2024 | Efficacité des juridictions familiales–Türkiye                                   | Oui | Oui | Évaluation de projet       | -                        | DGI–Droits humains et État de droit |
| 18 | DEC | 2024 | Renforcement des capacités des avocat-es aux normes EHR (SCoBAL)                 | Non | Non | Évaluation de projet       | -                        | DGI–Droits humains et État de droit |
| 19 | DEC | 2024 | Plan d'action pour la République de Moldova 2021-2024                            | Oui | Oui | Évaluation de portefeuille | Plan d'action            | DPC–Coordination de programmes      |
| 20 | DEC | 2024 | INSCHOOL 3 (avec l'UE)                                                           | Oui | Oui | Évaluation de projet       | -                        | DGII–Démocratie et dignité humaine  |
| 21 | DEC | 2024 | Droits humains en biomédecine–Arménie                                            | Oui | Oui | Évaluation de projet       | -                        | DGI–Droits humains et État de droit |
| 22 | DEC | 2024 | Démocratie participative & droits humains – Géorgie                              | Non | Oui | Évaluation de projet       | -                        | DGII–Démocratie et dignité humaine  |
| 23 | DEC | 2024 | Protection de l'égalité et non-discrimination – Géorgie                          | Non | Oui | Évaluation de projet       | -                        | DGII–Démocratie et dignité humaine  |
| 24 | DEC | 2023 | Démocratie à l'école – Géorgie                                                   | Oui | Oui | Évaluation de projet       | -                        | DGII–Démocratie et dignité humaine  |
| 25 | DEC | 2025 | Droits des enfants                                                               | Non | Non | Évaluation thématique      | Transversale             | DGII–Démocratie et dignité humaine  |

## Annexe 3 : Titres abrégés et complets des rapports d'évaluation

| #  | Titre abrégé du rapport                                                                   | Titre complet du rapport                                                                                                                                                                         |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | DEC-2024-INCLUDE                                                                          | <a href="#">Évaluation externe du Programme conjoint Union européenne et Conseil de l'Europe « Renforcer les capacités pour l'inclusion dans l'éducation – INCLUDE »</a> [en anglais uniquement] |
| 2  | DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques                           | <a href="#">Évaluation du programme du Conseil de l'Europe « Renforcer la confiance dans les institutions publiques »</a>                                                                        |
| 3  | DIO-2025-Plan d'action Azerbaïdjan 2022-2025                                              | Évaluation du Plan d'action du Conseil de l'Europe pour l'Azerbaïdjan 2022-2025                                                                                                                  |
| 4  | DIO-2025-Intégration d'une perspective pour la jeunesse                                   | <a href="#">Évaluation de l'intégration d'une perspective pour la jeunesse dans les travaux du Conseil de l'Europe</a>                                                                           |
| 5  | DIO-2025-Mise en œuvre Reykjavík                                                          | <a href="#">Évaluation de la mise en œuvre de la Déclaration de Reykjavík</a>                                                                                                                    |
| 6  | DIO-2025-Charte Sociale européenne                                                        | <a href="#">Évaluation de la Charte sociale européenne</a>                                                                                                                                       |
| 7  | DIO-2024- Comité directeur sur l'Anti-discrimination, la Diversité et l'Inclusion         | <a href="#">Évaluation du comité directeur sur l'anti-discrimination, la diversité et l'inclusion</a>                                                                                            |
| 8  | DIO-2024-L'Institution du Commissaire aux droits de l'homme                               | <a href="#">Évaluation de l'Institution du Commissaire aux droits de l'homme</a>                                                                                                                 |
| 9  | DIO-2024-Gestion du changement                                                            | <a href="#">Évaluation de la gestion du changement dans le cadre de la réforme administrative du Conseil de l'Europe</a>                                                                         |
| 10 | DEC-2024-Résolution alternative des litiges–Türkiye                                       | <a href="#">Évaluation finale du projet « Promouvoir la résolution alternative des litiges en Türkiye (ADR) »</a> [en anglais uniquement]                                                        |
| 11 | DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale–Türkiye                  | <a href="#">Évaluation finale du projet « Améliorer la coopération judiciaire internationale en matière pénale en Türkiye »</a> [en anglais uniquement]                                          |
| 12 | DEC-2024 ROMACTED II                                                                      | <a href="#">Évaluation du programme ROMACTED Phase II</a> [en anglais uniquement]                                                                                                                |
| 13 | DEC-2025-Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III)                     | <a href="#">Évaluation du « Projet contre la criminalité économique au Kosovo »</a> [en anglais uniquement]                                                                                      |
| 14 | DEC-2025-Éducation aux droits humains pour les professionnels du droit dans l'UE–HELP III | <a href="#">Évaluation du projet UE–CdE « Éducation aux droits humains pour les professionnelles et professionnels du droit dans l'Union européenne III »</a> [en anglais uniquement]            |

