

Politique d'évaluation du Conseil de l'Europe

Novembre 2019

Edition anglaise :
Council of Europe Evaluation Policy

Toute demande de reproduction ou de traduction de tout ou d'une partie de ce document doit être adressée à la Direction de la communication (F-67075 Strasbourg ou publishing@coe.int). Toute autre correspondance relative à ce document doit être adressée à la Direction de l'audit interne et de l'évaluation

Couverture et mise en page :
Service de la production des documents et des publications (SPDP), Conseil de l'Europe
Photo: Shutterstock

Cette publication n'a pas fait l'objet d'une relecture typographique et grammaticale de l'Unité éditoriale du SPDP

© Conseil de l'Europe, avril 2020

Politique d'évaluation du Conseil de l'Europe

DÉLÉGUÉS DES MINISTRES
Documents CM
CM(2018)159-final

Table des matières

PREFACE	7
PRÉAMBULE	9
INTRODUCTION	11
I. Définition, finalité et lignes directrices pour l'évaluation	12
II. Responsabilité de la fonction d'évaluation	14
III. Système d'évaluation au Conseil de l'Europe	17
IV. Assurance qualité	18
V. Utilisation de l'évaluation	19
VI. Ressources pour l'évaluation	20
VII. Mise en œuvre de la Politique	20
VIII. Réexamen de la Politique	20
ANNEXE 1 : Critères d'évaluation	21
ANNEXE 2 : Critères de sélection des thèmes d'évaluation	22

Préface

La nouvelle politique d'évaluation qui a été approuvée par le Comité des Ministres en novembre 2019 reflète les normes et standards internationaux, notamment pour ce qui est de l'indépendance, de la crédibilité et de l'utilité de la fonction d'évaluation ainsi que de la transparence de ses résultats. C'est une avancée décisive sur la voie du renforcement de la culture de l'évaluation, de l'apprentissage et de la prise de responsabilité.

À mes yeux, cette nouvelle politique d'évaluation constitue une étape majeure qui permettra de renforcer la capacité de l'Organisation à évaluer sa performance et à démontrer son avantage comparatif et sa valeur. Au niveau stratégique, l'évaluation peut nous aider à dialoguer de façon constructive, à fixer des priorités et à prendre des décisions sur la meilleure voie à suivre pour atteindre les buts du Conseil de l'Europe. Au niveau des programmes, elle peut nous aider à accroître encore plus l'impact de notre soutien aux États membres et à faire en sorte que ces derniers et nos donateurs continuent à faire confiance au travail de l'Organisation.

L'exploitation des rapports d'évaluation peut nous permettre de penser de manière créative, d'améliorer nos méthodes de travail actuelles, de promouvoir la collaboration en interne et donc la cohérence, tout en renforçant dans le même temps le dialogue avec nos partenaires. Je suis certaine que le senior management et l'ensemble du personnel de l'Organisation adhéreront sans réserve à la nouvelle politique d'évaluation et la mettront pleinement en œuvre.

Pour ma part, je continuerai de promouvoir un environnement propice à la poursuite du développement de la culture de l'évaluation au sein de l'Organisation.

La Secrétaire Générale
Marija Pejčinović Burić

Préambule

En 2017, la nécessité d'élaborer une nouvelle politique d'évaluation a été soulevée à de nombreuses reprises. Dans le cadre du Programme et Budget pour 2018-2019, le Secrétaire Général a soumis des propositions pour renforcer la fonction d'évaluation et a reconnu le rôle de l'évaluation dans la poursuite de la réforme: «durant le biennium, l'évaluation de l'efficacité, de l'efficacités et de l'impact des programmes sera encore plus accentuée et la politique d'évaluation de l'Organisation sera passée en revue et actualisée au besoin, en tenant compte de l'exercice d'analyse par les pairs»¹.

Le Comité des Ministres a invité le Secrétaire Général à prendre les mesures appropriées pour développer une culture d'évaluation efficace au sein de l'Organisation, en vue de rationaliser davantage les activités, le cas échéant².

Le Comité consultatif d'audit et d'évaluation, dans son rapport annuel, a indiqué que la fonction d'évaluation jouait un «rôle essentiel pour l'instauration d'une culture de l'évaluation au Conseil de l'Europe» et a proposé des recommandations, par exemple des directives de la haute direction comme condition préalable, l'actualisation de la politique d'évaluation, la prise en compte de tous les résultats de l'analyse par les pairs de 2017 et une plus grande attention accordée aux évaluations décentralisées (évaluations gérées par des grandes entités administratives autres que la DIO)³. Le nouveau Comité consultatif d'audit et d'évaluation, qui a pris ses fonctions à l'automne 2017, a également formulé des recommandations concrètes pour l'élaboration d'une nouvelle politique d'évaluation, indiquant qu'elle devrait être basée sur des normes internationales.

L'analyse par des pairs de la fonction de l'Évaluation du Conseil de l'Europe⁴ a formulé plusieurs recommandations sur la manière d'améliorer la fonction d'évaluation, y compris la nécessité d'élaborer une nouvelle politique d'évaluation. Le Comité des Ministres a invité le Secrétaire Général à assurer le suivi des recommandations dans le cadre de la poursuite du processus de réforme⁵.

Compte tenu des considérations qui précèdent, la Direction de l'audit interne et de l'évaluation a élaboré une nouvelle Politique d'évaluation.

-
1. [SG/Inf\(2017\)28-rev.](#)
 2. Décision du Comité des Ministres [CM/Del/Dec\(2017\)1300/11.1-Part1](#), paragraphe 12.
 3. Comité des Ministres ([CM\(2017\)107](#)). Comité consultatif d'Audit et d'Évaluation (Rapport annuel pour la période du 1^{er} juillet 2016 au 7 juillet 2017).
 4. Analyse par des pairs de la fonction de l'Évaluation du Conseil de l'Europe, Direction suisse du développement et de la coopération (DDC) (Août 2017)
 5. Décision du Comité des Ministres [CM/Del/Dec\(2018\)1312/11.4](#).

