

CONTRIBUTION À LA MISE EN ŒUVRE NATIONALE DE LA CONVENTION EUROPÉENNE DES DROITS DE L'HOMME PAR LE BIAIS DE PROJETS DE COOPÉRATION : UNE MÉTA-ÉVALUATION

Réponse du management et plan d'action



Juin 2026

DIO-EVA(2026)03

Réponse du management et plan d'action

Nom du rapport d'évaluation :	Contribution à la mise en œuvre nationale de la Convention européenne des droits de l'homme par le biais de projets de coopération : une méta-évaluation		
Date du rapport d'évaluation :	09/04/2026	Date du plan d'action :	09/06/2026

Réponse globale du management à l'évaluation :

Les principales entités administratives concernées – la Direction générale des droits humains et de l'État de droit (DGI), la Direction générale de la démocratie et de la dignité humaine (DGII), la Direction de la coordination des programmes (DPC) et le Secrétariat du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux du Conseil de l'Europe (Congrès) – considèrent que la méta-évaluation constitue une analyse globalement pertinente de la contribution des projets de coopération à la mise en œuvre nationale de la Convention européenne des droits de l'homme (la Convention) et prennent acte des conclusions et recommandations.

Si, sur le fond et du point de vue thématique, le rapport s'inscrit dans ce qui peut être considéré comme le mandat de la DGI, les recommandations formulées portent essentiellement sur le renforcement de la méthodologie de gestion de projet (PMM) et son application pratique, y compris les aspects ayant trait à l'amélioration de la communication et de la coordination (recommandation 4). Dans la mesure où ces recommandations sont de portée générale et dépassent le champ de compétence d'une seule entité administrative principale (MAE), les actions à mettre en œuvre devraient impliquer plusieurs MAE et principalement la DPC, entité en charge de la conduite des processus liés à la PMM. Il importe de souligner que nombre des problèmes identifiés font déjà l'objet de mesures dans le cadre des efforts en cours visant à renforcer la méthodologie PMM et les pratiques de gestion basée sur les résultats (RBM). Les recommandations seront prises en considération, le cas échéant, dans le cadre de l'élaboration et de la mise à jour de la PMM ainsi que des lignes directrices, des outils et des activités de renforcement des capacités pilotés par la DPC.

Pour sa part, le Congrès reconnaît les domaines à améliorer identifiés dans le rapport, notamment le manque de données probantes quant à l'efficacité à long terme, ainsi que la tendance à intégrer de manière superficielle la dimension de genre de manière tant dans les projets que dans les évaluations. Dans la mesure de ses moyens, et en coopération avec les autres MAE – en particulier la DGI –, le Congrès s'emploiera à mieux valoriser la manière dont l'assistance technique apportée aux niveaux local et régional contribue à la mise en œuvre nationale de la Convention, tout en veillant à ce que ses actions soient perçues comme contribuant à la promotion et à la protection des droits humains dans l'ensemble des États membres.