|           |                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>15</b> | DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III | <a href="#">Évaluation intermédiaire du programme conjoint Union européenne / Conseil de l'Europe « Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III »</a> [en anglais uniquement]           |
| <b>16</b> | DEC-2025-Plan d'action pour la Bosnie-Herzégovine 2022-2025                          | <a href="#">Évaluation du Plan d'action du Conseil de l'Europe pour la Bosnie-Herzégovine 2022-2025</a> [en anglais uniquement]                                                                                         |
| <b>17</b> | DEC-2024-Efficacité des juridictions familiales–Türkiye                              | <a href="#">Évaluation externe du projet « Améliorer l'efficacité des juridictions familiales : Meilleure protection des droits des membres de la famille » en Türkiye</a> [en anglais uniquement]                      |
| <b>18</b> | DEC-2024-Renforcement des capacités des avocat-es aux normes EHR (SCoBAL)            | <a href="#">Évaluation externe du projet « Renforcer la capacité des barreaux et des avocat-es en matière de normes européennes des droits humains » (SCoBAL) (2018 – 2022)</a> [en anglais uniquement]                 |
| <b>19</b> | DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-2024                       | <a href="#">Rapport final d'évaluation externe du Plan d'action du Conseil de l'Europe pour la République de Moldova 2021-2024</a> [en anglais uniquement]                                                              |
| <b>20</b> | DEC-2024-INSCHOOL 3 (avec l'UE)                                                      | <a href="#">Évaluation du projet conjoint « INSCHOOL 3 » Union européenne et Conseil de l'Europe</a> [en anglais uniquement]                                                                                            |
| <b>21</b> | DEC-2024-Droits humains en biomédecine–Arménie                                       | <a href="#">Évaluation du projet « Protection des droits humains en biomédecine »</a> [en anglais uniquement]                                                                                                           |
| <b>22</b> | DEC-2024-Démocratie participative & droits humains–Géorgie                           | <a href="#">Évaluation externe finale du projet « Renforcer la démocratie participative et les droits humains au niveau local en Géorgie »</a> [en anglais uniquement]                                                  |
| <b>23</b> | DEC-2024-Protection de l'égalité et non-discrimination–Géorgie                       | <a href="#">Évaluation externe du projet du Conseil de l'Europe « Promouvoir la protection effective de l'égalité et de la non-discrimination en Géorgie »</a> [en anglais uniquement]                                  |
| <b>24</b> | DEC-2024-Démocratie à l'école–Géorgie                                                | <a href="#">Évaluation du projet du Conseil de l'Europe « La démocratie commence à l'école – Impliquer les enfants dans les processus décisionnels scolaires et communautaires en Géorgie »</a> [en anglais uniquement] |
| <b>25</b> | DIO-2025-Droits des enfants                                                          | Évaluation du sous-programme « Droits des enfants » du Conseil de l'Europe, 2021 à fin octobre 2025                                                                                                                     |

