

# **Évaluation de la présidence suisse du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe**

**Rapport du Contrôle parlementaire de l'administration à l'attention de  
la Commission de gestion du Conseil des États**

du 3 mars 2011

---



---

## **L'essentiel en bref**

*Le Conseil de l'Europe est une organisation multilatérale qui, depuis 1949, s'engage pour le respect des droits de l'homme, de la primauté du droit et de la démocratie. Il compte aujourd'hui 47 États membres, qui couvrent la quasi-totalité du continent européen. Du 18 novembre 2009 au 11 mai 2010, la Suisse a assumé la présidence du Comité des Ministres, qui est l'instance de décision du Conseil de l'Europe.*

*À la demande de la Délégation suisse auprès de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe, les Commissions de gestion des Chambres fédérales ont chargé le Contrôle parlementaire de l'administration (CPA) de réaliser une évaluation de la présidence suisse.*

*Si la présidence du Conseil de l'Europe doit faire preuve d'autonomie afin d'obtenir des résultats, elle doit également respecter les usages de l'organisation. Il ressort de l'évaluation que, dans l'ensemble, la présidence suisse a su gérer cet exercice de haut vol. Elle a permis des progrès importants pour la réalisation des objectifs du Conseil de l'Europe, tandis que sa contribution aux objectifs de politique extérieure de la Suisse a été plus modeste. Le déroulement de la présidence comporte à la fois des points forts et des points faibles.*

*Le Conseil fédéral n'a pas fait grand cas de la présidence au niveau de la politique intérieure et cet aspect a également été examiné de manière marginale dans le cadre de l'évaluation. Bon nombre d'interlocuteurs ont déploré que l'occasion qu'offrait cette présidence, d'ailleurs peu évoquée dans la presse suisse, n'ait pas été saisie pour mieux faire connaître le Conseil de l'Europe en Suisse.*

### **Déroulement de la présidence suisse : forces et faiblesses**

*La conduite de la présidence par l'administration fédérale a globalement bien fonctionné. Plusieurs services de la Confédération ont apporté leur contribution et coordonné leurs activités avec la section responsable du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE). La cheffe du DFAE s'est fortement engagée en faveur de la présidence.*

*Cela étant, l'organisation adoptée a également comporté des faiblesses, qu'il faudra surmonter si la Suisse devait de nouveau occuper une fonction de ce type. Tout d'abord, la structure dirigeante du DFAE était trop lourde pour assurer un déroulement efficace. Ensuite, les compétences et les processus n'avaient pas été suffisamment clarifiés, ce qui a causé des frictions à répétition au DFAE. Enfin, la cheffe du DFAE ne s'est engagée, à plusieurs reprises, que tardivement pour la présidence.*

*L'une des forces de la présidence suisse tient au rapport utilité-coûts : l'administration fédérale a travaillé en essayant de limiter les dépenses. Une estimation prudente du coût total de la présidence se monte à 4,2 millions de francs. Les charges de biens et services se sont élevées à environ 2,8 millions de francs, sachant qu'une grande partie de ce montant est affectée à des prestations de soutien à long*

---

*terme du Conseil de l'Europe. Un million de francs environ a été dépensé pour des événements, dont une conférence ministérielle, ce qui est relativement peu.*

### **Importante contribution aux objectifs du Conseil de l'Europe**

*Le principal problème du Conseil de l'Europe est la montagne de plaintes en suspens devant la Cour européenne des droits de l'homme, son organe juridictionnel. La Cour fait du Conseil de l'Europe une organisation multilatérale unique en son genre, et c'est elle qui bénéficie de la plus grande visibilité. Elle risque néanmoins de perdre sa crédibilité si elle ne parvient pas à traiter rapidement les procédures en suspens.*

*La Suisse a fait de la réforme de la Cour sa première priorité et a grandement fait progresser les travaux. Pour ce faire, la présidence a fait un usage judicieux des possibilités dont elle disposait. Elle a organisé de manière délibérée les négociations relatives à une déclaration commune des États membres et obtenu un consensus. La déclaration commune, adoptée lors de la conférence ministérielle tenue à Interlaken, énonce un plan d'action relatif aux réformes, fixe un calendrier et formule des engagements pour les États membres et le Comité des Ministres. La Suisse a donc su aborder de manière globale et avec succès la problématique de l'application des droits de l'homme.*

*La présidence suisse a également contribué à la normalisation des relations entre le Comité des Ministres et l'Assemblée parlementaire à la suite de la crise qu'ils ont connue autour de l'élection d'un nouveau Secrétaire Général du Conseil de l'Europe. Au lieu d'agir elle-même, la Suisse a, dans certains domaines, apporté son soutien au nouveau Secrétaire Général et à son Secrétariat. Si cette approche s'est faite aux dépens de la participation directe de la Suisse, elle a permis à cette dernière de s'assurer que ses préoccupations seraient prises en compte au-delà de sa présidence.*

*Une autre priorité de la Suisse a été le renforcement de la démocratie ; dans ce cadre, elle a organisé une conférence à St-Gall sur le thème de la démocratisation et de la décentralisation. À l'instar de la conférence ministérielle d'Interlaken, celle de St-Gall a, elle aussi, été bien organisée. Cela étant, il était manifeste dès le départ que cette conférence, conçue comme un événement unique et académique, n'était pas l'instrument approprié pour atteindre l'ambitieux objectif que la Suisse s'était fixé, à savoir renforcer la participation politique de la population dans les États membres. En outre, la présidence suisse n'a pas suffisamment impliqué les organes du Conseil de l'Europe pour garantir le suivi des travaux engagés dans ce domaine.*

### **Modeste contribution aux objectifs de politique extérieure de la Suisse**

*Les possibilités qui s'offrent à la présidence de poursuivre des intérêts nationaux sont limitées. Il est donc peu surprenant que la présidence de la Suisse n'ait apporté qu'une contribution modeste à la réalisation de ses objectifs de politique extérieure.*

*Bon nombre de ces objectifs, comme la paix et la stabilité, sont également poursuivis par le Conseil de l'Europe, si bien que les succès enregistrés par la présidence*

---

*suisse peuvent aussi être considérés comme des succès en matière de politique extérieure. C'est notamment parce qu'elle a su mettre au second plan ses propres intérêts, qu'elle a pu faire progresser les dossiers au sein du Conseil de l'Europe et qu'elle a été reconnue comme un intermédiaire crédible et neutre. La Suisse a misé sur des valeurs pour lesquelles elle est internationalement reconnue, comme la constance et l'efficacité dans la réalisation de ses objectifs. Le succès de la conférence ministérielle d'Interlaken, notamment, devrait avoir des retombées positives pour l'image de la Suisse au sein du Conseil de l'Europe, voire dans les cercles gouvernementaux européens.*

*La conférence de St-Gall a par ailleurs été une bonne occasion pour la Suisse de se positionner sur un terrain qui lui est cher, celui de la démocratie proche des citoyens. La conférence n'a toutefois pas joui d'une grande visibilité. D'une manière générale, le côté marketing de la présidence a été quelque peu négligé. Vu l'importance moindre du Conseil de l'Europe par rapport à l'UE ou à l'ONU, il n'est toutefois pas certain que le Conseil fédéral aurait dû s'engager davantage pour tenter de marquer plus fortement la présence de la Suisse sur la scène internationale.*

## **Sommaire**

<b>1 Le motif de l'évaluation</b>	<b>5</b>
<b>2 Le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe</b>	<b>6</b>
<b>3 Le modèle d'analyse et la méthodologie de l'évaluation</b>	<b>7</b>
<b>4 Les priorités de la présidence et leur exécution</b>	<b>8</b>
4.1 Priorités et activités	9
4.2 Organisation et ressources	13
<b>5 La prise en charge des fonctions de la présidence</b>	<b>15</b>
5.1 Définition de l'agenda	16
5.2 Médiation	16
5.3 Représentation	18
<b>6 Les résultats de la présidence</b>	<b>19</b>
<b>7 Conclusion</b>	<b>22</b>
7.1 Contribution aux objectifs du Conseil de l'Europe	22
7.2 Contribution aux objectifs de la politique extérieure suisse	24
7.3 Implications de l'évaluation	25
<b>Abréviations</b>	<b>27</b>
<b>Bibliographie et liste des documents</b>	<b>28</b>
<b>Liste des interlocuteurs</b>	<b>30</b>
<b>Impressum</b>	<b>33</b>

# Rapport

## 1 Le motif de l'évaluation

La Suisse a assumé la présidence du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe du 18 novembre 2009 au 11 mai 2010. Le Conseil de l'Europe est une organisation multilatérale ayant son siège à Strasbourg (France) qui s'engage pour le respect des droits de l'homme, de l'État de droit et de la démocratie. Créé en 1949, il compte aujourd'hui 47 États membres, qui couvrent la quasi-totalité du continent européen. La présidence du Comité des Ministres, l'instance décisionnelle du Conseil de l'Europe, est confiée tous les six mois à un autre État membre (dans l'ordre alphabétique anglais).

Par lettre du 16 janvier 2009, la Délégation suisse auprès de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe (DCE) a proposé aux Commissions de gestion des Chambres fédérales de confier au Contrôle parlementaire de l'administration (CPA) la réalisation d'une évaluation de la présidence suisse. La DCE entendait ainsi suivre l'exemple de la Suède, qui a elle aussi procédé à une évaluation de sa présidence du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe (mai à novembre 2008).

La DCE estime que la présidence du Comité des Ministres constitue pour la Suisse une précieuse occasion d'assumer des responsabilités dirigeantes et de marquer plus fortement sa présence sur la scène internationale. « La Suisse doit avoir l'ambition de faire avancer le Conseil de l'Europe et d'apporter une solution aux problèmes urgents tout en faisant preuve de réalisme. » La DCE souhaite une évaluation critique de la direction du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE) et des autres services fédéraux concernés, ainsi que des prestations de la présidence. Elle espère qu'il sera possible d'en tirer des enseignements utiles au cas où la Suisse serait amenée à assumer des fonctions de ce type dans d'autres organisations internationales.

