

RAPPORT DE SYNTHÈSE DES ÉVALUATIONS 2024-2025 : RÉSULTATS CLÉS, ENSEIGNEMENTS ET IMPLICATIONS STRATÉGIQUES (2026)



..... INTRODUCTION AU RAPPORT DE SYNTHÈSE

La synthèse a examiné 25 évaluations du Conseil de l'Europe réalisées en 2024 et 2025, afin d'étudier les domaines dans lesquels les performances sont les plus fortes et les plus faibles, ainsi que les facteurs qui facilitent ou entravent l'obtention de résultats.

L'échantillon comprend à la fois des évaluations menées par la Direction de l'Audit Interne, de l'Évaluation et de l'Investigation (DIO) et des évaluations décentralisées (DEC), commandées par les équipes chargées des programmes.

POURQUOI CETTE SYNTHÈSE ?

Cette synthèse rassemble les constats d'un ensemble diversifié d'évaluations afin d'identifier des tendances et des enseignements généraux qui ne ressortent pas nécessairement des évaluations individuelles. Elle fournit un résumé succinct des constats et des recommandations issues des évaluations, ainsi que les réponses du management à ces recommandations, afin d'éclairer la planification, la programmation et le développement organisationnel futurs du Conseil de l'Europe.

QU'AVONS-NOUS APPRIS ?



Pertinence

Les activités du Conseil de l'Europe sont bien alignées sur les normes européennes et les besoins et priorités des États membres. La réputation de l'Organisation en matière d'expertise technique, fondée sur les constats de ses mécanismes de suivi, et son modèle de soutien axé sur la demande assurent une forte adéquation avec les priorités nationales. Cependant, il existe une marge de manœuvre pour impliquer un plus large éventail de parties prenantes lors de la conception des projets.



Efficacité

Les interventions évaluées ont systématiquement permis de réaliser la plupart des résultats prévus : formation, sensibilisation et conseils techniques. Les formations sont considérées comme de grande qualité, bien que quelques suggestions utiles aient été formulées pour leur donner une orientation plus pratique. Un défi commun réside dans le maintien de la dynamique de changement politique jusqu'à la phase de mise en œuvre.



Priorités transversales

L'égalité de genres et l'approche fondée sur les droits humains étaient généralement visibles dans la conception des projets, bien que leur degré d'intégration varie. Les deux ont été identifiées comme des priorités explicites dans la majorité des évaluations. D'autres thématiques transversales étaient moins visibles.



Efficience

Les interventions utilisent avec discernement leurs budgets et font preuve de flexibilité opérationnelle. Le modèle hybride d'organisation des effectifs – des équipes nationales soutenues par des experts thématiques au siège – s'avère généralement efficient. Toutefois, la lourdeur des exigences d'établissement de rapport et l'inflexibilité budgétaire peuvent freiner l'agilité, et l'Organisation ne dispose pas de méthodes permettant de suivre sa rentabilité ou l'efficacité des coûts.



Cohérence et valeur ajoutée

Les évaluations font état d'une coordination étroite avec l'Union européenne et d'autres acteurs internationaux. Toutefois, il a été constaté que cette coordination était parfois informelle, plutôt qu'institutionnalisée, et davantage réactive que véritablement stratégique.



Impact et durabilité

Les perspectives de changement durable sont les plus fortes lorsque les réformes législatives s'accompagnent de transformations institutionnelles, et lorsque l'engagement est maintenu sur plusieurs cycles de projets.



Gestion basée sur les résultats

Les insuffisances de la capacité du Conseil de l'Europe en matière de gestion basée sur les résultats limitent sa faculté à retracer sa contribution dans les processus de changement complexes et de longue durée. Il existe une tendance marquée à ce que les projets fixent des résultats trop ambitieux et sur des horizons temporels trop lointains.



FACILITATEURS ET OBSTACLES PRINCIPAUX.....

Pertinence

- ✓ **Bien aligné sur les normes internationales et les programmes des États membres**
- 👍 **Facilitateur :** Réputation d'expertise crédible et apolitique
- ⚠ **Obstacle :** Engagement plus systématique avec les OSC

Efficacité

- ✓ **Réalisation effective des résultats ; contributions significatives aux réformes politiques**
- 👍 **Facilitateur :** Longue présence et partenariats institutionnels, appropriation nationale et volonté politique
- ⚠ **Obstacle :** Lacunes dans le suivi des résultats empêchant les évolutions à long terme

Efficience

- ✓ **Bonne utilisation du budget et fiabilité opérationnelle**
- 👍 **Facilitateur :** Modèles hybride de personnel au siège et dans les pays
- ⚠ **Obstacle :** Exigence de rapport lourdes et règles budgétaires strictes

Cohérence et valeur ajoutée

- ✓ **Bonne coordination avec les organisations internationales (UE, Banque Mondiale, ONU). Valeur ajoutée : pérenne nationale et expertise technique**
- 👍 **Facilitateur :** Fort alignement avec les normes internationales
- ⚠ **Obstacle :** Manque de coordination institutionnelle

Priorités transversales

- ✓ **Égalité de genre et droits humains**
Bien intégrées dans la conception et de manière variable lors de la mise en œuvre
- 👍 **Facilitateur :** Intégration transversale assurée au sein des principales politiques
- ⚠ **Obstacle :** 'Fatigue' liée à la transversalité et suivi incohérent

Impact et durabilité

- ✓ **Plus fort lorsque les réformes sont associées à des évolutions institutionnelles**
- ⚠ **Obstacle :** Instabilité politique, contraintes de capacité, fort taux de rotation du personnel



ENSEIGNEMENTS TIRÉS.....

- Utiliser les théories du changement de manière plus efficace dans la conception, le reporting et l'évaluation des projets.
- Inscrire les projets de coopération technique dans une logique d'engagement à long terme.
- S'engager auprès d'un éventail plus large de parties prenantes nationales.
- Définir le périmètre des projets pour inclure un soutien à la mise en œuvre, en plus de la réforme politique et législative.
- Intégrer une marge de manœuvre dans la conception des projets ;
- Diversifier l'offre de formation ;
- Préciser les attentes concernant l'engagement envers les groupes clés, tels que les enfants, les jeunes et les personnes en situation de handicap.
- Développer une approche plus standardisée de la gestion basée sur les résultats, incluant des modèles types de théorie du changement et des listes d'indicateurs standardisés.



POUR EN SAVOIR PLUS



Rapport: www.coe.int/evaluation