Introduction

1. Comme indiqué à l'article 2 du Règlement financier, le/la Secrétaire Général/e est chargé de mettre en place un système de gouvernance pour l'Organisation, y compris un cadre pour l'évaluation des résultats⁶.
2. La présente Politique d'évaluation actualisée remplace la précédente et met aussi à jour les critères pour les projets⁷. Les lignes directrices pour l'évaluation seront actualisées pour tenir compte des modifications apportées à la politique et soumises au Comité des Ministres. Elles seront régulièrement mises à jour pour introduire de nouveaux processus et procédures liés à l'évaluation ou qui présentent un intérêt pour celle-ci⁸.
3. La nouvelle vision de l'évaluation au sein de l'Organisation met l'accent sur les éléments suivants :
 - ▶ une approche globale axée sur la création de connaissances, l'amélioration du programme et l'apprentissage organisationnel, de sorte que l'évaluation puisse répondre aux besoins et priorités du Conseil de l'Europe et aider l'Organisation à renforcer la démocratie, les droits de l'homme et l'État de droit ;
 - ▶ une culture organisationnelle solide de la responsabilisation pour atteindre des résultats et utiliser les ressources efficacement, soutenue par des mécanismes transparents d'établissements de rapports sur les réalisations et l'absence de réalisations ;
 - ▶ un engagement à réaliser des évaluations qui sont indépendantes, impartiales, crédibles et utiles, et à apporter des contributions pertinentes et en temps utile aux processus décisionnels ;
 - ▶ un système d'évaluation complet, intégré, cohérent, transparent et utile, en adéquation avec d'autres organisations et normes internationales ;
 - ▶ un engagement renouvelé par tous à soutenir et utiliser l'évaluation dans la prise de décisions comme moyen d'améliorer la pertinence et l'impact des travaux du Conseil de l'Europe et à faire de l'évaluation un effort collectif.
4. La Politique s'inspire des normes et règles d'évaluation établies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG)⁹ et du Récapitulatif des normes et standards de référence du CAD de l'OCDE¹⁰.

6. Règlement financier et dispositions annexes du Conseil de l'Europe.

7. Politique d'évaluation, Comité des Ministres [CM\(2008\)156](#) et Établissement de critères pour les projets [CM\(2006\)101-final](#) approuvé lors de la 984^e réunion des Délégués – 17 et 18 janvier 2007.

8. Le Comité des Ministres a pris note des lignes directrices pour l'évaluation en 2014, [DD\(2014\)238](#).

9. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (2016). Normes et règles d'évaluation. New York: UNEG.

10. CAD OCDE (2010). Évaluer la coopération pour le développement – Récapitulatif des normes et standards de référence, Deuxième édition. Paris: OCDE.

I. DÉFINITION, FINALITÉ ET LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION

5. La définition de l'évaluation du Conseil de l'Europe est inspirée de celle de l'UNEG :
6. Une évaluation a pour objet d'apprécier, de manière systématique et impartiale, une activité, un projet, un programme, une stratégie, une politique, un sujet, un thème, un secteur, un domaine opérationnel ou une performance institutionnelle. Elle permet d'analyser le niveau de réalisation des résultats escomptés et non attendus, en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et leurs liens de causalité. Elle s'appuie pour cela sur des critères tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité et la valeur ajoutée¹¹. Une évaluation doit fournir, à partir de données factuelles, des informations crédibles, pertinentes et utiles, qui permettent d'intégrer en temps voulu les conclusions, recommandations et enseignements dans le processus décisionnel du Conseil de l'Europe et de ses parties prenantes.
7. Toutes les évaluations ont pour finalité l'apprentissage, la responsabilisation et la prise de décisions fondées sur des données factuelles en analysant systématiquement la logique de causalité sous-jacente et les hypothèses qui lient les activités, les produits et les résultats. Cela permet au Conseil de l'Europe de comprendre comment ses activités et programmes sont conçus et comment ils font la différence. L'évaluation a pour but d'apporter des contributions importantes aux réformes et à l'innovation organisationnelles.
8. Il convient aussi de différencier l'évaluation de l'auto-évaluation et du suivi des projets, qui sont entrepris par la direction de l'intervention elle-même aux fins d'adapter les activités aux changements de situation et de rendre compte des progrès réalisés pour parvenir aux résultats. Les auto-évaluations servent de base aux évaluations mais ne suivent pas les normes et processus d'évaluation et ne sont pas couvertes par la présente politique.
9. Les lignes directrices pour la fonction d'évaluation de l'Organisation reposent sur les normes d'évaluation de l'UNEG et comprennent l'indépendance, l'impartialité, la crédibilité, l'utilité, l'éthique, ainsi que les droits de l'homme et l'égalité entre les femmes et les hommes.

Utilité

10. L'utilité fait référence à la mesure dans laquelle les évaluations servent de base aux décisions et aux actions et contribuent à l'apprentissage organisationnel et à la responsabilité de rendre compte des résultats.
11. La crédibilité renvoie à la mesure dans laquelle les évaluations fournissent des conclusions solides et crédibles, reposant sur des données factuelles, et sont réalisées de manière impartiale, professionnelle, compétente sur le plan technique et transparente. La crédibilité est essentielle pour accroître l'utilité des évaluations. Le Conseil de l'Europe s'efforce de renforcer la crédibilité en appliquant des processus d'évaluation transparents, une méthodologie d'évaluation appropriée et des mécanismes rigoureux d'assurance qualité. Pour garantir la crédibilité, les évaluateurs/évaluatrices doivent aussi avoir les compétences et les qualifications nécessaires pour réaliser et gérer les évaluations et se tenir informés des évolutions dans leur domaine. En outre, la crédibilité dépend de la compréhension par les parties prenantes de la valeur et des processus d'évaluation, qui doivent être expliqués de manière satisfaisante dans le cadre de la réalisation d'une évaluation. Enfin, les évaluations doivent être équilibrées et appliquer une approche constructive.