La proposition de la DCE a été acceptée le 23 janvier 2009 par les Commissions de gestion et le CPA a été chargé de la réalisation de l'évaluation. Sur la base d'une esquisse de projet réalisée par le CPA, la sous-commission DFAE/DDPS de la Commission de gestion du Conseil des États a décidé, lors de sa séance du 13 octobre 2009, que la présidence suisse devrait être examinée à la fois dans la perspective du Conseil de l'Europe et dans celle de la politique extérieure de la Suisse. L'évaluation devait donc répondre à deux questions majeures :

1. Dans quelle mesure la manière dont la présidence suisse du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe a exercé ses fonctions a-t-elle contribué à la réalisation des objectifs du Conseil de l'Europe ?
2. Dans quelle mesure la manière dont la présidence suisse du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe a exercé ses fonctions a-t-elle contribué à la réalisation des objectifs de politique extérieure de la Suisse ?

À la suite d'une brève présentation du Comité des Ministres en tant qu'organe du Conseil de l'Europe (chap. 2), le chapitre 3 expose la méthodologie de l'évaluation. Les chapitres 4 à 6, quant à eux, sont consacrés aux résultats de l'évaluation. La conclusion apporte des réponses aux deux questions majeures posées par l'étude et fait le point sur les implications potentielles de l'évaluation.

Ce rapport présente les principales conclusions de l'étude sous forme de synthèse. La description détaillée des analyses et des appréciations figurent dans le rapport explicatif.

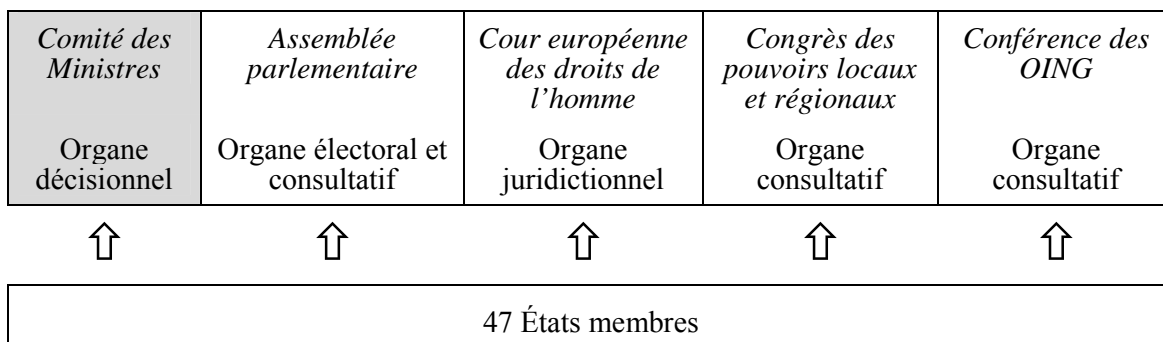
## 2 Le Comité des Ministres du Conseil de l'Europe

Le Comité des Ministres est *l'organe décisionnel* du Conseil de l'Europe. Depuis son adhésion en 1963, la Suisse en a assumé la présidence à quatre reprises. Si le nombre des membres reste stable, elle en assumera de nouveau la présidence en 2034.

La figure 1 présente schématiquement le Comité des Ministres ainsi que les autres institutions du Conseil de l'Europe. Les institutions reçoivent le soutien administratif du Secrétariat Général (souvent désigné sous le terme de « secrétariat »). Le Secrétariat Général est dirigé par le Secrétaire Général, élu pour cinq ans.

Figure 1

### Institutions du Conseil de l'Europe



Source : CPA. Schéma inspiré de la feuille d'information des éditions Klett sur le Conseil de l'Europe, <http://www.klett.de>

Officiellement, le Comité des Ministres se compose des ministres des affaires étrangères des 47 États membres, mais en pratique, ceux-ci se réunissent une seule fois par an. Le reste du temps, ils sont représentés aux séances du Comité des Ministres par les délégués des ministres (représentants diplomatiques permanents à Strasbourg). Les délégués des ministres ont les mêmes compétences que les ministres eux-mêmes, et tiennent séance environ une fois par semaine. Pour de nombreux dossiers, il existe en outre des rapporteurs ou des groupes de travail qui procèdent à un examen préparatoire.

Le Comité des Ministres négocie l'adhésion de nouveaux États membres et c'est à lui que revient la décision finale ; il émet aussi des recommandations et adopte des conventions. Il surveille par ailleurs l'exécution des jugements de la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH) et des engagements pris par les États membres. Le Comité des Ministres adopte le calendrier de travail et le budget du Conseil de l'Europe. Il peut débattre de tous les sujets politiques appelant une solution paneuropéenne, à l'exception de la défense qui, en vertu du statut du Conseil de l'Europe, n'est pas de sa compétence.

3

### Le modèle d'analyse et la méthodologie de l'évaluation

Pour répondre aux questions posées par l'évaluation, l'étude se fonde sur le *modèle d'analyse* illustré par la figure 2.

Figure 2

#### Modèle d'analyse

		Évaluation sous la perspective du Conseil de l'Europe	Évaluation sous la perspective de la Suisse
Planification	<b>Document fixant les priorités</b> Priorités, objectifs et activités prévues	La présidence définit des thèmes pertinents pour le Conseil de l'Europe.	La présidence définit des thèmes pertinents pour la politique extérieure de la Suisse.
	↓		↓
Exécution	<b>Ressources et organisation</b> Finances, personnel, structures, processus et activités réalisées		
	↓		↓
Prise en charge des fonctions de la présidence	<b>Définition de l'agenda</b> Définition des thèmes	La présidence use de sa marge de manœuvre pour des thèmes importants pour le Conseil de l'Europe.	La présidence use de sa marge de manœuvre pour des thèmes importants pour la politique extérieure de la Suisse.
	<b>Médiation</b> Direction du Comité des Ministres et médiation entre les membres		
	<b>Représentation</b> Représentation du Comité des Ministres vers l'intérieur (institutions du Conseil de l'Europe) et vers l'extérieur		
↓		↓	↓
Résultats	<b>Réalisation des objectifs</b> Réalisation des objectifs de la présidence	Contribution à la réalisation des objectifs du Conseil de l'Europe	Contribution à la réalisation des objectifs de politique extérieure de la Suisse

Le CPA s'est tout d'abord penché sur la planification de la présidence suisse. La planification porte sur les priorités de la présidence, ses objectifs et les activités prévues, qui sont présentées dans le document d'information publié par le Conseil de l'Europe au début de la présidence suisse. Puis l'examen de l'exécution a porté sur l'analyse des ressources engagées et de l'organisation mise en place. Le CPA a approfondi l'analyse de la phase de l'exécution en étudiant la manière dont la Suisse s'est acquittée des trois fonctions incombant à la présidence dans une organisation multilatérale, à savoir la détermination des thèmes (définition de l'agenda), la médiation et la représentation. Enfin, il s'agissait d'évaluer les résultats de la présidence, qui consiste à comparer les objectifs initialement fixés avec les résultats obtenus.

Les observations sont appréciées sous l'angle des deux perspectives constituant les principaux axes de l'évaluation, soit la perspective du Conseil de l'Europe et celle de la politique extérieure de la Suisse. Il s'agit de déterminer si la présidence suisse a, dans chaque perspective, fixé des thèmes pertinents, fait plein usage de sa marge de manœuvre et, ce faisant, contribué à atteindre les objectifs du Conseil de l'Europe et de la politique extérieure de la Suisse.

Pour cerner les éléments précités, le CPA a *collecté des données* dans le cadre de différents entretiens (avec 52 personnes), d'enquêtes écrites, d'analyses de documents, de ressources et de médias, ainsi que dans le cadre de leur participation, en tant qu'observateurs, aux événements et aux réunions. Le CPA a lancé les entretiens exploratoires en juin 2009. Le reste des relevés a eu lieu pendant et juste après la fin de la présidence, soit entre novembre 2009 et juin 2010.

L'évaluation s'est fondée sur une comparaison entre les objectifs fixés dans le document d'information du Conseil de l'Europe et leur réalisation, sur une comparaison avec les trois présidences précédentes (Suède, Espagne et Slovénie), sur l'estimation subjective des participants, ainsi que sur des études existantes, y compris celle portant sur l'évaluation de la présidence suédoise.

Le contexte diplomatique de l'enquête a constitué un défi. Il a notamment été difficile de répondre à l'exigence formulée au CPA de fournir une appréciation critique, car les personnes interrogées évoquaient moins facilement les points négatifs que cela ne fut le cas dans d'autres enquêtes du CPA. Certaines personnes ont déclaré se trouver dans une relation de dépendance vis-à-vis d'autres participants et craindre des répercussions individuelles.

Le DFAE et le Département fédéral de justice et police (DFJP) se sont prononcés sur une version préalable du présent rapport. Leurs remarques ont largement été prises en compte. Les divergences importantes sont spécifiées dans le présent rapport.

#### **4 Les priorités de la présidence et leur exécution**

Le contexte et la méthodologie ayant été présentés dans les chapitres précédents, la suite du rapport se concentre sur l'exposé des résultats de l'évaluation. Le présent chapitre est consacré aux priorités et aux objectifs que la présidence suisse s'est fixés dans le cadre de la planification ; leur réalisation est illustrée par des activités concrètes. Les ressources financières et humaines engagées sont par ailleurs chiffrées et les structures organisationnelles au sein de l'administration fédérale sont analysées.

## 4.1 Priorités et activités

Au début de chaque présidence du Comité des Ministres, le pays assumant la présidence propose des priorités qui sont soumises à l'approbation du Comité des Ministres avant d'être publiées sous la forme d'un document d'information. La présidence suisse a en outre publié une brochure supplémentaire. Elle s'est fixé trois domaines prioritaires pour la durée de son mandat :

1. protection des droits de l'homme et primauté du droit,
2. renforcement des institutions démocratiques,
3. transparence et efficacité du Conseil de l'Europe.

La présidence suisse a défini plusieurs axes au sein de ces trois domaines. Sa première priorité concernait la CEDH dans le domaine de la « Protection des droits de l'homme et primauté du droit » (priorité 1.1 dans le tableau 1 ci-dessous). La CEDH doit faire face à un nombre toujours plus grand de plaintes en suspens (plus de 120 000). Le document d'information fixe comme objectif à long terme le bon fonctionnement et par conséquent le maintien de la crédibilité de la CEDH. L'objectif à court terme formulé par la Suisse, et qu'elle entendait atteindre au cours de sa présidence, est celui de la ratification du Protocole n°14, qui doit permettre de simplifier un certain nombre de procédures ; la Russie était en effet le seul État membre à ne pas encore avoir ratifié, bloquant ainsi l'entrée en vigueur dudit protocole. La présidence suisse voulait également mettre en œuvre des mesures à court terme en vue d'améliorer le fonctionnement de la CEDH ; elle souhaitait enfin obtenir des États membres une déclaration politique fixant un plan d'action pour une réforme structurelle à long terme de la CEDH. Elle a organisé à cette fin une conférence ministérielle à Interlaken les 18 et 19 février 2010.

