



CDDG(2022)19  
Point 8 de l'ordre du jour

# Centre d'expertise pour la bonne gouvernance

## CEBG



## Rapport d'activité 2022

# Table des matières

## Résumé exécutif

1. Introduction
2. Principales activités en 2022
3. Activités par pays :

*Albanie*

*Arménie*

*Bosnie-Herzégovine*

*Bulgarie*

*Croatie*

*Chypre*

*Estonie*

*Finlande*

*France*

*Géorgie*

*Hongrie*

*Italie*

*Lettonie*

*Lituanie*

*Malte*

*République de Moldova*

*Macédoine du Nord*

*Portugal*

*Serbie*

*République slovaque*

*Espagne*

*Türkiye*

*Ukraine*

*Kosovo\**

4. Outils de renforcement des capacités

5. Partenaires

6. Perspectives pour 2023

## Liste des abréviations

*\* Toute référence au Kosovo, qu'il s'agisse du territoire, des institutions ou de la population, dans le présent texte doit être comprise dans le plein respect de la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations unies et sans préjudice du statut du Kosovo*

## Résumé exécutif

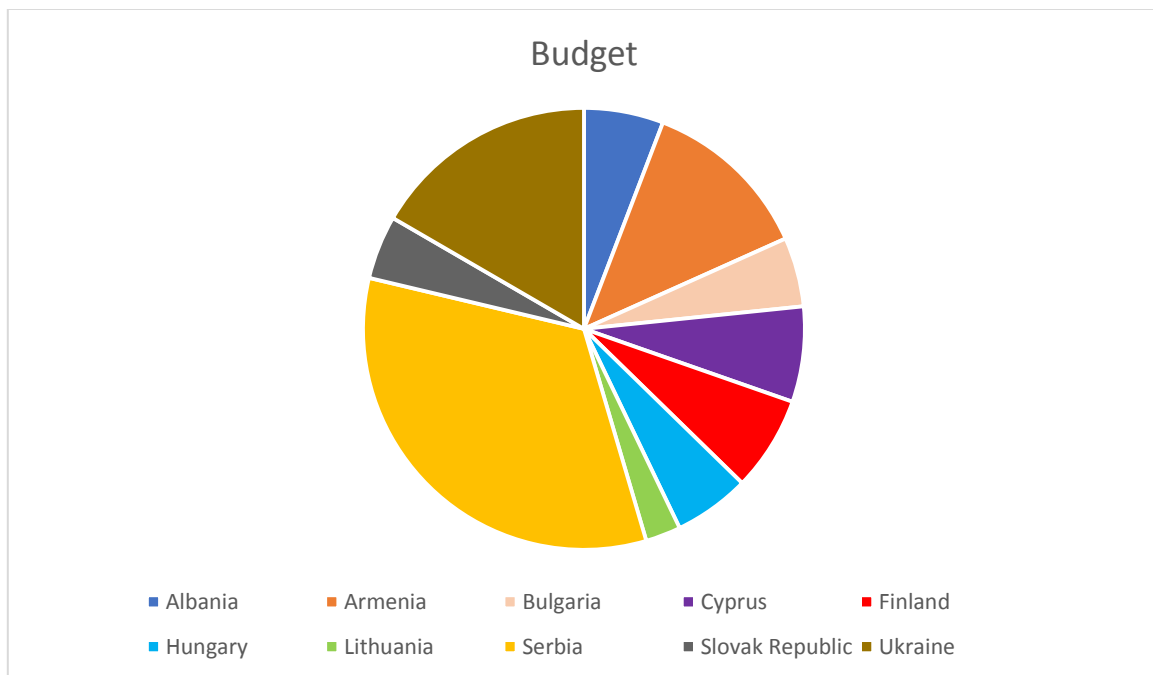
La mission du [Centre d'expertise pour la bonne gouvernance](#) (CEBG) est de promouvoir le respect des 12 principes de bonne gouvernance démocratique en renforçant les capacités de gouvernance des acteurs à tous les niveaux et en fournissant des conseils juridiques et politiques conformes aux normes et bonnes pratiques européennes.