Crédibilité

12. La crédibilité renvoie à la mesure dans laquelle les évaluations fournissent des conclusions solides et crédibles, reposant sur des données factuelles, et sont réalisées de manière impartiale, professionnelle, compétente sur le plan technique et transparente. La crédibilité est essentielle pour accroître l'utilité des évaluations. Le Conseil de l'Europe s'efforce de renforcer la crédibilité en appliquant des processus d'évaluation transparents, une méthodologie d'évaluation appropriée et des mécanismes rigoureux d'assurance qualité. Pour garantir la crédibilité, les évaluateurs/évaluatrices doivent aussi avoir les compétences et les qualifications nécessaires pour réaliser et gérer les évaluations et se tenir informés des évolutions dans leur domaine. En outre, la crédibilité dépend de la compréhension par les parties prenantes de la valeur et des processus d'évaluation, qui doivent être expliqués de manière satisfaisante dans le cadre de la réalisation d'une évaluation. Enfin, les évaluations doivent être équilibrées et appliquer une approche constructive.

¹¹. Tous les critères d'évaluation sont définis à l'annexe 1.

Indépendance et impartialité

13. L'indépendance et l'impartialité font référence à la mesure dans laquelle les évaluations fournissent des appréciations objectives qui n'ont fait l'objet d'aucune influence indue qui fausse leur conduite ou leurs conclusions.
14. L'indépendance et l'impartialité sont nécessaires à la crédibilité des évaluations. Le Conseil de l'Europe s'emploie à garantir l'indépendance et l'impartialité de ses évaluations.
15. Le mandat de la Direction de l'audit interne et de l'évaluation (DIO) indique qu'elle doit : « assurer une supervision indépendante, donner une assurance objective et dispenser des conseils en vue d'apporter une valeur ajoutée aux activités de l'Organisation et de les améliorer ».
16. Sous l'autorité du Secrétaire Général/de la Secrétaire Générale, le Directeur/la Directrice de l'audit interne et de l'évaluation, jouit d'une indépendance opérationnelle dans l'exercice de ses fonctions. Cette indépendance est obtenue essentiellement par le statut organisationnel de la Direction de l'audit interne et de l'évaluation qui rend compte directement au/à la Secrétaire Général/e. Le Directeur/la Directrice de l'audit interne et de l'évaluation est chargé(e) de lancer, de mener à bien et de faire rapport sur toute action qu'il ou elle juge nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités. Le Directeur/la Directrice de l'audit interne et de l'évaluation informe le Comité consultatif d'audit et d'évaluation de toute restriction et limitation dans l'exercice de ses fonctions.
17. Le Directeur/la Directrice de l'audit interne et de l'évaluation doit accepter les demandes de prestation de services émanant du Secrétaire Général/de la Secrétaire Générale, mais il ou elle ne peut être empêché(e) de réaliser toute action qui relève de son mandat. La DIO a la responsabilité d'établir le programme de travail de l'évaluation.
18. Elle a toute latitude pour échanger directement avec toutes les parties prenantes concernées et pour publier et diffuser ses rapports d'évaluation auprès des décideurs, sous réserve des dispositions détaillées ci-dessous à la section V à la rubrique « Publication ».
19. Enfin, les évaluateurs et les membres de l'équipe d'évaluation doivent faire preuve d'intégrité professionnelle et ne pas avoir (ou risquer d'avoir dans un futur proche) directement participé à l'élaboration de la politique, à la conception ou à la gestion du sujet d'évaluation ni présenter aucun autre type de conflit d'intérêt.

Éthique

20. L'éthique dans l'évaluation renvoie à la mesure dans laquelle les évaluations sont réalisées selon les exigences les plus strictes en matière d'intégrité et dans le respect des croyances, des us et coutumes des environnements sociaux et culturels, des droits de l'homme et de l'égalité entre les femmes et les hommes.
21. Les membres de l'équipe d'évaluation de la DIO et les évaluateurs externes signent le code de conduite pour l'évaluation du Conseil de l'Europe et sont censés le respecter. En particulier, les évaluateurs/évaluatrices doivent respecter les droits des institutions et des personnes de communiquer des informations en toute confidentialité, doivent s'assurer que les données sensibles sont protégées et que leur source ne peut pas être identifiée, et doivent valider les déclarations figurant dans le rapport avec les personnes qui ont fourni les informations pertinentes. Lorsque des actes répréhensibles sont découverts, ils doivent être signalés discrètement à un organe compétent (comme la fonction d'audit interne ou d'investigation).
22. À leur tour, les instances évaluées respectent les évaluateurs/évaluatrices et le processus d'évaluation. Elles ne cherchent pas à exercer une pression indue, à adopter un comportement irrespectueux ou une attitude qui compromet la réalisation de l'exercice d'évaluation.

Droits de l'homme et égalité entre les femmes et les hommes

23. Les droits de l'homme, l'égalité entre les femmes et les hommes et le respect de la diversité dans l'évaluation font référence à la mesure dans laquelle les évaluations contribuent à les renforcer. Les évaluations du Conseil de l'Europe, le cas échéant, évaluent comment les droits de l'homme sont renforcés et tiennent compte des questions de discrimination et d'inégalité entre les femmes et les hommes. En outre, des dimensions transversales comme l'approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes, la participation de la société civile et, le cas échéant, l'attention portée à d'autres groupes sont intégrées dans le processus d'évaluation. Les évaluations doivent encourager et renforcer la participation, lutter contre la discrimination et permettre l'inclusion.