Dans le cadre du renforcement des institutions démocratiques, la présidence suisse accordait une grande importance à la promotion d'une démocratie proche des citoyens ; son activité principale à ce sujet (priorité 2.1 dans le tableau 1) a été l'organisation d'une conférence à St-Gall les 3 et 4 mai 2010.

Les priorités de la présidence suisse ont été conçues selon l'enchaînement suivant : à partir d'un objectif à long terme (allant au-delà de son mandat) ont été définis les objectifs à court terme, desquels découlent les activités prévues. C'est notamment ce que montre le tableau 1 (objectif à long terme – objectif à court terme – activités).

Les activités annoncées par le document d'information et/ou la brochure figurent en italique. Toutes ces activités annoncées ont été réalisées. Il ressort de la dernière colonne du tableau 1 que la présidence suisse a réalisé des activités supplémentaires, allant au-delà de celles qui étaient prévues. Chacune des priorités a donné lieu à au moins une activité. Les activités réalisées par la présidence suisse n'ayant aucun lien manifeste avec les priorités sont énumérées à la fin du tableau 1.

Tableau 1

### Priorités, objectifs et activités de la présidence suisse pour chacune des priorités

N°	Priorités	Objectifs à long terme	Objectifs à court terme (avant la fin de la présidence)	Activités réalisées
1	Protection des droits de l'homme et primauté du droit			
1.1	CEDH	La crédibilité et le bon fonctionnement de la CEDH sont assurés à long terme.	Ratification par la Russie du Protocole n°14 Mise en œuvre des mesures à court terme Adoption d'une déclaration politique incluant un plan d'action pour une réforme structurelle à long terme	<i>Conférence de haut niveau sur l'avenir de la CEDH</i>
1.2	Primauté du droit	Les États membres mettent en œuvre la Convention européenne des droits de l'homme et appliquent la jurisprudence de la Cour.	Le Comité des Ministres veille au bon fonctionnement des mécanismes de surveillance et de soutien du Conseil de l'Europe. Amélioration des systèmes judiciaires dans les États membres	<i>Réunion du réseau des Tribunaux référents de la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ)</i> <i>Détachement d'une spécialiste au Secrétariat de la CEPEJ</i>
1.3	Respect des droits de l'homme sur l'ensemble du continent	Les droits de l'homme sont respectés sur l'ensemble du continent.	Renforcement des structures de l'État de droit, notamment au Bélarus	<i>Détachement d'experts pour l'Europe de l'Est, en particulier le Bélarus</i> Rencontre entre la présidente et le ministre des Affaires étrangères du Bélarus Rencontre entre la présidente et le président du Bélarus Visite de la présidente en Géorgie Prolongation du détachement en Géorgie d'une experte auprès du Commissaire aux droits de l'homme Visite de la présidente en Bosnie et Herzégovine Session ministérielle : déjeuner informel et déclaration présidentielle sur la Bosnie-Herzégovine

N°	Priorités	Objectifs à long terme	Objectifs à court terme (avant la fin de la présidence)	Activités réalisées
2	<b>Renforcement des institutions démocratiques</b>			
2.1	Démocratie proche des citoyens	La démocratie participative et proche des citoyens est établie dans les États membres.	Amélioration des possibilités de participation politique pour les citoyens des États membres Renforcement de la bonne gouvernance à tous les échelons de l'État	<i>Conférence sur la démocratie et la décentralisation</i> <i>Soutien financier d'un projet du Conseil de l'Europe visant à promouvoir la démocratie aux niveaux local et régional en Albanie</i> <i>Réunion du Bureau du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux de l'Europe</i> Conférence dans le cadre du programme « Apprendre et vivre la démocratie »
2.2	Dialogue avec l'Assemblée parlementaire	Renforcement de la légitimité démocratique du Conseil de l'Europe	Renforcement du dialogue et de la collaboration entre le Comité des Ministres et l'Assemblée parlementaire	<i>Réunion du Bureau et du Comité permanent de l'Assemblée parlementaire</i> <i>Participation de la présidente à la rencontre avec le Comité présidentiel de l'Assemblée parlementaire</i>
(2.3)	Liberté d'expression et liberté des médias	La politique des États membres en matière de médias se fonde sur la liberté d'expression et permet une activité médiatique diversifiée.	Les comités compétents du Conseil de l'Europe s'engagent en faveur de la liberté d'expression et de la liberté des médias.	<i>Détachement d'un spécialiste en matière de liberté des médias auprès du Commissaire aux droits de l'homme</i> Conférence sur la promotion de la liberté des médias
3	<b>Transparence et efficacité du Conseil de l'Europe</b>			
3.1	Réforme du Conseil de l'Europe	Le financement des missions principales du Conseil de l'Europe est durablement assuré.	Concentration des ressources sur les missions principales Amélioration de l'efficacité du Conseil de l'Europe	<i>Facilitation de la création d'un poste de conseiller spécial pour la réforme du Conseil de l'Europe</i>
3.2	Coopération avec des organisations internationales	Des relations étroites et institutionnalisées entre les organisations internationales garantissent la protection des droits de l'homme.	Renforcement de la collaboration entre le Conseil de l'Europe et l'UE, l'OSCE et l'ONU Adhésion de l'UE à la Convention européenne des droits de l'homme	<i>Mise à disposition d'un représentant spécial du Secrétaire Général auprès de l'ONU</i> Participation de la présidente à la rencontre quadripartite avec l'OSCE

N°	Priorités	Objectifs à long terme	Objectifs à court terme (avant la fin de la présidence)	Activités réalisées
4	Autres priorités (figurant uniquement dans la brochure publiée par la Suisse)			
(4.1)	Protection de l'environnement	La protection de l'environnement permet de garantir durablement le respect des droits de l'homme.	--	<i>Comité permanent de la Convention de Berne, célébration du 30<sup>e</sup> anniversaire</i>
(4.2)	Diversité culturelle	La diversité culturelle fait partie intégrante d'un système de valeurs communes fondées sur les droits de l'homme et les libertés fondamentales et se trouve au service de l'intégration.	--	<i>Programme Cités interculturelles du Conseil de l'Europe : rencontre internationale</i> Rencontre d'experts culturels (projet Compendium du Conseil de l'Europe) Séminaire sur le droit international des minorités
Autres activités non rattachées à une priorité				Expositions dans le foyer du « Palais de l'Europe » Conférence internationale sur la Convention MEDICRIME Colloque « la Suisse et les relations transfrontalières » Journée d'information sur la politique de la jeunesse en Europe Célébration de la Journée de l'Europe Détachement d'un spécialiste de la lutte contre le blanchiment d'argent (MONEYVAL)

*Légende* : n° entre parenthèses : la priorité figure uniquement dans la brochure, pas dans le document d'information officiel. -- : pas de données disponibles. *Italique* : activités principales de la présidence, annoncées par le document d'information et la brochure.

## 4.2

### Organisation et ressources

Le CPA a demandé aux personnes de l'administration fédérale ayant collaboré à la présidence de chiffrer le temps consacré aux travaux concernant la présidence. Comme cette démarche a été entreprise *a posteriori*, les données suivantes doivent être considérées avec prudence. Selon les réponses obtenues, la présidence suisse a requis grosso modo 3370 jours de travail et occasionné des charges de biens et services s'élevant à environ 2,8 millions de francs. Selon une estimation prudente des charges de personnel<sup>1</sup>, le coût total revient à quelque 4,2 millions de francs. La gestion économe des ressources constitue l'une des forces de la présidence suisse.

Les dépenses induites par les événements et les rencontres qui ont eu lieu sous la présidence suisse ont été juste inférieures à 1 million de francs. S'y ajoute environ 1,8 million de francs pour le détachement de spécialistes et d'autres mesures de soutien au Conseil de l'Europe, qui se sont poursuivis au-delà de la présidence. Pour les événements notamment, la présidence n'a pas atteint les limites du budget : sur les 370 000 francs inscrits au budget par la Division politique I du DFAE, seuls 292 500 francs ont été dépensés, ce qui correspond à environ 80 % du budget. L'écart par rapport à la somme budgétisée est particulièrement marquant s'agissant de la conférence d'Interlaken : l'événement a coûté à peine 400 000 francs, au lieu du montant de 1,3 million prévu. Le personnel de l'administration fédérale s'est montré très soucieux des dépenses.<sup>2</sup>

Cinq des sept départements, le Tribunal fédéral et les Services du Parlement ont été impliqués dans la présidence, sachant que 91 % des jours de travail ont été effectués par le personnel du DFAE (cf. tableau 2).

Tableau 2

#### Jours de travail consacrés à la présidence, par département

Département	Nb. jours de travail	en %
DFAE	3059	90,7 %
DFI	130	3,9 %
DFJP	118	3,5 %
DFP	44	1,3 %
DETEC	pas d'indications	pas d'indications
Tribunal fédéral	6	0,2 %
Services du Parlement	16	0,5 %
<i>Total des jours de travail</i>	<i>3373</i>	<i>100,0 %</i>

*Légende* : cf. liste des abréviations pour le nom complet des départements

<sup>1</sup> Le CPA a pris pour base de calcul 70 % du salaire brut annuel le plus élevé de la classe de salaire pertinente. Les cotisations de l'employeur aux assurances sociales, les dépenses et les autres suppléments et frais salariaux accessoires n'ont pas été pris en compte.

<sup>2</sup> Il ressort de la comparaison approximative des coûts de la conférence ministérielle d'Interlaken et de ceux du sommet de la francophonie à Montreux (octobre 2010) que ce dernier a coûté environ une fois et demie plus cher, par personne et par jour.

Si l'on compare les unités administratives, la Division politique I du DFAE a assumé la plus grande charge de travail. La représentation permanente de la Suisse à Strasbourg prend la seconde place. Les autres services concernés du DFAE et des autres départements ont été nettement moins sollicités.