Plan d'action

Décision du management ¹	Entité en charge ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation ⁴	Date limite pour l'action	Personne responsable de l'action
Recommandation 1 : Les équipes de projet devraient viser des résultats interconnectés, capables de générer une chaîne d'effets et de contribuer collectivement à l'impact global du projet. Les superviseurs de projet devraient renforcer l'intégration de la PMM du Conseil de l'Europe dans leurs processus de supervision et d'approbation, afin d'aligner davantage les efforts sur les objectifs de l'Organisation et d'améliorer la qualité de la conception et de l'évaluation des projets. (Importance élevée⁵) Réponse : Le Conseil de l'Europe reconnaît l'importance de promouvoir une approche davantage stratégique et basée sur les résultats. À cette fin, l'Organisation s'engage à intégrer pleinement la PMM dans la gestion et le suivi quotidiens des activités de coopération. En veillant à ce que les résultats des projets soient interdépendants et alignés sur des objectifs stratégiques plus larges, le Conseil de l'Europe renforce la durabilité et l'impact collectif de ses actions. La DPC continuera de veiller à ce que les projets de coopération soient conçus autour de résultats interdépendants, générant un impact à long terme, en renforçant les capacités des équipes de projet grâce à des conseils, des parcours d'apprentissage spécifiques et un accompagnement spécialisé. La DPC poursuivra également l'élargissement du recours à des initiatives telles que les ateliers de co-création, afin de consolider davantage les liens de causalité entre les résultats et d'assurer une chaîne d'effets plus cohérente à travers les projets. Cette démarche reposera sur une vigilance constante en matière d'assurance qualité lors de l'examen des propositions de projet et des cadres logiques, en étroite collaboration avec les entités opérationnelles.					
☒ Acceptée ☐ Partiellement acceptée ☐ Rejetée	Responsable principal : DPC en coordination des actions de la DGI, DGII et du Congrès	- En collaboration avec la DGI, la DGII, la DPC, le Congrès et la DRH, élaborer un programme de formation continue à l'intention des chefs de projet portant sur la méthodologie de gestion de projet (PMM), en tenant compte de ses évolutions au fil du temps. - Élaborer des lignes directrices, des parcours d'apprentissage spécifiques ainsi que des actions de coaching afin de renforcer la compréhension, la sensibilisation et les capacités des équipes de projet dans l'application de la PMM. - Développer des lignes directrices et des actions de formation visant à renforcer les liens entre les résultats, en vue de promouvoir des chaînes d'effets et d'impacts plus cohérentes. - Rendre obligatoire pour les équipes de projet l'élaboration d'une théorie du changement (ToC) explicite dès la phase de conception.		En cours	Directeur ou Directrice de la DPC

¹ La décision du management concerne la recommandation (acceptée, partiellement acceptée, rejetée).

² Suggestion initiale - à définir/actualiser par le management.

³ Pour la mise en œuvre des recommandations acceptées.

⁴ Pour les recommandations partiellement acceptées ou rejetées.

⁵ Les recommandations ont été classées comme "élevées" ou "moyennes" en fonction de leur importance à la suite de l'évaluation.

Décision du management ¹	Entité en charge ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation ⁴	Date limite pour l'action	Personne responsable de l'action
Recommandation 2: Les équipes de projet devraient renforcer le suivi basé sur les résultats, qui est plus pratique et complet, et se fonde sur des indicateurs qualitatifs et quantitatifs solides au niveau des produits et des résultats. Les superviseurs sont invités à soutenir un suivi plus étendu, conforme à la PMM, avec l'appui, lorsque c'est possible, des responsables du suivi et de l'évaluation pour l'orientation méthodologique et l'assurance qualité des données. (Importance élevée) Réponse : Un suivi rigoureux basé sur les résultats est essentiel pour démontrer l'efficacité des activités de coopération. Cette recommandation s'inscrit dans la continuité des efforts constants déployés par la DPC en vue de renforcer l'ancrage de la gestion basée sur les résultats à toutes les phases des projets. Afin de rendre le suivi plus opérationnel et plus exhaustif, la DPC poursuivra l'enrichissement de ses outils d'orientation, notamment en actualisant le manuel de la PMM d'ici la fin de l'année, en apportant des conseils et des exemples concrets sur la gestion basée sur les résultats et en développant des modules d'apprentissage en ligne dédiés. La DPC continuera par ailleurs à travailler en étroite collaboration avec les MAE afin d'élaborer des « indicateurs communs » harmonisés en matière de réalisations et de résultats. Cet effort vise à garantir que les indicateurs soient non seulement robustes, mais également cohérents entre les différents domaines thématiques, facilitant ainsi une meilleure agrégation des résultats. Par ailleurs, la DPC s'appuiera sur les activités de formation à la méthodologie PMM et sur un accompagnement opérationnel continu pour mettre en exergue l'importance de la qualité des données. En insistant sur la saisie de données précises et fiables, la DPC s'assure que les équipes de projet et leurs superviseurs disposent d'informations de haute qualité, indispensables à un suivi, un reporting et une prise de décision efficaces fondés sur des données probantes					
☒ Acceptée ☐ Partiellement acceptée ☐ Rejetée	Responsable principal : DPC en coordination des actions de la DGI, DGII et du Congrès	- Poursuivre le développement et l'enrichissement des orientations relatives au suivi et à l'établissement de rapports basés sur les résultats, en diversifiant les formats utilisés (manuel de la PMM, conseils pour des applications concrètes de la gestion basée sur les résultats et exemples pratiques, formation en ligne). - Continuer l'élaboration d'indicateurs plus robustes et harmonisés au niveau des réalisations et des résultats (indicateurs communs), en collaboration avec les MAE. - Mettre l'accent, par le biais d'activités de formation à la PMM ou d'autres formes de soutien aux équipes de projet, sur l'importance d'une saisie précise et fiable des données ainsi que sur la qualité de celles-ci, afin d'assurer un suivi et un reporting efficaces.			Directeur ou Directrice de la DPC