II. RESPONSABILITÉ DE LA FONCTION D'ÉVALUATION

Le Comité des Ministres

Travaux normatifs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ approuve la Politique d'évaluation ; ▶ approuve la nomination du Directeur/de la Directrice de la DIO ;
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> ▶ met à disposition des ressources suffisantes pour l'évaluation dans l'Organisation conformément aux dispositions de la Section VI ;
Planification	<ul style="list-style-type: none"> ▶ communique ses besoins à la DIO en matière de soutien à la prise de décisions et prend note du programme de travail de l'évaluation¹² ;
Utilisation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ prend note de et/ou examine les rapports d'évaluation publiés et le suivi proposé ; ▶ assure le suivi de la mise en œuvre des recommandations d'évaluation.

Le/la Secrétaire Général/e

Travaux normatifs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ veille au respect de la Politique d'évaluation ; ▶ garantit l'indépendance et l'intégrité de la fonction d'évaluation et crée un environnement favorable qui reconnaît l'importance de l'évaluation en tant que mécanisme clé de responsabilisation et d'apprentissage ; ▶ informe le Comité des Ministres, pour approbation, de la personne qu'il ou elle a l'intention de nommer en tant que Directeur/Directrice de la DIO ;
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> ▶ veille à ce que des ressources suffisantes soient affectées à l'évaluation dans les propositions budgétaires conformément aux dispositions prévues dans la Section VI ;
Planification	<ul style="list-style-type: none"> ▶ communique à la DIO les besoins en matière de prise de décisions et vérifie et valide le programme de travail de l'évaluation ;
Utilisation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ veille à ce que le Secrétariat prépare une réponse managériale aux évaluations, dont un plan d'action ; ▶ en cas d'avis divergents sur les recommandations entre les grandes entités administratives (MAE), le/la Secrétaire Général/e prend une décision sur les points soulevés et décide en dernier ressort de la pertinence des propositions pour la mise en œuvre effective des recommandations et réponses managériales par les MAE ; ▶ est responsable de la mise en œuvre des plans d'action pour traiter les recommandations.

Management et personnel du Conseil de l'Europe

<i>Pour les évaluations gérées par la DIO</i>	
Capacité à faire l'objet d'une évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ veille à la conception reposant sur des résultats, au suivi et au reporting de la mise en œuvre et des résultats des programmes pour fournir des informations pertinentes et en temps utile au management aux fins de résultats et d'une évaluation ;
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> ▶ dans la limite des ressources budgétaires disponibles, fournit des ressources et une capacité d'évaluation suffisantes dans leurs domaines de responsabilité ;

12. Conformément à la pratique établie selon laquelle le GR-PBA discute et prend note du programme de travail annuel de la DIO, y compris l'évaluation, au moins une fois par an, et notant les dispositions ci-après relatives à « La Direction de l'audit interne et de l'évaluation - planification » (cf. page 16) selon lesquelles la DIO consulte avec le Comité des Ministres lors de la définition du programme de travail de l'évaluation.

Planification	<ul style="list-style-type: none"> ▶ informe la DIO des priorités d'évaluation dans leurs domaines de responsabilité aux fins d'établir le programme de travail de la DIO ; ▶ informe la DIO de toutes les évaluations décentralisées planifiées ;
Conception/ mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ coopère pleinement aux évaluations gérées par la DIO et contribue activement à leur conception, préparation et mise en œuvre, y compris : a) en communiquant aux évaluateurs/évaluatrices un dossier d'information complet, b) en facilitant l'accès aux parties prenantes, et c) en formulant des observations sur le projet de mandat et les projets de rapports (y compris la faisabilité des recommandations) ; ▶ désigne des membres des groupes de référence suffisamment expérimentés pour prendre position au nom de leurs MAE ;
Utilisation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ soumet les réponses managériales aux évaluations, y compris un plan d'action avec le calendrier à la DIO ; ▶ suit et rend compte régulièrement de la mise en œuvre des recommandations acceptées des évaluations gérées par la DIO ; ▶ examine les implications stratégiques et opérationnelles des conclusions d'évaluation, veille à la mise en œuvre et à l'utilisation des recommandations acceptées pour la prise de décisions, et donne au/à la Secrétaire Général/e la garantie que des mesures appropriées ont été prises pour les mettre en œuvre.

<i>Pour les évaluations décentralisées</i>	
Capacité à faire l'objet d'une évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ veille à la conception reposant sur des résultats, au suivi et au reporting de la mise en œuvre et des résultats des programmes pour fournir des informations pertinentes et en temps utile au management aux fins de résultats et d'une évaluation ;
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> ▶ dans la limite des ressources budgétaires disponibles, fournit des ressources et une capacité d'évaluation suffisantes dans leurs domaines de responsabilité ;
Planification	<ul style="list-style-type: none"> ▶ identifie, avec les principaux partenaires et parties prenantes, les domaines prioritaires d'évaluation lors de la conception des programmes et des projets ; ▶ informe la DIO de toutes les évaluations décentralisées planifiées ;
Conception/ mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ applique les lignes directrices pour l'évaluation de la DIO notamment en matière d'assurance qualité ;
Utilisation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ examine les implications stratégiques et opérationnelles des résultats d'évaluation, veille à la mise en œuvre et à l'utilisation des recommandations acceptées pour la prise de décisions ; ▶ diffuse les rapports et leurs résultats auprès des audiences ciblées dans des formats appropriés ; ▶ envoie une copie des rapports d'évaluation des évaluations décentralisées et des plans d'action à la DIO et au/à la Secrétaire Général/e au plus tard deux mois après la réception du rapport final et fournit des informations sur leurs projets de publication et de diffusion des rapports conformément à la section V de la Politique d'évaluation.

Le Comité consultatif d’audit et d’évaluation

Travaux normatifs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ fait office d’organe consultatif et rend compte au Comité des Ministres et peut conseiller le/la Secrétaire Général/e sur l’indépendance, la crédibilité, la performance et la valeur ajoutée de la fonction d’évaluation ainsi que sur la nomination du Directeur/de la Directrice de l’audit interne et de l’évaluation ;
Planification	<ul style="list-style-type: none"> ▶ dispense des conseils au/à la Secrétaire Général/e sur le programme de travail et le budget de la fonction d’évaluation et fait rapport au Comité des Ministres conformément à son mandat ;
Utilisation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ donne des conseils sur la mise en œuvre effective et en temps voulu des recommandations d’évaluation.