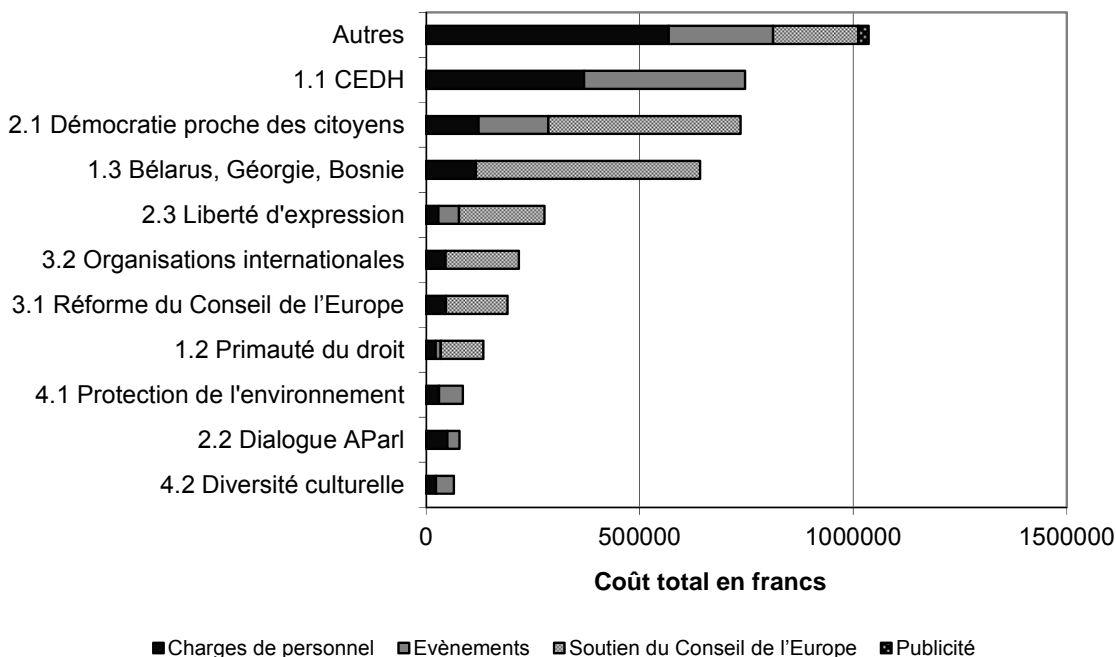
Le Conseil fédéral n'a pas alloué de ressources pour la présidence suisse du Conseil de l'Europe. Toutes les charges de personnel et les dépenses liés à la présidence ont été compensées à l'interne par les départements concernés. Le DFAE a accordé deux postes supplémentaires à la Division politique I ; ceux-ci ont été mis à contribution conformément aux attentes. La Direction du droit international public du DFAE a engagé un stagiaire supplémentaire pendant trois mois pour la conférence d'Interlaken. Pour le reste, la présidence suisse s'est appuyée sur les effectifs existants des unités administratives concernées.

Il convient de souligner les efforts consentis par de nombreux collaborateurs à Berne et à Strasbourg, qui ont effectué un grand nombre d'heures supplémentaires, sachant que seuls certains d'entre eux ont été indemnisés ou ont eu la possibilité de les compenser. La charge de travail de certaines personnes s'est élevée à 60 heures hebdomadaires et le travail de fin de semaine était parfois très intense.

Si l'on opère la distinction par priorités (cf. figure 3), la rubrique « Autres » affiche les dépenses les plus importantes et ceci s'explique par différents facteurs. Un grand nombre des collaborateurs du DFAE a eu des difficultés à imputer les tâches effectuées aux différentes priorités. La rubrique « Autres » regroupe aussi les activités qui n'ont pas pu être rattachées à une priorité (cf. liste à la fin du tableau 1). Le détachement d'un spécialiste de la lutte contre le blanchiment d'argent et la conférence MEDICRIME organisée par Swissmedic ont notamment entraîné des dépenses particulièrement élevées.

Figure 3

**Dépenses, par priorité (total = 4,2 millions de francs)**



Sous l'angle des priorités, la CEDH a entraîné les charges de personnel et les dépenses les plus élevées du fait de la conférence d'Interlaken (priorité 1.1). La priorité 2.1, concernant la démocratie proche des citoyens, occupe le second rang : plus que la conférence de St-Gall, c'est le soutien financier apporté à un projet du Conseil de l'Europe en Albanie qui a alourdi la facture. Selon les échos des participants, les deux grands événements organisés durant la présidence, les conférences d'Interlaken et de St-Gall, ont été bien organisés et étaient adaptés à leur public cible. Dans le cadre de la conférence d'Interlaken, tous les participants ont salué la qualité de la collaboration entre le DFAE et le DFJP.

Le troisième rang revient à la priorité 1.3, au titre de laquelle la Suisse a pris un engagement financier, par le biais du détachement de plusieurs experts, en vue d'améliorer la situation des droits de l'homme dans certains pays, engagement financier qui s'étend au-delà de la présidence.

Les activités de la présidence suisse devaient être coordonnées à la fois au sein de l'administration fédérale et avec le Secrétariat Général du Conseil de l'Europe. En raison de leur complexité et de leur nouveauté, les processus ont constitué un défi pour toutes les personnes concernées. Si aucun incident majeur n'a été rapporté, des frictions récurrentes sont survenues du fait notamment d'un manque de clarification des attributions entre la représentation permanente à Strasbourg et la section Conseil de l'Europe et OSCE de la Division politique I, chargée de la coordination globale. L'absence d'une réglementation claire des contacts avec le Secrétariat Général du Conseil de l'Europe a par ailleurs provoqué une certaine confusion.

L'organigramme préparé avant la présidence se fonde sur les structures hiérarchiques existantes. En pratique toutefois, le grand nombre d'échelons hiérarchiques a été problématique. La prise de décision a traîné et l'implication des différents échelons hiérarchiques a compliqué la collaboration entre les services fédéraux. Il faut donc considérer comme une solution pragmatique le fait qu'un échelon hiérarchique ait, de temps à autre, été ignoré.

*Tableau 3*

### **Évaluation de l'exécution**

Forces	Faiblesses
- bon rapport coût / prestations	- lourdeurs des structures hiérarchiques
- faiblesse des dépenses	- lourde charge de travail de certains collaborateurs
- grand engagement des collaborateurs	- manque de clarté quant aux compétences entre Berne et Strasbourg
- bonne organisation des événements	
- adaptation pragmatique des processus	

## **5 La prise en charge des fonctions de la présidence**

Il ne serait pas correct d'évaluer la présidence au Comité des Ministres sur l'unique base des résultats obtenus ; en effet, ceux-ci dépendent d'une multitude de facteurs et sont influencés par d'autres acteurs que la présidence. C'est la raison pour laquelle la présente évaluation a intégré une analyse circonstanciée de l'exécution mettant l'accent sur la manière dont la Suisse a pris en charge trois fonctions de la présidence, soit la définition de l'agenda, la médiation et la représentation.

## 5.1 Définition de l'agenda

Le DFAE a fixé assez tôt les priorités de la présidence et a intégré les acteurs pertinents en Suisse et au Conseil de l'Europe dans la définition des thèmes. La direction du département a, quant à elle, examiné très tard le document relatif aux priorités et y a apporté des modifications au dernier moment, ce qui a été perçu de l'extérieur comme un manque de préparation.

Sur le fond, la présidence suisse a défini trois domaines prioritaires et mis en œuvre une série d'activités pour chacune d'entre elles. De l'extérieur, le programme des activités a été jugé trop restreint, mais il s'est révélé que la gamme des activités n'a pas réellement été perçue, car la présidence suisse n'a communiqué activement que pour quelques activités. Étant donné la durée limitée de la présidence, l'évaluation conclut qu'il était judicieux de limiter le programme à trois domaines et de fixer des priorités claires, mais que la présidence aurait dû mieux faire connaître l'éventail de ses activités.

Dans l'enquête écrite, sept des dix personnes-clés du Secrétariat Général du Conseil de l'Europe ont indiqué que la présidence suisse a eu davantage d'influence sur les priorités du Conseil de l'Europe que les présidences précédentes. D'autres personnes, à la fois au sein de l'administration et à l'extérieur, ont également exprimé cette opinion dans le cadre d'entretiens. La définition de l'agenda par la présidence suisse peut donc être qualifiée d'efficace.

*Tableau 4*

### Évaluation de la définition de l'agenda

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"><li>- préparation suffisamment anticipée</li><li>- bonne coordination des thèmes au sein de l'administration fédérale, avec les acteurs concernés en Suisse, avec les présidences précédentes et suivantes et avec le Conseil de l'Europe</li><li>- programme cohérent, ambitieux et ciblé</li><li>- influence comparativement importante sur l'agenda du Conseil de l'Europe</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- intervention tardive de la direction du DFAE</li><li>- communication trop timide des diverses activités</li></ul>

## 5.2 Médiation

S'agissant de la médiation, deux éléments ont été analysés : d'une part, la direction des séances par la présidence suisse au Comité des Ministres et, d'autre part, la direction des négociations relatives à la déclaration d'Interlaken concernant la réforme de la CEDH (priorité 1.1). Selon le personnel-clé du Secrétariat général, la présidence suisse a habilement dirigé les séances et les négociations, présenté des propositions constructives et fait un usage habile de ses contacts bilatéraux et informels.

Le succès de la direction des négociations avant la conférence d'Interlaken a été fortement souligné par les interlocuteurs des évaluateurs. La présidence suisse a mené clairement le processus de négociation qu'elle avait conçu de manière délibérée. Elle

a par exemple opté pour un format différent de celui des séances régulières du Comité des Ministres. Par ailleurs, elle avait volontairement prévu une durée assez limitée pour le déroulement des négociations. Elle est également parvenue à créer une dynamique de groupe positive parmi les membres du Comité des Ministres. Elle a activé tous les leviers possibles et servi de médiatrice à différents échelons, jusqu'au Conseil fédéral, afin d'obtenir un consensus.

S'agissant de la direction des séances au sein du Comité des Ministres, la présidence suisse s'est distinguée par son efficacité, son efficacité et sa compétence. Elle a fait un usage habile des pouvoirs que lui conférait sa position, aiguillant les débats vers les points importants afin de provoquer la prise de décisions. Elle a bien assumé sa fonction de direction des séances.