Décision du management ¹	Entité en charge ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation ⁴	Date limite pour l'action	Personne responsable de l'action
Recommandation 3 : Les équipes et superviseurs de projet devraient renforcer et systématiser l'intégration d'une approche intégrée de la dimension de genre et d'une approche axée sur les droits humains, en s'appuyant sur la PMM et sur l'expertise des conseillers en matière de genre. Les objectifs associés à cette intégration devraient être clairement formulés dans la PMM, en mettant davantage l'accent sur leur finalité. (Importance moyenne) Réponse : Le Conseil de l'Europe s'engage à faire en sorte que l'égalité de genre soit non seulement une valeur fondamentale, mais également une réalité tangible au sein de l'ensemble de ses activités de coopération. Il veille à ce que la dimension de genre soit intégrée dès la phase de conception des projets de coopération, puis tout au long de leur mise en œuvre et de leur évaluation, en conformité avec sa stratégie en matière d'égalité de genre. La DPC poursuivra ses efforts pour intégrer l'approche de genre et l'approche fondée sur les droits humains dans les orientations et les outils de la PMM. Les orientations en la matière, y compris l'élaboration d'indicateurs communs transversaux, devraient être actualisés d'ici la fin de l'année 2026. Par ailleurs, la DPC encouragera la réalisation d'analyses de genre dès la phase de lancement des projets et veillera à ce que les constats issus de ces analyses soient pris en compte à chaque étape du cycle de projet. La DPC veillera également à intégrer l'approche d'intégration de la dimension de genre dans les activités de suivi et d'évaluation des projets afin de garantir que les enseignements tirés soient pris en compte et que les constats issus des évaluations éclairent efficacement la conception et la mise en œuvre des futurs projets. En collaboration avec le ou la Conseiller-ère en matière d'intégration de la dimension de genre, la DPC mettra en place des indicateurs d'égalité de genres et renforcera le lien entre l'attribution des financements aux projets et les scores élevés obtenus par ces indicateurs. À cet effet, la DPC encouragera l'utilisation des boîtes à outils et des guides pratiques existants dans l'ensemble des projets de coopération, organisera des formations et des ateliers avancés dédiés à l'intégration de la dimension de genre sur des thématiques spécifiques afin de garantir que les objectifs de ces projets contribuent de façon significative à l'égalité de genre et encouragera la participation obligatoire au cours HELP sur l'intégration de la dimension de genre ainsi qu'aux formations de base en la matière.					
☒ Acceptée ☐ Partiellement acceptée ☐ Rejetée	Responsable principal : DPC en coordination des actions de la DGI, DGII et du Congrès	- Poursuivre les efforts visant à intégrer l'approche de l'intégration de la dimension de genre ainsi que l'approche fondée sur les droits humains dans les lignes directrices et les outils relatifs à la PMM. - Encourager la réalisation d'analyses de genre dès la phase de lancement des projets et veiller à ce que les constats soient intégrés tout au long du cycle de projet. - Intégrer l'approche d'intégration de la dimension de genre dans les activités de suivi et d'évaluation des projets, afin de garantir que les enseignements tirés et les constats des évaluations soient effectivement pris en compte lors de la conception et de la mise en œuvre des projets futurs. - Mettre en œuvre les indicateurs d'égalité de genre en collaboration avec le ou la Conseiller-ère à l'intégration de la dimension de genre et renforcer le lien entre les allocations de financement des projets et les			Directeur ou Directrice de la DPC