### **Statistiques clés de l'activité du CEBG en 2022**

- Des projets à grande échelle ont été mis en œuvre dans 10 États membres - dont 5 nouveaux projets à grande échelle lancés en Albanie, en Arménie, en Bulgarie, en Finlande et en Hongrie (un accord est attendu pour un nouveau projet à Chypre début 2023) ;
- Projets/activités à plus petite échelle mis en œuvre dans 15 États membres ;
- Des activités de renforcement des capacités ont été menées dans 17 États membres ;
- Des fonctionnaires, des experts et des membres du CDDG de plus de 30 États membres ont participé aux activités du CEBG et à l'échange de bonnes pratiques entre les États membres ;
- 2 révisions par les pairs organisées en Serbie et en Lituanie et un nouveau kit d'outils expliquant le processus de révision par les pairs publié sur la page web du CEBG ;
- 5 documents formels de conseil juridique et politique ont été fournis pour aider à adapter les cadres législatifs aux normes du Conseil de l'Europe ;
- 12 principes de bonne gouvernance démocratique promus par la mise en œuvre du Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELOGE) dans 15 États membres et au Kosovo\* ;
- 2 nouvelles boîtes à outils sur la gestion des ressources humaines et la planification municipale stratégique, révisées et mises à jour à la lumière de l'expérience acquise lors de la mise en œuvre de projets en Lituanie, Pologne, Serbie, Ukraine et autres ;
- Une série de 5 conférences en ligne sous la bannière "Local Governments Unite for Welfare and Peace" a permis de mobiliser plus de 1000 participants de 35 pays pour promouvoir une coopération significative entre les autorités locales en Ukraine et au-delà.

## Faits et chiffres clés

En 2022, le Centre d'expertise a été chargé de gérer la mise en œuvre de projets et d'activités pour un budget total de plus de 12 millions d'euros, dans plus de 20 États membres du Conseil de l'Europe. Les projets les plus importants comprennent :



- Serbie (budget total : € 4 M)
- Ukraine (budget total : € 2 M) ;
- Arménie (budget total : 1,5 Mio €)
- Hongrie (budget total : € 670.000)
- Finlande (budget total : 835.000 €)
- Bulgarie (budget total : 610 000 €)
- Slovaquie (budget total : 560.000 €)
- Lituanie (budget total : € 310.000)
- Albanie (budget total : € 700.000)
- Chypre (budget total : 840.000 €)

Outre ces grands projets, plusieurs petits projets et activités à fort impact ont été mis en œuvre dans les États membres, dont la Bosnie-Herzégovine, la Croatie, l'Estonie, la France, la Géorgie, l'Italie, la Lettonie, Malte, la République de Moldova, la Macédoine du Nord, la Pologne, le Portugal, l'Espagne et la Türkiye, financés ou cofinancés par le budget ordinaire, pour un montant d'environ 300 000 €.

Des pairs, des experts et des autorités publiques d'une trentaine d'États membres ont contribué à la mise en œuvre des projets ; de nombreux membres du CDDG ont participé aux examens par les pairs et à d'autres activités du CEBG. Ces activités ont contribué à une législation nouvelle ou améliorée, à une meilleure mise en œuvre des réformes et au renforcement des capacités des autorités publiques à tous les niveaux dans nos États membres.

## **Politique et assistance juridique**

En 2022, le Centre d'expertise pour la bonne gouvernance a fourni des conseils politiques et juridiques sur la réforme de l'administration publique et des collectivités locales à une dizaine d'États membres par le biais de documents juridiques / politiques officiels, de rapports d'examen par les pairs et d'échanges d'expériences entre États membres. Ces conseils ont porté sur des questions liées à la réforme de l'administration publique, à la décentralisation, aux finances locales, à la prestation de services et à la gouvernance municipale.

Au lendemain de l'invasion de l'Ukraine par la Russie, une vaste consultation des principales parties prenantes a conduit à la préparation d'un document de conseil politique sur une feuille de route pour le redressement des collectivités locales après la guerre.

Deux exercices d'évaluation par les pairs ont été réalisés, impliquant des membres du CDDG. En Serbie, les pairs ont partagé leurs connaissances et expériences sur la gestion des ressources humaines et le cadre de compétences pour les fonctionnaires locaux. En Lituanie, les membres du CDDG ont partagé leur expertise et leurs bonnes pratiques sur les stratégies de développement territorial / régional, y compris les dimensions transfrontalières et interrégionales.

## **Outils et activités de renforcement des capacités**

Les projets et activités du CEBG sont basés sur une double approche consistant à : a) fournir des conseils juridiques et politiques aux autorités centrales ; et b) développer les capacités des acteurs locaux par la mise en œuvre des boîtes à outils du CEBG.

En 2022, des activités de renforcement des capacités ont été organisées dans une vingtaine d'États membres, de sorte que près de 1 000 participants à plus de 40 activités ont développé leurs capacités dans tous les aspects de la bonne gouvernance démocratique, y compris la gestion des performances, la planification stratégique, le leadership, les finances locales et la gestion des ressources humaines.

En 2022, de nouvelles boîtes à outils sur la gestion des ressources humaines (GRH) et la planification municipale stratégique (PMS) ont été révisées, mises à jour et publiées sur la page web du CDDG. Ces boîtes à outils ont été développées à la lumière de l'expérience acquise lors de la mise en œuvre de projets en Lituanie, en Pologne, en Serbie et en Ukraine en particulier, et du travail du CDDG.