Dans ses relations avec le Secrétariat du Comité des Ministres, la Suisse a agi avec plus d'indépendance que d'autres présidences avant elle, ce qui a engendré certaines tensions. La majorité des personnes interrogées ont toutefois jugé que cette indépendance était une bonne chose. Lors des entretiens, nombre de participants ont par ailleurs souligné que la présidence suisse n'avait pas suffisamment tenu compte des sensibilités en présence, citant à plusieurs reprises comme exemple l'attitude adoptée lors du traitement d'une question parlementaire qui portait sur l'initiative concernant l'interdiction des minarets. La présente évaluation n'a pas permis d'apporter une appréciation définitive sur ce point.

Se fondant sur les avis de plusieurs personnes interrogées, l'évaluation conclut que la présidence suisse a trop tardé à organiser la réunion annuelle des ministres des affaires étrangères, qui a eu lieu à la fin de la présidence. Le thème initialement choisi n'a pas pu être traité en raison de l'absence de certains protagonistes.<sup>3</sup>

L'évaluation ne peut déterminer précisément dans quelle mesure la présidence suisse s'est acquittée de sa mission de médiation entre les membres en désaccord. Aux dires de certains membres et selon sa propre déclaration, la présidence suisse a été plutôt réservée dans sa fonction de médiation au sein du Comité des Ministres. Cela étant, la Suisse a très souvent été qualifiée de médiatrice neutre.

*Tableau 5*

### **Évaluation de la médiation**

Forces	Faiblesses
– direction de séances compétente, efficace et efficiente	– apparition de tensions qu'il fallait apaiser à la suite des actions indépendantes de la présidence
– usage délibéré des prérogatives de la présidence dans le cadre de la direction des séances	– retard dans la préparation de la ministérielle
– indépendance vis-à-vis du Secrétariat	– dans un cas au moins : manque de prise en compte des sensibilités en présence
– Interlaken : processus conçu de manière ciblée, stratégies de négociation réussies, rôle de direction clairement assumé, engagement en tant que médiateur jusqu'au niveau du Conseil fédéral	

<sup>3</sup> Dans sa prise de position sur une version préalable du présent rapport, le DFAE a fait savoir que les préparatifs n'ont pas commencé trop tard. L'absence de certains participants était uniquement due à des impondérables qui échappaient à l'influence du DFAE.

## 5.3

### Représentation

L'évaluation a également porté sur la représentation interne et externe.

Dans le cadre de la *représentation interne*, la présidence représente le Comité des Ministres face aux autres organes du Conseil de l'Europe et face au Secrétariat Général. La présidence suisse a notamment fait plein usage de sa marge de manœuvre avec l'Assemblée parlementaire, afin de faire progresser les questions de procédure interne. Grâce à l'intervention de la cheffe du DFAE notamment, les relations entre le Comité des Ministres et l'Assemblée parlementaire se sont normalisées. Dans le cadre de la réforme de la CEDH et du Conseil de l'Europe (priorités 1.1 et 1.3), la présidence s'est entretenue avec la CEDH et le Secrétariat Général, ce qui lui a permis de faire des propositions pertinentes et de s'assurer le soutien des entités concernées en vue de l'application de son plan de réforme.

En outre, la présidence suisse a su, en tenant les différents organes du Conseil de l'Europe informés de la conférence de St-Gall (priorité 2.1) et en invitant certains de leurs représentants à y participer, sensibiliser l'institution au thème de la démocratie participative, proche du citoyen. Par contre, elle n'a pas essayé de manière systématique, comme elle l'avait fait lors de la conférence d'Interlaken, d'amener ces différents organes ou le Secrétariat Général à s'engager ultérieurement dans des activités liées à cette problématique, leur participation restant ainsi sans obligations. L'évaluation de la représentation au sein du Conseil de l'Europe demeure toutefois positive dans l'ensemble.

Le bilan de la *représentation du Conseil de l'Europe vers l'extérieur* est plus modeste. Les points positifs à souligner sont les visites de la présidente suisse en Géorgie et en Bosnie-Herzégovine. La présidence suisse a été nettement plus active que les présidences précédentes en termes de représentation vis-à-vis des États membres ; elle a notamment eu pour objectif de rappeler aux pays les engagements qu'ils ont pris en devenant membre du Conseil de l'Europe. Elle n'a néanmoins obtenu aucun résultat concret.

La présidence suisse a par ailleurs moins souvent représenté le Conseil de l'Europe face à d'autres organisations internationales que certaines présidences précédentes. Une seule rencontre de haut niveau a eu lieu avec l'OSCE, tandis qu'une rencontre avec des représentants de haut rang de l'UE a avorté principalement pour des raisons internes à l'UE. La présidence a parfois fait preuve de réserve, apportant en contrepartie son soutien au Secrétaire Général dans ses efforts de représentation. L'évaluation montre que ce choix était judicieux, car il a permis à la présidence suisse de s'assurer que ses préoccupations continueraient d'être prises en compte à plus longue échéance.

La représentation face aux médias présente des faiblesses. En termes de volumes, l'information dispensée aux médias par le Conseil de l'Europe sur la présidence suisse n'a de loin pas atteint le niveau d'autres présidences. Sous l'angle qualitatif, en revanche, on observe que par rapport à d'autres présidences, la présidence suisse a publié beaucoup de déclarations politiques communes avec le Secrétaire Général ou le président de l'Assemblée parlementaire, ce qui devrait en avoir augmenté le poids. L'administration fédérale a, quant à elle, publié davantage d'articles au sujet du Conseil de l'Europe durant la présidence qu'auparavant. Cependant, il ressort de l'analyse réalisée dans le cadre de l'évaluation que seuls deux événements de la présidence ont été bien couverts par la presse suisse : la reprise de la présidence en no-

vembre 2009 et la conférence d'Interlaken. Les personnes interrogées estiment qu'un travail d'information aux médias plus ciblé aurait permis d'obtenir plus de résultats.

Tableau 6

### Évaluation de la représentation

Forces	Faiblesses
- pleine exploitation de la marge de manœuvre disponible dans les négociations avec l'Assemblée parlementaire	- engagement du Conseil de l'Europe dans le cadre de la Conférence de St-Gall reste sans obligations
- collaboration utile avec la CEDH et le Secrétariat Général et obtention de leur soutien	- une seule rencontre de haut niveau avec des organisations internationales
- fonction de représentation assumée face aux États membres	- travail d'information aux médias limité, voire peu ciblé, par le Conseil de l'Europe et l'administration fédérale
- renforcement de la fonction de représentation du Secrétaire Général	
- collaboration au sein du Conseil de l'Europe en matière de relations publiques	

## 6 Les résultats de la présidence

Les résultats de la présidence dépendent d'un grand nombre de facteurs. Il est difficile de cerner avec précision la contribution qu'apporte la présidence. Se prononcer sur les effets à long terme de la présidence de la Suisse l'est encore davantage. Néanmoins, en se fondant sur les succès obtenus par la présidence durant son mandat, sur les avis des personnes interrogées et sur les appréciations issues de l'enquête écrite, il est possible de tirer un bilan de la présidence suisse.

Le tableau 7 présente les résultats de la Suisse à brève et longue échéance. La police de caractères grise a été choisie pour mettre en évidence l'incertitude des prévisions à long terme. Les estimations incertaines ont par ailleurs été assorties d'un point d'interrogation (?).

La présidence suisse a atteint un objectif très ambitieux : l'adoption de la déclaration d'Interlaken, qui prévoit un plan d'action pour la réforme de la CEDH (priorité 1.1). La déclaration couvre par ailleurs au moins une partie de l'objectif visant à l'amélioration de la primauté du droit (priorité 1.2), puisqu'elle est également contraignante pour les États membres et le Comité des Ministres.

La présidence suisse a (partiellement) atteint certains objectifs en apportant son soutien au Secrétaire Général et à son Secrétariat, par exemple s'agissant de la réforme du Conseil de l'Europe (priorité 3.1). Elle a ainsi fait en sorte que ses préoccupations continueraient d'être prises en compte au-delà du terme de son mandat. L'inconvénient de cette approche est que la présidence suisse a quelque peu perdu de son influence au niveau décisionnel. L'une des demandes initiales de la Suisse par exemple, celle de se concentrer sur les missions principales, est passée au second rang dans les projets de réforme du Secrétaire Général.

Tableau 7

## Réalisation des objectifs et contribution aux objectifs à long terme

N°	Priorités	Objectifs à long terme	Contribution de la présidence suisse (prévision)	Objectifs à court terme (avant la fin de la présidence)	Réalisation des objectifs
<b>1</b>	<b>Protection des droits de l'homme et primauté du droit</b>				
1.1	CEDH	La crédibilité et le bon fonctionnement de la CEDH sont assurés à long terme.	élevée	Ratification par la Russie du Protocole n°14 Mise en œuvre des mesures à court terme (Protocole n°14bis, etc.) Adoption d'une déclaration politique incluant un plan d'action pour une réforme structurelle à long terme	élevée moyenne élevée
1.2	Primauté du droit	Les États membres mettent en œuvre la Convention européenne des droits de l'homme et appliquent la jurisprudence de la Cour.	moyenne	Le Comité des Ministres veille au bon fonctionnement des mécanismes de surveillance et de soutien du Conseil de l'Europe. Amélioration des systèmes judiciaires dans les États membres	moyenne moyenne/ ?
1.3	Respect des droits de l'homme sur l'ensemble du continent	Les droits de l'homme sont respectés sur l'ensemble du continent.	faible/ ?	Renforcement des structures de l'État de droit, notamment au Bélarus.	faible
<b>2</b>	<b>Renforcement des institutions démocratiques</b>				
2.1	Démocratie proche des citoyens	La démocratie participative et proche des citoyens est établie dans les États membres.	faible/ ?	Amélioration des possibilités de participation politique pour les citoyens des États membres Renforcement de la bonne gouvernance à tous les échelons de l'État	faible/ ? ?
2.2	Dialogue avec l'Assemblée parlementaire	Renforcement de la légitimité démocratique du Conseil de l'Europe	moyenne	Renforcement du dialogue et de la collaboration entre le Comité des Ministres et l'Assemblée parlementaire	élevée
2.3	Liberté d'expression et liberté des médias	La politique des États membres en matière de médias se fonde sur la liberté d'expression et permet une activité médiatique diversifiée.	?	Les comités compétents du Conseil de l'Europe s'engagent en faveur de la liberté d'expression et de la liberté des médias.	élevée
<b>3</b>	<b>Transparence et efficacité du Conseil de l'Europe</b>				
3.1	Réforme du Conseil de l'Europe	Le financement des missions-clés du Conseil de l'Europe est durablement assuré.	moyenne	Concentration des ressources sur les missions principales Amélioration de l'efficacité du Conseil de l'Europe	faible moyenne