Décision du management ¹	Entité en charge ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation ⁴	Date limite pour l'action	Personne responsable de l'action
		scores élevés obtenus sur ces indicateurs ; promouvoir l'utilisation des boîtes à outils existantes et des lignes directrices pratiques dans l'ensemble des projets de coopération. - Organiser des formations et des ateliers avancés sur l'intégration de la dimension de genre, portant sur des thématiques spécifiques, afin de garantir que les objectifs des projets contribuent de manière significative à l'égalité de genre.			
Recommandation 4 : Les équipes et superviseurs de projet devraient renforcer la coordination et la communication autour du lien entre les projets de coopération et la mise en œuvre nationale de la Convention (en tant que principe fédérateur des travaux du Conseil de l'Europe) avec les parties prenantes externes, notamment les donateurs, d'autres organisations internationales et un éventail élargi d'acteurs nationaux au-delà des partenaires et groupes cibles directs des projets. À cette fin, une collaboration et une communication accrues avec le Service de l'exécution des arrêts de la Cour européenne des droits de l'homme seraient souhaitables. (Importance moyenne) Réponse : Le Conseil de l'Europe reconnaît l'importance de définir de manière claire les liens stratégiques entre ses activités de coopération et ses normes fondamentales, en particulier la mise en œuvre de la Convention au niveau national et l'exécution des arrêts de la Cour. Le renforcement de ces liens garantit une approche plus cohérente des travaux de l'Organisation. À cette fin, la DPC veillera à mettre davantage en lumière ces liens lors de la conception, du suivi et du reporting des projets. Cette démarche permettra de mieux valoriser la valeur ajoutée unique du Conseil de l'Europe auprès des parties prenantes externes, notamment les donateurs, les partenaires internationaux et les autorités nationales. Au cœur de cette démarche se trouve le renforcement des mécanismes d'assurance qualité et des boucles de rétroaction lors de l'examen des propositions de projet et des saisies dans la PMM. La DPC tirera parti de son rôle au sein du processus d'assurance qualité pour s'assurer que les équipes de projet exposent plus explicitement les liens entre leurs activités et la mise en œuvre nationale de la Convention, tout en favorisant la coordination avec le service chargé de l'exécution des arrêts. Par exemple, lors de l'examen des propositions de projet et des saisies dans la PMM, la DPC vérifiera qu'elles comportent des références explicites à l'exécution des arrêts de la Cour, le cas échéant. En renforçant ces dispositifs de retour d'information dès la phase de conception, la DPC veillera à ce que les équipes de projet aient pris en compte et dûment documenté ces liens stratégiques.					
☒ Acceptée ☐ Partiellement acceptée ☐ Rejetée	Responsable principal : DPC en coordination des actions de la DGI, DGII et du Congrès	- Planifier et organiser des réunions de coordination régulières avec le Service chargé de l'exécution des arrêts, notamment afin d'intégrer, le cas échéant, les priorités de ce service dans la conception et la mise en œuvre des projets. - Favoriser une articulation plus explicite du lien entre les projets de coopération et la mise en œuvre de la Convention lors de la conception, du suivi et de l'établissement des rapports portant sur ces projets. - Renforcer les mécanismes d'assurance qualité et de rétroaction lors			Directeur ou Directrice de la DPC