La Direction de l’audit interne et de l’évaluation (DIO)

Travaux normatifs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ établit un système d’évaluation effectif à l’échelle de l’Organisation pour promouvoir l’apprentissage organisationnel, la réforme et la responsabilité de rendre compte des résultats ; ▶ réexamine et met à jour, périodiquement, la Politique d’évaluation ; ▶ soumet un rapport annuel au/à la Secrétaire Général/e et au Comité des Ministres ;
Planification	<ul style="list-style-type: none"> ▶ identifie en temps voulu des thèmes d’évaluation qui présentent un intérêt sur le plan stratégique, en consultation avec le/la Secrétaire Général/e et d’autres parties prenantes concernées comme le Comité des Ministres, et définit le programme de travail de l’évaluation, en tenant compte des critères de sélection des thèmes présentés dans l’annexe 2, pour vérification et validation par le/la Secrétaire Général/e ; ▶ veille à ce que l’évaluation donne une couverture représentative des activités du Conseil de l’Europe ;
Conception/ mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ conçoit et mène des évaluations de manière indépendante conformément à la présente politique, ses lignes directrices, les normes et les règles d’évaluation internationales et en particulier les principes directeurs énumérés à la Section I ; ▶ est habilitée à établir une communication et des contacts directs avec des parties prenantes de l’évaluation et veille à la participation des principales parties prenantes et à leur contribution à toutes les phases du processus d’évaluation ; ▶ est habilitée à examiner tout document et à demander des informations qui présentent un intérêt pour mener à bien l’évaluation ; ▶ garantit la qualité du processus et des produits d’évaluation gérés par la DIO ; ▶ veille à ce que les recommandations soient axées sur des besoins précis, soient de nature transformative contribuant à un apprentissage utile et des innovations et changements ultérieurs ; ▶ est habilitée à déclarer que les rapports d’évaluation sont définitifs ;

Utilisation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ soumet des rapports d'évaluation au/à la Secrétaire Général/e servant à la préparation de la réponse managériale, incluant un plan d'action ; ▶ transmet au/à la Président/e des Délégués des Ministres les rapports d'évaluation publiés et les plans d'actions¹³ correspondants et présente les observations, les conclusions et les recommandations afférentes aux organes de gouvernance ; ▶ rend compte tous les ans du statut des recommandations (acceptation et mise en œuvre) ; ▶ fait des rapports réguliers sur les résultats de l'évaluation au Cabinet du Secrétaire Général/de la Secrétaire Générale et du Secrétaire Général/de la Secrétaire Générale adjointe/e, au Senior Management Group, aux autres parties prenantes concernées et, à travers son rapport annuel au Comité des Ministres ; ▶ est habilitée à publier et publie des rapports d'évaluation et des réponses managériales selon les dispositions présentées en détail à la section V sous la rubrique « Publication » et à diffuser largement les résultats des évaluations et les enseignements tirés aux parties prenantes concernées en organisant des manifestations et par d'autres moyens de communication ; ▶ contrôle régulièrement la mise en œuvre des recommandations d'évaluation ;
Soutien aux évaluations décentralisées	<p>Est responsable de l'assurance qualité des évaluations décentralisées :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ établit un cadre qui apporte un soutien technique et une assurance qualité aux évaluations décentralisées ; ▶ fournit un conseil sur la sélection des consultants, sur la rédaction du cahier des charges et sur le projet de rapport d'évaluation ; ▶ soutient le développement de groupes d'apprenants et de réseaux de savoirs en s'appuyant sur les recommandations des rapports ; ▶ dispense des conseils techniques sur la mise en œuvre des lignes directrices pour l'évaluation ; ▶ dispense une formation et propose un accompagnement sur les méthodes et les processus d'évaluation ; ▶ dispense des conseils sur l'évaluabilité des interventions du Conseil de l'Europe, comme des programmes, des stratégies et des politiques ; ▶ publie les rapports d'évaluation décentralisées sur le site intranet et internet de la DIO.

III. SYSTÈME D'ÉVALUATION AU CONSEIL DE L'EUROPE

24. Le système d'évaluation du Conseil de l'Europe est constitué d'évaluations gérées par la DIO et d'évaluations décentralisées.

Évaluations gérées par la DIO

25. Les évaluations gérées par la DIO sont financées par ses propres ressources. Elles évaluent le plus souvent des domaines de haute importance ou d'importance stratégique qui englobent généralement plusieurs MAE.

26. Les évaluations ont recours aux capacités et à l'expertise internes de la DIO et/ou à des consultants externes conformément aux lignes directrices pour l'évaluation, aux principes éthiques et au code de conduite pour les évaluateurs/évaluatrices. La DIO assure la qualité de l'ensemble du processus d'évaluation, y compris le rapport final et suit la mise en œuvre des recommandations. Toutes les évaluations achevées sont soumises au/à la Secrétaire Général/e.

¹³. La politique de publication des rapports et plans d'action est indiquée dans les paragraphes 39-42 et 44.

27. Les évaluations gérées par la DIO peuvent porter sur les domaines suivants :
- Évaluation des projets et programmes du Programme et Budget biennal (y compris évaluation thématique et transversale, évaluation des programmes régionaux ou nationaux) ;
 - Évaluation organisationnelle (qui fait référence au fonctionnement du Conseil de l'Europe, dont les accords institutionnels, les bureaux du Conseil de l'Europe et les accords partiels).

Évaluations décentralisées

28. Les évaluations décentralisées sont des évaluations qui sont gérées par des MAE autres que la DIO et qui sont financées par le Budget ordinaire ou des ressources extra-budgétaires. Elles évaluent généralement un programme unique, un accord de financement, une stratégie, une entité ou un autre domaine d'action et sont soumises au groupe de rapporteurs compétent du Comité des Ministres, par l'intermédiaire du/de la Secrétaire Général/e, du comité directeur ou du bailleur de fonds qui les a demandées.