N°	Priorités	Objectifs à long terme	Contribution de la présidence suisse (prévision)	Objectifs à court terme (avant la fin de la présidence)	Réalisation des objectifs
3.2	Coopération avec des organisations internationales	Des relations étroites et institutionnalisées entre les organisations internationales garantissent la protection des droits de l'homme.	moyenne	Renforcement de la collaboration entre le Conseil de l'Europe et l'UE Adhésion de l'UE à la Convention européenne des droits de l'homme Renforcement de la collaboration entre le Conseil de l'Europe et l'OSCE Renforcement de la collaboration entre le Conseil de l'Europe et l'ONU	faible moyenne faible moyenne/?
4	Autres priorités (figurant uniquement dans la brochure publiée par la Suisse)				
4.1	Protection de l'environnement	La protection de l'environnement permet de garantir durablement le respect des droits de l'homme.	faible	--	--
4.2	Diversité culturelle	La diversité culturelle fait partie intégrante d'un système de valeurs communes fondées sur les droits de l'homme et les libertés fondamentales et se trouve au service de l'intégration.	?	--	--

*Légende* : degré de réalisation élevé : objectif largement atteint ; moyen : objectif partiellement atteint ; faible : objectif majoritairement non atteint ; ? : estimation incertaine ou impossible en raison du manque d'informations disponibles. -- : objectif non spécifié, raison pour laquelle sa réalisation ne peut être évaluée. Prévision concernant la contribution de la présidence aux objectifs à long terme : élevé : progrès importants probables en direction de l'objectif ; moyen : progrès modestes probables en direction de l'objectif ; faible : peu de progrès probables ; ? : estimation incertaine ou impossible en raison du manque d'informations disponibles.

Le fait que la présidence suisse n'ait atteint qu'une partie de ses objectifs tient premièrement à des circonstances sur lesquelles elle n'avait pas d'influence. Dans le cas du Bélarus, le pays n'a pas fait preuve d'un réel esprit de conciliation (priorité 1.3). Deuxièmement, la non-réalisation des objectifs est partiellement due à la manière dont les activités ont été mises en œuvre. Les préparatifs de la conférence ministérielle qui a eu lieu à la fin de la présidence ont par exemple été engagés trop tard. Troisièmement, certaines activités n'étaient simplement pas propres à permettre à la présidence suisse d'atteindre ses objectifs : ainsi, la conférence de St-Gall, conçue comme un événement unique, ne pouvait, du fait de son approche académique, avoir qu'un effet minime sur la participation politique des citoyens. De plus, la présidence suisse n'a pas su garantir, au travers d'un plan d'action par exemple, que les travaux engagés lors de la conférence seraient poursuivis au sein des organes du Conseil de

l'Europe<sup>4</sup>. Enfin, de nombreuses prestations de soutien au Conseil de l'Europe ne porteront leurs fruits qu'à plus longue échéance, si bien que leurs effets n'ont pas pu être constatés dans le cadre de l'évaluation.

En conclusion, il faut souligner que la présidence suisse a parfaitement atteint son objectif quant à la priorité extrêmement ambitieuse qu'était la réforme de la CEDH, priorité qu'elle avait mise en exergue lors de la détermination des thèmes. S'agissant du deuxième thème mis en avant, la démocratisation, l'activité principale, à savoir la conférence de St-Gall, était dès le début peu adaptée pour atteindre les objectifs très ambitieux qui avaient été fixés. Outre ces deux thèmes, il y a eu à la fois des succès et des échecs, dont la responsabilité incombe, à des degrés divers, à la présidence elle-même.

## **7 Conclusion**

Les deux premières parties du présent chapitre fournissent des réponses aux deux questions majeures posées par l'évaluation sur la contribution de la présidence suisse aux objectifs du Conseil de l'Europe et aux objectifs de politique extérieure de la Suisse. La troisième partie propose de tirer un bilan de l'évaluation effectuée.

### **7.1 Contribution aux objectifs du Conseil de l'Europe**

Du point de vue des objectifs du Conseil de l'Europe, la présidence suisse peut être considérée comme une réussite. Pour le Conseil de l'Europe, la crédibilité de la CEDH (priorité 1.1) est de loin le thème le plus important. La Cour fait du Conseil de l'Europe une organisation multilatérale unique en son genre, et c'est elle qui bénéficie de la plus grande visibilité. Selon bon nombre des personnes interrogées, l'avenir du Conseil de l'Europe dépend du bon fonctionnement de la CEDH. Le fait que la présidence suisse se soit penchée sur les problèmes de la Cour a été largement salué par les personnes interrogées. Selon elles, la Suisse s'était déjà engagée en faveur de la CEDH par le passé, si bien qu'elle dispose des connaissances nécessaires relatives à la Cour, tout comme des ressources indispensables pour organiser une conférence de haut niveau.

S'agissant de la priorité relative à la réforme de la CEDH, la présidence a assumé ses fonctions avec beaucoup d'habileté. Elle a assumé le risque d'un échec public de cette conférence de haut niveau et fait de ce thème la pièce maîtresse de son agenda. La présidence suisse a conduit avec beaucoup de résolution et de manière autonome le processus d'élaboration d'une déclaration commune des États membres. Elle a associé aux préparatifs les services compétents du Conseil de l'Europe, en particulier la CEDH, s'assurant ainsi d'une part que la déclaration soit acceptée, et d'autre part que sa teneur soit adéquate. Dans le cadre du processus de négociation, la présidence suisse a délibérément endossé le rôle de leader. Le DFAE et le DFJP ont bien collaboré et les deux cheffes de département se sont personnellement investies en faveur

<sup>4</sup> Dans son avis, le DFAE a souligné que les résultats de la conférence de St-Gall ont été pris en compte lors du Forum sur l'avenir de la démocratie qui s'est tenu à Erevan du 19 au 21 octobre 2010. Le Congrès des pouvoirs locaux et régionaux du Conseil de l'Europe en a tiré un projet concernant des modèles de démocratie participative au niveau des communes.

de la déclaration auprès de représentants de gouvernements étrangers. Le DFAE a veillé à ce que l'événement se déroule sans le moindre accroc, dans un cadre adapté, tout en gardant un œil attentif sur les dépenses. Les dépenses occasionnées par la présidence suisse atteignent à peine 400 000 francs, ce qui est bien inférieur au budget prévu. De nombreux collaborateurs ont fait preuve d'un grand engagement.

La Russie a été le dernier pays membre à déposer sa ratification du Protocole n° 14 à l'occasion de la conférence d'Interlaken. Les simplifications apportées aux procédures de la CEDH par ce Protocole ont ainsi pu entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2010. Cette ratification était déterminante pour le succès de la conférence d'Interlaken, car seule cette étape permettait d'engager une discussion sur la réforme allant au-delà du Protocole n°14. Il reste toutefois difficile de dire dans quelle mesure la présidence suisse a contribué à amener la Russie à ratifier le protocole.

La déclaration adoptée à Interlaken ne sert pas uniquement de feuille de route pour la réforme de la CEDH ; elle confère également une responsabilité aux États membres et au Comité des Ministres. C'est cette approche globale qui lui donne le potentiel de faire progresser le Conseil de l'Europe dans ses efforts relatifs à la mise en œuvre de la Convention des droits de l'homme et à l'application de la jurisprudence (priorité 1.2). Avec la déclaration d'Interlaken, la présidence suisse a permis au Conseil de l'Europe de réaliser une avancée considérable en ce qui concerne le plus grand défi qui se pose à l'organisation, tout en s'attaquant de front à la problématique de l'application des droits de l'homme.

S'agissant de la réforme du Conseil de l'Europe (priorité 3.1), la présidence suisse a avant tout soutenu le Secrétaire Général, tant sous l'angle politique que financier. Elle a veillé à ce que le Comité des Ministres soit consulté et prenne les décisions qui s'imposaient. Ce faisant, elle a relégué au second plan son propre objectif, qui était de faire en sorte que le Conseil de l'Europe se concentre sur ses missions essentielles.

La contribution de la présidence suisse aux autres priorités du Conseil de l'Europe est moins manifeste. La conférence de St-Gall sur la démocratisation et la décentralisation (priorité 2.1) n'a eu que des répercussions minimales par rapport au but visé. La présidence suisse n'a pas pu garantir, au travers d'un plan d'action par exemple, que les travaux engagés lors de la conférence seraient poursuivis au sein des organes du Conseil de l'Europe. Il est toutefois satisfaisant de constater que, d'après le DFAE, les résultats de la conférence sont pris en considération dans certaines activités du Conseil de l'Europe.

Enfin, la présidence suisse s'est engagée davantage que les présidences précédentes en vue de promouvoir la situation des droits de l'homme dans certains États. À cet égard, on peut citer les efforts déployés par la cheffe du DFAE pour un rapprochement du Bélarus et du Conseil de l'Europe (priorité 1.3), pour l'amélioration de la situation des droits de l'homme en Géorgie ainsi que pour une réforme de la Constitution en Bosnie-Herzégovine. Ces efforts n'ont toutefois pas été couronnés de succès concrets. Il s'agit évidemment de problèmes complexes pour lesquels on ne peut pas attendre de solution rapide. Une planification à plus long terme aurait permis à la présidence suisse de sélectionner les pays dans lesquels elle s'est rendue en fonction d'une évaluation plus systématique des opportunités, ce qui lui aurait éventuellement permis d'obtenir de meilleurs résultats.

La présidence du Comité des Ministres a pour mission de donner des impulsions. À plus longue échéance, la mise en œuvre des mesures incombe au Secrétariat Géné-

ral. Une bonne collaboration entre la présidence et le Secrétariat Général est donc cruciale. Dans le cas de la Suisse, cette collaboration a globalement bien fonctionné, même si elle a parfois été rendue difficile par un manque de délimitation des attributions entre le DFAE à Berne et la représentation suisse à Strasbourg. S'agissant de la déclaration d'Interlaken, la présidence suisse est parvenue à s'assurer le soutien des services compétents pour la réalisation. Elle laissera donc une empreinte durable sur le Conseil de l'Europe.