Décision du management ¹	Entité en charge ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation ⁴	Date limite pour l'action	Personne responsable de l'action
		de l'examen des propositions de projets de la PMM, afin de garantir une coordination et une communication adéquates avec les parties prenantes concernées, y compris le Service chargé de l'exécution des arrêts.			
Recommandation 5 : Les équipes et superviseurs de projet devraient envisager différentes modalités de mise en œuvre, afin d'adapter au mieux les interventions aux parties prenantes, aux périodes et aux contextes nationaux ou locaux concernés – pas seulement pour répondre aux défis et aux crises – et évaluer les éléments indiquant que ces différentes modalités permettent d'obtenir de meilleurs résultats. (Importance moyenne) Réponse : Le Conseil de l'Europe s'efforce de garantir l'efficacité de ses opérations sur le terrain. L'Organisation reconnaît qu'il n'existe pas de modèle unique en matière de coopération et que les modalités de mise en œuvre doivent être adaptées aux réalités locales et aux besoins des parties prenantes. En tirant systématiquement parti des enseignements issus tant des défis rencontrés que des succès obtenus, le Conseil de l'Europe promeut une approche plus flexible et fondée sur des données probantes pour la mise en œuvre des projets, veillant à ce que les méthodes retenues soient les plus à même de garantir des résultats optimaux. À cette fin, la DPC continuera d'inclure des sections spécifiques consacrées aux « enseignements tirés » dans les rapports stratégiques destinés aux donateurs, portant sur les plans d'action et les mécanismes de financement des programmes. Cette exigence vise à encourager les équipes de projet à engager une réflexion critique sur les modalités de mise en œuvre les plus appropriées en fonction des contextes et des parties prenantes concernés, afin de s'assurer que ces analyses soient effectivement prises en compte dans la programmation future. Par ailleurs, la DPC procédera à des évaluations de référence ciblées sur ces sections consacrées aux « enseignements tirés » afin d'identifier les bonnes pratiques existantes ainsi que les adaptations ayant démontré leur efficacité. Ces analyses feront l'objet d'un partage et d'un examen approfondi dans le cadre d'une table ronde réunissant les MAE, dans le but de dégager des axes d'amélioration spécifiques. Par ces actions, la DPC s'assurera que le choix des modalités de mise en œuvre s'appuie de plus en plus sur des données factuelles et contribue à l'optimisation des résultats des projets.					
☒ Acceptée ☐ Partiellement acceptée ☐ Rejetée	Responsable principal : DPC en coordination des actions de la DGI, DGII et du Congrès	- Veiller à ce que la PMM permette d'intégrer, dès la conception des projets, les contributions des bénéficiaires concernant les modalités de mise en œuvre qu'ils privilégient. - Continuer à inclure des sections consacrées aux enseignements tirés dans les rapports stratégiques destinés aux donateurs, tant pour les plans d'action que pour les mécanismes de programme, afin d'encourager les équipes de projet à réfléchir sur les modalités de mise en œuvre les mieux adaptées à des contextes et à des parties prenantes spécifiques, et à en tenir compte dans la programmation future. - Mener des évaluations de référence ciblées sur les sections dédiées aux enseignements tirés afin d'identifier les bonnes pratiques existantes et organiser une table ronde avec les MAE pour définir			Directeur ou Directrice de la DPC

Décision du management ¹	Entité en charge ²	Actions prévues ³ (déterminées par l'entité)	Justification de la non-acceptation ⁴	Date limite pour l'action	Personne responsable de l'action
		les axes d'amélioration. - Diversifier davantage les modalités de mise en œuvre, en consultation avec les autres équipes de projet concernées, les expert-e-s externes et les parties prenantes nationales. Les équipes de projet font déjà preuve de flexibilité et d'adaptabilité dans le choix des modalités afin de répondre aux besoins des parties prenantes. Les nouvelles approches sont généralement expérimentées, dans un premier temps, sous forme de projets pilotes dans un nombre limité de zones géographiques ou auprès d'un public restreint de bénéficiaires. - Expérimenter et analyser les résultats des modalités innovantes de mise en œuvre au niveau local, y compris les pratiques de co-création, le suivi participatif, l'évaluation et l'apprentissage participatifs, ainsi que les méthodes visant à promouvoir le changement social et comportemental. Le Congrès a d'ores et déjà constitué un nouveau vivier d'experts, accessible à l'ensemble des services, pour accompagner le test de ces méthodologies.			

Abréviations	
Congrès	Congrès des pouvoirs locaux et régionaux
Convention (la)	Convention européenne des droits de l'homme
Cour (la)	Cour européenne des droits de l'homme
DGI	Direction générale des droits humains et de l'État de droit
DGII	Direction générale de la démocratie et de la dignité humaine
DPC	Direction de la coordination des programmes
DRH	Direction des ressources humaines
MAE	Entité administrative principale
PMM	Méthodologie de gestion de projet
RBM	Gestion basée sur les résultats