29. Les décisions de lancer des évaluations décentralisées au niveau de l'entité/du projet/du programme tiennent compte des exigences des bailleurs de fonds et/ou d'un organe de direction. Les évaluations décentralisées sont réalisées par des évaluateurs/évaluatrices consultant(e)s externes qui n'ont pas participé à la conception, à la mise en œuvre ou à la gestion du thème faisant l'objet de l'évaluation. Elles doivent se conformer aux mêmes normes et règles que les évaluations indépendantes, dont les lignes directrices pour l'évaluation de la DIO et les principes éthiques ainsi que le code de conduite pour les évaluateurs/évaluatrices. La DIO est responsable de la mise en place d'un cadre de référence pour l'orientation, l'assurance qualité, l'assistance technique et le soutien à la professionnalisation, ainsi que de la révision régulière de sa mise en œuvre, fournit des conseils sur la sélection des consultants, sur la rédaction du projet du cahier des charges et sur les projets de rapports d'évaluation.

30. Comme indiqué ci-dessus, les évaluations décentralisées devraient appliquer les lignes directrices de la DIO en matière d'évaluation. Les rôles et responsabilités spécifiques de la DIO et des MAE en ce qui concerne les évaluations décentralisées sont définis ci-dessus à la section II : Responsabilités.

Évaluations conjointes

31. Les évaluations conjointes sont financées et gérées conjointement par la DIO et des bailleurs de fonds ou des organisations partenaires. Ces évaluations relèvent de la présente Politique d'évaluation.

Profondeur méthodologique de l'analyse

Évaluations complètes systématiques

32. Les évaluations complètes systématiques consistent à apprécier de manière complète, rigoureuse et approfondie une intervention ou une entité, nécessitent un investissement considérable de ressources, mais peuvent aussi produire des résultats pertinents et informatifs.

Évaluations sur mesure

33. Les évaluations sur mesure portent sur une ou plusieurs dimensions spécifiques et déterminées d'une intervention ou d'une entité, qui présentent un grand intérêt pour les parties prenantes ou une composante de management spécifique.

34. La DIO décide quelle approche employer pour chaque évaluation, compte tenu des consultations avec les parties prenantes, d'une analyse des ressources disponibles, de l'urgence de fournir des informations et des questions auxquelles il convient de répondre.

IV. ASSURANCE QUALITÉ

35. La DIO a mis en place des mécanismes d'assurance qualité pour les évaluations, conformément aux normes de qualité du CAD de l'OCDE¹⁴ et aux normes et règles de l'UNEG¹⁵ aux fins de l'amélioration continue de la qualité et de l'utilité de ses processus d'évaluation et rapports d'évaluation.

14. CAD OCDE (2010). *Évaluer la coopération pour le développement – Récapitulatif des normes et standards de référence*, Deuxième édition. Paris : OCDE.

15. Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (2016). Normes et règles d'évaluation. New York : UNEG.

36. Les principaux éléments du mécanisme d'assurance qualité sont les suivants :
- ▶ la DIO fixe les normes pour le Conseil de l'Europe concernant la planification, la conduite et l'utilisation de toutes les évaluations sous la forme d'orientations et d'outils méthodologiques disponibles sur son site web ;
 - ▶ la DIO garantit la qualité des évaluations gérées par la DIO conformément aux normes et lignes directrices susmentionnées ;
 - ▶ la DIO consulte les parties prenantes concernées sur les mandats/rapports initiaux ainsi que sur les projets de rapports d'évaluation ;
 - ▶ la DIO utilise des groupes de référence et, le cas échéant, des experts en la matière, pour veiller à ce que le processus d'évaluation réponde aux attentes en matière de qualité ;
 - ▶ la DIO peut demander périodiquement des méta-évaluations indépendantes pour évaluer la qualité de ses propres rapports et ceux des évaluations décentralisées ;
 - ▶ la DIO demande périodiquement une Analyse externe par les pairs de la politique d'évaluation et de la fonction d'évaluation ;
 - ▶ la DIO dispense au personnel une formation adaptée/des conseils, un coaching et des orientations pour renforcer les compétences et connaissances requises pour mener des évaluations et des appréciations de l'évaluabilité des programmes, politiques et stratégies¹⁶.

V. UTILISATION DE L'ÉVALUATION

37. Le Conseil de l'Europe est attaché à une utilisation effective des connaissances et des apprentissages découlant des évaluations dans la prise de décisions. Une utilisation effective nécessite une culture d'évaluation solide. En participant aux évaluations et en les utilisant, le personnel, le senior management et le Comité des Ministres favorisent une culture de l'apprentissage organisationnel, améliorent la transparence dans l'utilisation des ressources et renforcent la responsabilité de rendre compte des résultats. Les évaluations doivent être utilisées de bonne foi.

38. Les principales normes permettant de garantir l'utilisation de l'évaluation sont les suivantes :
- ▶ des processus d'évaluation inclusive et participative ;
 - ▶ une réponse managériale et un mécanisme de suivi ;
 - ▶ des rapports d'évaluation pris en compte et référencés dans le Programme et Budget et le compte rendu de résultats ;
 - ▶ des produits ciblés de partage de connaissances reposant sur l'évaluation ;
 - ▶ les nouveaux programmes et politiques tiennent compte des rapports d'évaluation correspondants et y font référence.

Publication

39. La transparence est essentielle pour instaurer vis-à-vis des parties prenantes une véritable responsabilisation, et pour améliorer la communication des résultats du programme et son impact.

40. Les rapports d'évaluation du Conseil de l'Europe gérés par la DIO sont publiés sur les sites intranet et internet de la DIO dans les deux mois suivant la déclaration du Directeur/de la Directrice de l'audit interne et de l'évaluation selon laquelle ils sont définitifs, indépendamment du fait qu'une réponse managériale ait été reçue ou non¹⁷.