## **7.2 Contribution aux objectifs de la politique extérieure suisse**

Le Conseil de l'Europe n'a qu'une importance limitée pour la politique extérieure de la Suisse ; les organisations comme l'UE ou l'ONU jouent un rôle bien plus prépondérant. Au chapitre de la défense des intérêts économiques, le Conseil de l'Europe est pratiquement insignifiant. Il prône néanmoins la défense de valeurs centrales de la politique extérieure de la Suisse, telles que les droits de l'homme, la primauté du droit et la démocratie. Le nombre élevé de membres du Conseil de l'Europe et le fait que la présidence soit limitée au seul Comité des Ministres restreignent les possibilités qu'a la présidence d'imposer ses propres intérêts. Les réalités structurelles ne sont donc pas propices à faire de la présidence un instrument pour poursuivre ses propres objectifs de politique extérieure.

Le DFAE a souligné que les priorités ont été formulées du point de vue du Conseil de l'Europe et non pas dans une perspective suisse. En s'engageant pour la sécurité juridique et la démocratie sur le continent, le Conseil de l'Europe promeut les fondements de la paix et de la stabilité. Puisque cette orientation correspond à celle de la politique extérieure de la Suisse, il a été décidé que pour la présidence, le mieux serait de se placer au service de l'organisation et de reléguer ses propres objectifs au second plan.

Cette démarche était importante pour la crédibilité de la présidence suisse. Dans le cadre de la réforme de la CEDH, la présidence suisse a pris en main l'élaboration de la déclaration de manière très indépendante. Les autres États et le Secrétariat Général du Conseil de l'Europe ont d'abord accueilli cette indépendance avec une certaine réserve et l'ont finalement acceptée parce qu'ils étaient persuadés que la présidence suisse agissait dans l'intérêt général. Grâce à son rôle de direction dans le processus, la Suisse a pu malgré tout mieux s'imposer et a par exemple fait passer l'adoption d'un calendrier concret en dépit des oppositions.

En inscrivant la démocratie participative et proche du citoyen à l'agenda, la présidence suisse a mis en exergue un thème politique important du point de vue national, mais il est peu probable qu'elle ait obtenu de quelconques progrès en la matière. Une grande partie des personnes interrogées trouvaient cette priorité importante, car elles estiment qu'il existe, au sein du Conseil de l'Europe, un grand scepticisme par rapport aux démocraties fédérales et participatives. La Conférence de St-Gall était bien organisée, les participants l'ont trouvée intéressante et la Suisse a pu donner une image positive de sa démocratie proche des citoyens. Toutefois, la conférence n'ayant pas fait l'objet d'une grande couverture médiatique, il est peu probable que le grand public en ait réellement eu connaissance.

Bon nombre des personnes interrogées ont déploré que la Suisse n'ait pas davantage utilisé la présidence pour renforcer son image auprès du public et dans les médias. L'évaluation, elle aussi, a révélé une faiblesse dans la présence médiatique. Cela étant, le CPA est d'avis que la présidence a bel et bien renforcé l'image de la Suisse, si ce n'est auprès du grand public, du moins au sein du Conseil de l'Europe et dans les milieux gouvernementaux européens. Un facteur déterminant a été que la présidence suisse, plus que les présidences précédentes, a choisi de se concentrer sur quelques thèmes, qu'elle a fortement soulignés. Grâce à la conférence d'Interlaken, la Suisse a par ailleurs renforcé sa réputation de médiatrice intègre.

Le contexte était tel que, dès le départ, on ne pouvait s'attendre à une grande contribution de la présidence suisse à la réalisation des objectifs de politique extérieure. La présidence suisse a notamment été couronnée de succès car elle a relégué ses propres intérêts au second plan, afin de s'imposer comme un représentant crédible du Conseil de l'Europe. C'est aussi la raison pour laquelle son rôle dirigeant, initialement mis en doute, a finalement été accepté par les autres membres. La présidence suisse a ainsi pu enregistrer quelques victoires, ce qui améliorera potentiellement son image au sein du Conseil de l'Europe et dans certains cercles gouvernementaux.

### **7.3 Implications de l'évaluation**

Assumer la présidence d'une organisation multilatérale est un exercice de haut vol : pour laisser une empreinte durable, la présidence doit avoir le courage d'agir de manière autonome et de donner de nouvelles orientations, même si elle s'expose ainsi inévitablement à des oppositions. Parallèlement, la présidence doit veiller à ce que son travail soit enraciné dans l'organisation et doit s'assurer le soutien des autres membres, afin d'éviter que toute trace de ses actions disparaisse. La présidence suisse du Comité des Ministres a, dans l'ensemble, bien exécuté cet exercice de haut vol.

Le succès de la présidence tient partiellement au fait qu'elle a misé sur des valeurs pour lesquelles la Suisse est internationalement reconnue : son talent de médiatrice neutre, sa recherche du compromis, sa constance dans la poursuite de ses objectifs ainsi que son efficacité et son souci d'efficacité, qui s'expriment notamment par son sens de l'économie.

Une planification minutieuse et engagée suffisamment tôt est importante ; celle de la présidence du Conseil de l'Europe a globalement répondu à ces exigences, mais certaines activités étaient peu adaptées à la réalisation des objectifs fixés. La direction du DFAE, par contre, s'est impliquée dans la planification assez tardivement. Une action plus rapide aurait été souhaitable, non seulement pour garantir le soutien politique de toutes les activités, mais encore parce que les visites et les rencontres de haut rang appellent une longue préparation. Ce type d'activités au niveau des ministres n'a parfois plus été possible dans la forme souhaitée.

En sus des objectifs et des activités, il est important de planifier les structures et les processus. Cette étape n'a pas reçu toute l'attention nécessaire lors de la présidence du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe. Si un organigramme a bien été élaboré à l'appui de la structure hiérarchique existante, il était trop complexe – en raison du grand nombre d'échelons hiérarchiques – et n'a donc pas toujours pu être respecté. En outre, il ne définissait pas clairement les attributions ou les processus, si

bien que l'apparition de frictions n'est guère étonnante. L'organisation hiérarchique a nettement atteint ses limites dans le cadre de la présidence suisse du Comité des Ministres. Certains collaborateurs ont dû assumer une lourde charge de travail, voire une surcharge par moments car ils devaient travailler pour la présidence en plus de leurs tâches habituelles. Le travail a été rendu compliqué par les structures trop rigides. Dans la perspective d'une autre fonction similaire, l'évaluation conclut donc qu'il est indispensable de définir suffisamment tôt une structure de projet pertinente.

L'un des enseignements à tirer de cette présidence est que la communication est essentielle. En se concentrant sur trois thèmes prioritaires, la présidence suisse s'est créé une image claire et perçue comme tel. Cela étant, la communication concernant la palette d'activités au sein de ces trois domaines prioritaires a été insuffisante, si bien que la Suisse a aussi essuyé des critiques regrettant que les activités prévues n'aient pas été plus diversifiées.

Le fait d'assumer une fonction dirigeante au niveau international pourrait également servir sur le plan de la politique intérieure. Cette occasion a dans une large mesure été manquée dans le cadre de la présidence suisse du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe, ce que bon nombre de personnes déplorent. La présidence suisse ayant été peu couverte par la presse, il est peu probable que le Conseil de l'Europe et les valeurs qu'il défend soient mieux connus en Suisse. Une plus grande couverture par la presse n'aurait sans doute été possible que par le biais d'un travail médiatique plus ciblé et si la cheffe du DFAE et d'autres conseillers fédéraux s'étaient investis davantage. Mais ce genre d'investissement doit toujours être mis en rapport avec la valeur de la fonction et de l'organisation présidée.

La présidence suisse du Comité des Ministres aurait en outre été l'occasion de repenser les engagements de la Suisse vis-à-vis du Conseil de l'Europe. À l'initiative de la Délégation suisse auprès de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe, le DFAE a saisi l'occasion de la présidence pour faire un état des lieux de la ratification des conventions du Conseil de l'Europe par la Suisse et, le cas échéant, pour faire progresser le dossier. Les examens ont toutefois été engagés trop tardivement pour qu'il eût réellement été possible de procéder à des ratifications durant la présidence. Le DFAE a interrompu les efforts en ce sens avant même le début de la présidence en raison d'oppositions émanant d'autres départements.

Chaque fonction de direction dans une organisation internationale est en principe très dépendante des conditions-cadre structurelles correspondantes et de la situation du moment. Selon les conditions-cadre, la marge de manœuvre de la présidence est plus ou moins grande. Afin de tirer le maximum d'une présidence (tant pour l'organisation présidée que pour la politique extérieure et la politique intérieure du pays assumant cette charge), il faut, dès la phase de planification, sonder les opportunités que présentent les différentes fonctions d'une présidence (définition de l'agenda, médiation et représentation) pour les exploiter systématiquement durant la phase de réalisation.

L'évaluation retient les facteurs de réussite suivants pour une présidence :

- se concentrer sur un petit nombre de priorités et d'objectifs concrets ;
- éviter les structures et les processus lourds (organisation du projet) ;
- veiller à maintenir un équilibre entre l'action autonome et l'enracinement dans l'organisation, afin que les effets durent au-delà de la présidence.