La boîte à outils GRH aborde les tendances récentes, notamment le télétravail, le développement des compétences non techniques, ainsi que la gestion et l'évaluation des performances. Le kit d'outils SMP présente l'importance de la planification stratégique dans le contexte du développement durable tout en soulignant la nécessité de promouvoir la participation civile aux processus de planification.

Compte tenu de l'importance du processus d'évaluation par les pairs comme moyen de fournir des conseils amicaux aux États membres qui préparent des réformes de l'administration publique et révisent la législation conformément aux normes du Conseil de l'Europe, un nouveau kit d'outils expliquant le processus a été publié sur la page web du CEBG.

[La plateforme E-DEN](#) est en cours de mise à jour et d'extension pour servir de référentiel de bonnes pratiques et d'interface de mise en réseau pour les municipalités qui ont obtenu le label ELoGE et les participants qui ont suivi le programme Leadership Academy.

## **ELoGE et les tendances émergentes**

Le [Label européen d'excellence en matière de gouvernance](#) (ELoGE) est décerné aux municipalités qui ont fait preuve d'un niveau élevé de pratiques de bonne gouvernance, mesuré à l'aune des 12 principes de bonne gouvernance démocratique. Plusieurs demandes nouvelles ou renouvelées des États membres ont été approuvées par la plateforme d'accréditation ELoGE lors de sa réunion du 25 mars 2022. Actuellement, ELoGE est mis en œuvre dans 15 États membres et au Kosovo\*.

Des cérémonies de remise de prix ont récemment été organisées pour des municipalités de Bulgarie, de Croatie, d'Italie, de Macédoine du Nord, de Turquie et du Kosovo\*. En France, le processus ELoGE a été étendu aux accords de coopération intercommunale, tandis qu'en Espagne, le référentiel ELoGE a été adapté pour être utilisé par les très petites municipalités.

ELoGE a été mis en œuvre pour la première fois en Norvège en 2011. Il repose sur un partenariat entre le Conseil de l'Europe et une entité régionale, nationale ou transnationale existante de renom ou une plateforme ad hoc disposant d'un savoir-faire, d'une expertise ou d'une expérience substantiels dans le domaine de la bonne gouvernance démocratique, notamment au niveau local.

Après plus de 10 ans de mise en œuvre à travers l'Europe, le retour d'information des plateformes accréditées, des municipalités récompensées par ELoGE et des partenaires de mise en œuvre indique que le processus bénéficierait d'une mise à jour pour refléter les changements récents. Une enquête auprès des organismes accrédités a récemment été lancée par le CEBG et une série d'échanges sera organisée dans les mois à venir pour alimenter un processus de révision. Un référentiel révisé et le règlement ELoGE seront présentés au CDDG lors de sa prochaine réunion en avril 2023.

Le programme des bonnes pratiques continue d'être mis en œuvre dans plusieurs États membres (Arménie, Hongrie, Moldavie, Ukraine). En outre, on constate un regain d'intérêt pour les boîtes à outils destinées à promouvoir la coopération transfrontalière, notamment en Arménie/Géorgie, Bulgarie/Serbie, Finlande/Lituanie, Lituanie/Pologne et Ukraine/Hongrie.

## L'avenir

Le Centre d'expertise pour la bonne gouvernance a présenté son [Plan stratégique pour 2022-25](#) lors de la 14e réunion du CDDG les 29 et 30 novembre 2021. Un an après, le CEBG peut faire état de progrès significatifs dans la réalisation de ces objectifs.

---

\* Toute référence au Kosovo, qu'il s'agisse du territoire, des institutions ou de la population, dans le présent texte doit être comprise dans le plein respect de la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations unies et sans préjudice du statut du Kosovo

En **se concentrant sur les priorités**, le CEBG a assuré une sensibilisation et une diffusion efficaces des 12 principes de bonne gouvernance démocratique, comme l'atteste le nombre d'accréditations ELoGE actives.

Les membres du CDDG ont contribué à plusieurs activités du CEBG, notamment les examens par les pairs, soulignant ainsi l'importance des projets du CEBG en tant que **plateforme de partage des bonnes pratiques et vecteur de promotion des normes du Conseil de l'Europe**.

**Face à de nouveaux défis**, la boîte à outils ReBuS est mise en œuvre en Arménie et promue dans d'autres contextes comme moyen de soutenir la réalisation de l'objectif 11 des ODD en contribuant à rendre les communautés sûres, résilientes et durables.

De nouvelles boîtes à outils sur la GRH et le SMP ont été développées à la lumière des bonnes pratiques partagées par le CDDG et récoltées lors de la mise en œuvre du projet.