16. L'évaluabilité est définie comme la « mesure dans laquelle une activité ou un programme est évalué de façon fiable et crédible. » L'appréciation de l'évaluabilité « suppose d'examiner à l'avance l'activité projetée afin de vérifier si ses objectifs sont définis de façon adéquate et si les résultats sont vérifiables. » (CAD OCDE (2002). Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats. Paris : OCDE).

17. Conformément à la Résolution Res(2001)6 du Comité des Ministres sur l'accès aux documents du Conseil de l'Europe, et aux règles du Conseil de l'Europe en matière de protection de la vie privée et des données personnelles empêchant la publication des informations classifiées. Il est noté que le management et le personnel du Conseil de l'Europe ont pour obligation de formuler des observations aux projets de rapports d'évaluation et de préparer une réponse managériale (cf. page 15 « Management et personnel du Conseil de l'Europe - Conception/mise en œuvre »). Les rapports d'évaluation sont déclarés finaux par le/la Directeur/ Directrice de l'audit interne et de l'évaluation, publiés et transmis au/à la Président/e des Délégués conformément aux dispositions figurant aux pages 16 et 17.

41. Les rapports d'évaluations décentralisées et leurs plans d'action seront publiés sur les sites intranet et internet du Conseil de l'Europe.

42. Conformément à la section II relative au rôle du management du Conseil de l'Europe et des agents, ils ont pour obligation de soumettre à la DIO (pour publication) et au/à la Secrétaire Général/e les rapports d'évaluation finaux et les plans d'action.

Diffusion

43. Pour faciliter une utilisation accrue des résultats de l'évaluation, la DIO élabore des plans de communication et de diffusion à un stade précoce du processus d'évaluation pour identifier les principaux groupes ciblés et examiner les approches du partage de connaissances les plus effectives. La DIO diffuse régulièrement des informations sur les évaluations réalisées dans différents formats, dont des événements, et présente les principales conclusions et les enseignements tirés concernant les groupes spécifiques ciblés. Des réunions informelles sont également tenues périodiquement avec des représentations permanentes, le management, le Senior Management Group, le personnel du programme et les parties prenantes extérieures concernées pour partager les enseignements sur l'évaluation et en discuter.

Réponse managériale

44. Les rapports d'évaluation du Conseil de l'Europe nécessitent une réponse managériale. La réponse doit être préparée dans les deux mois suivant la déclaration du Directeur/de la Directrice de l'audit interne et de l'évaluation selon laquelle le rapport d'évaluation est définitif et doit être publiée en même temps que le rapport d'évaluation ou une fois qu'elle a été reçue si la réception intervient après la publication du rapport.

45. La réponse managériale est composée de deux parties : i) une déclaration générale exprimant le point de vue général du management sur les conclusions et les recommandations du rapport, et ii) des informations détaillées sur la question de savoir si le management accepte les recommandations individuelles et comment il entend tenir compte des recommandations acceptées. En conséquence, la réponse managériale témoigne de la ferme volonté d'assurer un suivi.

46. La DIO rend compte tous les ans de la mise en œuvre des recommandations d'évaluation acceptées au/à la Secrétaire Général/e qui rend compte au Comité des Ministres. Le rapport comprend des informations relatives à l'acceptation et à la non-acceptation des recommandations, et met en évidence les réussites, les enseignements tirés, et les domaines d'amélioration le cas échéant.

VI. RESSOURCES POUR L'ÉVALUATION

47. Une fonction d'évaluation effective nécessite des investissements sûrs et suffisants en termes de ressources financières et humaines pour garantir le développement d'une fonction d'évaluation capable de produire des informations fiables au moyen de ses évaluations.

48. Les ressources pour l'évaluation reposent donc sur les principes clés suivants :

- ▶ L'allocation de ressources suffisantes aux évaluations gérées par la DIO et décentralisées est assurée par le Comité des Ministres et le/la Secrétaire Général/le dans la limite des ressources budgétaires générales de l'Organisation¹⁸ ;
- ▶ Dans la limite des ressources budgétaires générales de l'Organisation, des fonds suffisants doivent être mis à disposition pour la planification, la conduite, l'établissement de rapports, et la diffusion et le suivi des évaluations conformément au programme de travail de l'évaluation et des ressources humaines suffisantes doivent être fournies pour permettre à la DIO de s'acquitter de son mandat conformément à la Politique d'évaluation ;

18. La règle 1.2 de l'UNEG fait référence au Corps commun d'inspection des Nations Unies, Analyse de la fonction d'évaluation dans le système des Nations Unies, 2014, paragraphe 73, en ce qui concerne l'analyse comparative dans le système des Nations Unies (à titre d'exemple : la fonction centrale d'évaluation de la plupart des organismes des Nations Unies est exercée en moyenne avec 0,3 % des dépenses des organisations, ce qui est considéré comme insuffisant dans le système des Nations Unies).

- ▶ La DIO et les MAE peuvent recevoir des contributions financières volontaires, et des contributions non monétaires en nature (par exemple sous la forme de détachements et d'expertise à court terme)¹⁹; toute contribution volontaire de la sorte doit respecter les normes et les règles applicables aux évaluations indépendantes, y compris les lignes directrices pour l'évaluation de la DIO et les principes éthiques ainsi que le code de conduite pour les évaluateurs/évaluatrices.

VII. MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE

49. La présente Politique remplace la Politique d'évaluation précédente de 2008 et entrera en vigueur dès qu'elle aura été approuvée par le Comité des Ministres. La DIO élaborera une stratégie de mise en œuvre de la Politique et mettra à jour les orientations et instructions existantes pour tenir compte du contenu de la présente Politique.