## **Abréviations**

A Parl	Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe
CEDH	Cour européenne des droits de l'homme
CEPEJ	Commission européenne pour l'efficacité de la justice
CPA	Contrôle parlementaire de l'administration
DCE	Délégation suisse auprès de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe, délégation de parlementaires suisses à l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe
DETEC	Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication
DFAE	Département fédéral des affaires étrangères
DFF	Département fédéral des finances
DFI	Département fédéral de l'intérieur
DFJP	Département fédéral de justice et police
ONG	Organisations internationales non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OSCE	Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe
UE	Union européenne

## **Bibliographie et liste des documents**

### **Bibliographie**

- Bengtsson, Rikard, 2003, The Council Presidency and External Representation, in : Elgström, Ole (éd.), *European Union Council Presidencies : A Comparative Perspective*. London, New York : Routledge, pp. 55–70.
- Elgström, Ole, 2003a, Introduction, in : Elgström, Ole (éd.), *European Union Council Presidencies : A Comparative Perspective*. London, New York : Routledge, pp. 1–17.
- Elgström, Ole, 2003b, « The Honest Broker » ? The Council Presidency As a Mediator, in : Elgström, Ole (éd.), *European Union Council Presidencies : A Comparative Perspective*. London, New York : Routledge, pp. 38–53.
- Mayring, Philipp, 2000, *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (7<sup>e</sup> édition). Weinheim : Deutscher Studien Verlag.
- Tallberg, Jonas, 2003, The Agenda-Shaping Powers of the Council Presidency, in : Elgström, Ole (éd.), *European Union Council Presidencies : A Comparative Perspective*. London, New York : Routledge, pp. 18–37.
- Tallberg, Jonas, 2006, *Leadership and Negotiation in the European Union*. Cambridge, New York : Cambridge University Press.
- Tallberg, Jonas, 2010, The Power of the Chair : Formal Leadership in International Cooperation, in : *International Studies Quarterly* 54 (1), pp. 241–265.

### **Documents importants ayant fait l'objet d'une analyse systématique**

- Conseil de l'Europe, Comité des Ministres, 2005, Règlement intérieur des Réunions des Délégués des Ministres (4<sup>e</sup> édition révisée : 2005) adopté par le Comité des Ministres lors de sa 16<sup>e</sup> session (4-5 juillet 1955).
- Conseil de l'Europe, Comité des Ministres, 2008, Vade-mecum 2008, Règlement intérieur des Réunions des Délégués des Ministres et autres Décisions applicables.
- Conseil de l'Europe, Comité des Ministres, Méthodes de travail et procédures : développements récents, [http://www.coe.int/t/cm/workingmethodscontents\\_FR.asp](http://www.coe.int/t/cm/workingmethodscontents_FR.asp) (état au 15.11.2010).
- Conseil de l'Europe, Délégués des Ministres, 2008, Priorités de la Présidence espagnole du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe (novembre 2008–mai 2009), CM/Inf (2008) 45.
- Conseil de l'Europe, Délégués des Ministres, 2008, Priorités de la Présidence suédoise du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe (mai–novembre 2008), CM/Inf (2008) 17.
- Conseil de l'Europe, Délégués des Ministres, 2009, Priorités de la Présidence slovène du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe (12 mai–18 novembre 2009), CM/Inf (2009) 22 addendum 1.
- Conseil de l'Europe, Délégués des Ministres, 2010, Bilan de la Présidence suisse du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe (18 novembre 2009–11. mai 2010), CM/Inf (2010) 18.
- Conseil de l'Europe, 1949, Statut du Conseil de l'Europe.

Conseil de l'Europe, 2005, Règlement intérieur du Comité des Ministres (5<sup>e</sup> édition révisée : 2005).

Conseil de l'Europe, Conférence de haut niveau sur l'avenir de la Cour européenne des droits de l'homme, 2010, Déclaration d'Interlaken, 19 février 2010.

Conseil de l'Europe, Délégués des Ministres, 2010, Priorités de la Présidence suisse du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe (18 novembre 2009–11 mai 2010), CM/Inf (2009) 49.

Conseil de l'Europe, 2009, Priorités de la Présidence suisse.

Conseil fédéral suisse, 2009, Rapport sur la politique extérieure 2009 du 2 septembre 2009, FF 2009 5673.

Chefs d'État et de gouvernement des États membres du Conseil de l'Europe, 2005, Déclaration de Varsovie.

## Liste des interlocuteurs

### Entretiens exploratoires

Axelsson, Erik	Research Service, Services du Parlement suédois
Brütsch, Christian	Maître-assistant, Relations internationales, Université de Zurich
Furrer, Hans-Peter	Président ATD Vierte Welt, ancien chef de la Direction des affaires politiques du Conseil de l'Europe
Habegger, Beat	Centre d'études sur la politique de sécurité, EPF Zurich
Haller, Gret	Chargée d'enseignement, Goethe Universität, Frankfurt-sur-le-Main
Jakobsson, Ulf	Anciennement au Research Service, Services du Parlement suédois
Nielsen, Anne Grethe	Consultante freelance
Zehnder, Daniel	Secrétaire de la Délégation de parlementaires suisse au Conseil de l'Europe, Services du Parlement

### Administration fédérale

Altermatt, Claude	Chef de la Section Conseil de l'Europe et OSCE, Coordinateur de la présidence, Division politique I, DFAE
Best, David	Conseiller diplomatique, Section Conseil de l'Europe et OSCE, Division politique I, DFAE
Meuwly, Christian	Chef de la Division politique I, DFAE
Schnyder, Adrienne	Collaboratrice scientifique, Section Conseil de l'Europe et OSCE, Coordinatrice suppléante de la présidence, Division politique I, DFAE
Schürmann, Frank	Représentant en justice du gouvernement suisse à la CEDH, Office fédéral de la justice, DFJP
Seger, Paul	Chef de la Direction du droit international public, DFAE
Stürchler, Nikolas	Collaborateur diplomatique, Section Droits de l'homme et droit international humanitaire, Direction du droit international public, DFAE
Trautweiler, Stéphanie	Collaboratrice scientifique, Représentation permanente de la Suisse à Strasbourg
Wey, Marc	Suppléant du Délégué des ministres de la Suisse au Conseil de l'Europe, Représentation permanente de la Suisse à Strasbourg
Widmer, Paul	Ambassadeur, Délégué des ministres de la Suisse au Conseil de l'Europe, Représentation permanente de la Suisse à Strasbourg

## **Délégués des ministres**

Batibay, Daryal	Ambassadeur Extraordinaire et Plénipotentiaire, Turquie
Brenčič, Jakob	Chargé d'affaires a.i., Slovénie
Perelygin, Yevhen	Ambassadeur Extraordinaire et Plénipotentiaire, Ukraine
Ristovski, Vladimir	Ambassadeur Extraordinaire et Plénipotentiaire, ex-République yougoslave de Macédoine
Sjögren, Per	Ambassadeur Extraordinaire et Plénipotentiaire, Suède
Villardell Coma, Marta	Ambassadeur Extraordinaire et Plénipotentiaire, Espagne

## **Secrétariat Général du Conseil de l'Europe / CEDH**

Berge, Bjørn	Ambassadeur, Responsable du Cabinet du Secrétaire Général et de la Secrétaire Générale Adjointe
Boillat, Philippe	Responsable de la Direction générale des droits de l'Homme et des affaires juridiques
Fribergh, Erik	Responsable Greffe de la Cour européenne des Droits de l'Homme
*Gachet, Isil	Responsable du Bureau du Commissaire aux Droits de l'Homme
Heinrich, Mario	Responsable du Secrétariat de la Commission du règlement, des immunités et des affaires institutionnelles et du Service de documentation, Secrétariat de l'Assemblée parlementaire
*Laurens, Jean-Louis	Responsable de la Direction générale de la démocratie et des affaires politiques
Malinverni, Giorgio	Juge de la Suisse à la CEDH
Paulus, Mireille	Responsable du Secrétariat du Comité des Ministres
*Sorinas, Mateo	Secrétaire général de l'Assemblée parlementaire
Stoudmann, Gérard	Représentant Spécial auprès du Secrétaire Général pour les questions organisationnelles et de la réforme
Villiger, Mark	Juge du Liechtenstein à la CEDH
*Vladychenko, Alexander	Responsable de la Direction générale de la Cohésion sociale

\*participation à l'enquête écrite uniquement

## **Délégation de parlementaires suisses au Conseil de l'Europe**

Bugnon, André	Conseiller national, suppléant
Fiala, Doris	Conseillère nationale, suppléante
Gross, Andreas	Conseiller national, membre
John-Calame, Francine	Conseillère nationale, suppléante
Loepfe, Arthur	Conseiller national, membre
Maissen, Theo	Conseiller aux États, vice-président 2008-2009, président 2010
Marty, Dick	Conseiller aux États, membre
Maury-Pasquier, Liliane	Conseillère aux États, suppléante, vice-présidente 2010
Müri, Felix	Conseiller national, membre
Reimann, Maximilian	Conseiller aux États, président 2008-2009
Stump, Doris	Conseillère nationale, membre
Walter, Hansjörg	Conseiller national, suppléant

## **Présidents des délégations parlementaires d'autres pays**

Cebeci, Erol Aslan	Président de la délégation parlementaire turque
Lavtižar-Bebler, Darja	Présidente de la délégation parlementaire slovène
Lindblad, Göran	Président de la délégation parlementaire suédoise
Moscoso del Prado Hernández, Juan	Président de la délégation parlementaire espagnole
Nikoloski, Aleksandar	Président de la délégation parlementaire de l'ex-République yougoslave de Macédoine

## **Experts**

Ehrenzeller, Bernhard	Professeur de droit public, Université de St-Gall
Gross, Andreas	Membre de la Délégation parlementaire suisse auprès du Conseil de l'Europe
Marty, Dick	Membre de la Délégation parlementaire suisse auprès du Conseil de l'Europe

## **Impressum**

### **Réalisation de l'étude**

*Simone Ledermann, CPA (direction du projet)*

*Katja Dannecker, CPA (collaboration scientifique)*

*Lilith Schärer, CPA (collaboration scientifique)*

### **Remerciements**

*Le CPA adresse ses vifs remerciements au Département fédéral des affaires étrangères pour sa collaboration et la confiance qu'il lui a témoignée. Il remercie également toutes les personnes de l'administration fédérale, du Conseil de l'Europe et d'ailleurs qui ont participé aux entretiens, fourni des renseignements ou des documents, participé à l'enquête écrite ou à l'enquête portant sur les ressources engagées, ou organisé des rendez-vous. Il tient enfin à remercier tout particulièrement la Représentation permanente de la Suisse à Strasbourg pour le soutien dont il a bénéficié sur place.*

### **Renseignements**

Contrôle parlementaire de l'administration

Services du Parlement

CH-3003 Berne

Tél. +41 31 323 09 70 / Fax +41 31 323 09 71

Courriel [pvk.cpa@parl.admin.ch](mailto:pvk.cpa@parl.admin.ch)

[www.parlement.ch](http://www.parlement.ch) > Commissions > Contrôle parlementaire de l'administration

*Langue originale du rapport : Allemand*