## Annexe 4 : Méthodes principales de collecte de données dans les évaluations

| Méthode principale de collecte des données                                                     | Rapports ayant utilisé cette méthode                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Nombre total de rapports |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| <b>Entretiens (entretiens semi-structurés, individuels, entretiens avec informateurs clés)</b> | DEC-2024-Résolution alternative des litiges–Türkiye ; DEC-2024-Coopération judiciaire internationale en matière pénale–Türkiye ; DEC-2024-ROMACTED II ; DEC-2025-Projet contre la criminalité économique au Kosovo (PECK III) ; DEC-2025-Éducation aux droits humains pour les professionnels du droit dans l'UE–HELP III ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DEC-2025-Plan d'action Bosnie-Herzégovine 2022-2025 ; DEC-2024-Efficacité des juridictions familiales–Türkiye ; DEC-2024-Renforcement des capacités des avocat-es aux normes EHR (SCoBAL) ; DEC-2024-Plan d'action pour la République de Moldova 2021-2024 ; DEC-2024-INSCHOOL 3 (avec l'UE) ; DEC-2024-Droits humains en biomédecine–Arménie ; DEC-2024-Démocratie participative & droits humains–Géorgie ; DEC-2024-Protection de l'égalité et non-discrimination–Géorgie ; DEC-2024-Démocratie à l'école–Géorgie ; DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques ; DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-2025 ; DIO-2025-Intégration d'une perspective pour la jeunesse ; DIO-2025-Mise en œuvre Reykjavík ; DIO-2025-Charte sociale européenne ; DIO-2024-Comité directeur sur ADI ; DIO-2024-Commissaire aux droits de l'homme ; DIO-2024-Gestion du changement ; DIO-2025-Droits des enfants ; DEC-2024-INCLUDE | 25                       |
| <b>Enquêtes/questionnaires (en ligne/hors ligne)</b>                                           | DEC-2024-ROMACTED II ; DEC-2025-Éducation aux droits humains pour les professionnels du droit dans l'UE–HELP III ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DEC-2025-Plan d'action Bosnie-Herzégovine 2022-2025 ; DEC-2024-Efficacité des juridictions familiales–Türkiye ; DEC-2024-Plan d'action Moldova 2021-2024 ; DEC-2024-Démocratie participative & droits humains–Géorgie ; DEC-2024-Protection de l'égalité et non-discrimination–Géorgie ; DEC-2024-Démocratie à l'école–Géorgie ; DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques ; DIO-2025-Intégration d'une perspective pour la jeunesse ; DIO-2025-Mise en œuvre Reykjavík ; DIO-2024-Commissaire aux droits de l'homme ; DIO-2024-Gestion du changement ; DIO-2025-Droits des enfants ; DEC-2024-INCLUDE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 16                       |
| <b>Discussions de groupes (Focus Group Discussions/FGD)</b>                                    | DEC-2024-ROMACTED II ; DEC-2025-Éducation aux droits humains pour les professionnels du droit dans l'UE–HELP III ; DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DEC-2024-Efficacité des juridictions familiales–Türkiye ; DEC-2024-Renforcement des capacités des avocat-es aux normes EHR (SCoBAL) ; DEC-2024-INSCHOOL 3 (avec l'UE) ; DEC-2024-Démocratie participative & droits humains–Géorgie ; DEC-2024-Protection de l'égalité et non-discrimination–Géorgie ; DEC-2024-Démocratie à l'école–                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 12                       |

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                                                                                     | Géorgie ; DIO-2025-Plan d'action pour l'Azerbaïdjan 2022-2025 ; DIO-2025-Intégration d'une perspective pour la jeunesse ; DIO-2024-Gestion du changement                                                                                                                                                                                                                                              |   |
| <b>Études de cas</b>                                                                | DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DEC-2024-Droits humains en biomédecine– Arménie ; DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques ; DIO-2025-Intégration d'une perspective pour la jeunesse ; DIO-2024-Comité directeur sur ADI ; DIO-2024-L'Institution du Commissaire aux droits de l'homme ; DIO-2024-Gestion du changement | 7 |
| <b>Observations (directes, visites de terrain ou observations lors de réunions)</b> | DEC-2025-Facilité horizontale pour les Balkans occidentaux et la Türkiye – Phase III ; DEC-2024-Plan d'action Moldova 2021-2024 ; DIO-2025-Charte sociale européenne ; DIO-2024-Comité directeur sur ADI ; DIO-2024-L'Institution du Commissaire aux droits de l'homme                                                                                                                                | 5 |
| <b>Ateliers</b>                                                                     | DIO-2025-Renforcer la confiance dans les institutions publiques ; DIO-2025-Mise en œuvre Reykjavík ; DIO-2024-Gestion du changement                                                                                                                                                                                                                                                                   | 3 |
| <b>Visites de terrain (mention spécifiques)</b>                                     | DEC-2024-ROMACTED II ; DIO-2025-Charte sociale européenne ; DIO-2024-L'Institution du Commissaire aux droits de l'homme                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3 |

**[www.coe.int](http://www.coe.int)**

Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits humains du continent. Il comprend 46 États membres, dont l'ensemble des membres de l'Union européenne. Tous les États membres du Conseil de l'Europe ont signé la Convention européenne des droits de l'homme, un traité visant à protéger les droits humains, la démocratie et l'État de droit. La Cour européenne des droits de l'homme contrôle la mise en œuvre de la Convention dans les États membres.