VIII. RÉEXAMEN DE LA POLITIQUE

50. La DIO contrôlera régulièrement la mise en œuvre de la Politique.

51. Un examen de la mise en œuvre de la Politique doit être réalisé dans le cadre de la prochaine Analyse externe de la fonction d'évaluation par les pairs (comme mentionné dans la section IV ci-dessus) à réaliser en 2022.

19. Sous réserve de l'application des règles et dispositions en vigueur au Conseil de l'Europe et, notant que le Conseil de l'Europe s'emploie à garantir l'indépendance et l'impartialité de ses évaluations (cf. paragraphe 14), des informations concernant tout financement spécifique et/ou toutes contributions non monétaires en nature sont indiquées dans le rapport d'évaluation.

ANNEXE 1 : CRITÈRES D'ÉVALUATION

Critère	Définition	Questions à examiner
Pertinence	Mesure à quel degré l'activité correspond aux priorités de l'Organisation et aux besoins des groupes ciblés.	<p>Dans quelle mesure les objectifs du programme sont-ils toujours valides ?</p> <p>Les activités menées dans le cadre du programme et les résultats observés sont-ils compatibles avec la finalité globale et la concrétisation des objectifs fixés ?</p> <p>Les activités menées dans le cadre du programme et les résultats observés sont-ils compatibles avec l'impact et les effets escomptés ?</p>
Efficacité	Mesure du degré de réalisation des objectifs de l'activité.	<p>Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été atteints ou sont susceptibles de l'être ?</p> <p>Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la réalisation ou la non-réalisation des objectifs ?</p>
Efficienc	L'efficience mesure les résultats – qualitatifs et quantitatifs – obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre. Il s'agit d'un terme économique qui signifie que l'activité utilise les ressources les moins coûteuses possible pour atteindre les résultats escomptés. Cela nécessite généralement de comparer les différentes approches utilisées pour atteindre les mêmes résultats, de façon à déterminer si le processus le plus efficient a été retenu. Les coûts peuvent être influencés par différents facteurs comme le temps, les compétences, les règles et les procédures.	<p>Les activités étaient-elles efficaces par rapport à leur coût ?</p> <p>Les objectifs ont-ils été atteints dans les délais prévus ?</p> <p>Le programme/projet a-t-il été mis en œuvre dans les meilleures conditions d'efficience au vu des autres possibilités existantes ?</p>
Impact	Les changements positifs et négatifs induits par une intervention, directement ou indirectement, intentionnels ou non. Sont couverts les principaux impacts et effets résultant de l'activité à l'aune des indicateurs sociaux, économiques, environnementaux et autres indicateurs. L'examen doit prendre en considération les résultats souhaités et les résultats involontaires, de même que les impacts positifs et négatifs de facteurs externes.	<p>Quelles sont les conséquences du programme/projet ?</p> <p>Quel changement concret l'activité concernée a-t-elle apporté aux bénéficiaires ?</p> <p>Combien de personnes ont été concernées ?</p>
Viabilité	La viabilité permet de mesurer si les bénéfices d'une activité ont des chances de perdurer une fois que le financement a été retiré.	<p>Dans quelle mesure les bénéfices résultant d'un programme/projet perdurent-ils après le retrait des bailleurs de fonds ?</p> <p>Quels sont les principaux facteurs qui influent sur la réalisation ou la non-réalisation de la viabilité du programme/projet ?</p>

Valeur ajoutée	Capacité du Conseil de l'Europe, par son approche, sa composition et ses méthodes de travail spécifiques, à apporter une contribution significative.	<p>Dans quelle mesure le Conseil de l'Europe dispose-t-il d'un avantage comparatif clair vis-à-vis d'autres acteurs internationaux dans la mise en œuvre de l'intervention ?</p> <p>Dans quelle mesure l'intervention est-elle plus efficace en raison du fait qu'elle a été mise en œuvre par le Conseil de l'Europe ?</p>
----------------	--	---

ANNEXE 2 : CRITÈRES DE SÉLECTION DES THÈMES D'ÉVALUATION

Critère	Considérations
Contribution à la prise de décisions	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les conclusions seront-elles pertinentes et contribueront-elles aux travaux en cours et/ou futurs ? ▶ Le contexte institutionnel ou environnemental est-il propice au changement et à l'amélioration de la conception et de la mise en œuvre du thème d'évaluation ? ▶ Les résultats de l'évaluation seront-ils communiqués en temps voulu pour contribuer aux efforts de réforme ou à la prise de décisions au niveau du/de la Secrétaire Général/e et du Comité des Ministres ? ▶ Le senior management a-t-il manifesté son intérêt pour l'évaluation ?
Importance stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le thème de l'évaluation est-il une question d'importance stratégique pour le Conseil de l'Europe qui contribue au mandat et priorités essentiels de l'Organisation ? ▶ Tient-il compte de questions d'actualité politique ?
Faisabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'évaluation est-elle à même d'atteindre ses objectifs ? Les données sont-elles disponibles ou suffisantes pour tenir compte des objectifs d'évaluation ? Le contexte environnemental permet-il de réaliser une évaluation complète ?
Importance des investissements	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'enveloppe budgétaire prévue pour le sujet de l'évaluation est-elle importante ?
Couverture et diversité	<ul style="list-style-type: none"> ▶ À quand remonte la dernière/quand se tiendra la prochaine évaluation du thème d'évaluation au moyen d'une évaluation centralisée ou décentralisée, d'une évaluation externe ou d'un audit ?
Apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'évaluation apportera-t-elle quelque chose de nouveau à l'apprentissage institutionnel ? ▶ Le thème d'évaluation est-il une initiative pilote avec la possibilité de répliquer ?
Risque	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les conclusions de l'évaluation serviront-elles de base à l'évaluation de l'Organisation et contribueront-elles à l'atténuation des risques (pour son mandat ou sa réputation) en raison de projets ou d'initiatives qui peuvent être jugés critiques, sensibles ou controversés ?

www.coe.int

Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits de l'homme du continent. Il comprend 47 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 de l'homme, 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.