Les **ressources humaines financières dont dispose le CEBG ont été améliorées** en augmentant les sources de financement externes. Un soutien important a été apporté par des projets conjoints avec l'Union européenne (Bulgarie, Finlande, Hongrie, Serbie) et par d'importantes contributions volontaires de l'Autriche, de l'Allemagne et de Malte. Un financement au niveau du plan d'action a soutenu le projet en Ukraine et, pour un court projet de transition, en Arménie.

**À l'avenir**, le Centre d'expertise continuera à mobiliser et à impliquer les parties prenantes de tous les niveaux de gouvernance et son vaste réseau de partenaires nationaux et internationaux dans la conception et la mise en œuvre des programmes. Cela permettra d'améliorer l'impact de ses programmes, de renforcer l'engagement envers les 12 principes de bonne gouvernance démocratique à travers l'Europe et d'adapter les outils aux contextes nationaux et aux besoins émergents, tels qu'identifiés dans le [Rapport annuel 2021 de la Secrétaire Générale](#) et dans le [cadre stratégique du Conseil de l'Europe pour 2022-25](#).

Parmi les **nouveaux défis** à relever figurent les conséquences de la guerre en Ukraine, le recul de la démocratie et la nécessité de renforcer la gouvernance démocratique, la numérisation de la gouvernance et de l'administration publique, la promotion de l'écologisation de l'administration publique et le soutien à la démocratie délibérative.



Les **priorités** du centre d'expertise sont également alignées sur le [mandat 2022-25 du CDDG](#), de sorte que le CEBG servira de vecteur pour diffuser de nouvelles normes telles qu'une recommandation sur les principes de bonne gouvernance démocratique applicables à tous les niveaux de gouvernement ; une recommandation sur la démocratie délibérative; une recommandation sur la gouvernance multi-niveaux, ainsi que des conseils sur la fourniture de services sociaux au niveau local.

# Rapport d'activité 2022

## 1. Introduction

La mission du [Centre d'expertise pour la bonne gouvernance](#) (CEBG) est de promouvoir le respect des 12 principes de bonne gouvernance démocratique en renforçant les capacités des acteurs de la gouvernance à tous les niveaux et en fournissant des conseils juridiques et politiques conformes aux normes et aux meilleures pratiques européennes, au bénéfice des citoyens et de la société civile dans son ensemble.

Dans son travail, le CEBG cherche à se conformer au principe "Ne laisser personne de côté", qui fait partie de l'Agenda 2030 des Nations Unies pour le développement durable, et contribue à la réalisation des [objectifs de développement durable](#). En particulier, les activités du CEBG contribuent à l'Objectif 16 du SDG en cherchant à développer des institutions efficaces, responsables et transparentes et à assurer une prise de décision réactive, inclusive, participative et représentative à tous les niveaux ; à l'Objectif 8 du SDG en cherchant à promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ; à l'Objectif 11 du SDG en contribuant à rendre les communautés sûres, résilientes et durables ; à l'Objectif 5 du SDG en s'efforçant de promouvoir la participation pleine et effective des femmes à tous les niveaux de prise de décision.

Au cours des 16 années qui ont suivi sa création à la suite du 3<sup>e</sup> sommet du Conseil de l'Europe à Varsovie en 2005, le CEBG a encouragé la bonne gouvernance démocratique en Europe :

- grâce à un investissement continu dans la recherche et l'expertise ;
- en créant et en développant des partenariats et des réseaux avec des acteurs nationaux et internationaux ;
- en développant des outils pratiques axés sur l'impact ;
- et en mettant en œuvre des programmes spécifiques à chaque pays.

Le travail du CEBG s'inspire des meilleures pratiques européennes et s'inspire principalement des lignes directrices et des recommandations élaborées par le [Comité européen sur la démocratie et la gouvernance](#) (CDDG) du Conseil de l'Europe. Les projets spécifiques aux pays, initiés à la demande des États membres, sont mis en œuvre en coopération avec des acteurs locaux, régionaux, nationaux et internationaux. Ces projets de coopération et ces interventions ciblées visent à promouvoir les normes du Conseil de

l'Europe, à aborder les problèmes et à combler les lacunes qui sont apparus lors du suivi, et à soutenir les processus en cours de réforme de l'administration publique et des collectivités locales ainsi que la modernisation des institutions démocratiques dans les États membres.

Le CEBG est intrinsèquement lié à la dimension intergouvernementale du Conseil de l'Europe : en collaboration avec le CDDG et ses membres, il traduit les normes préparées par le CDDG et adoptées par le Comité des Ministres en boîtes à outils pratiques ; il développe de nouvelles boîtes à outils ou met à jour celles qui existent déjà ; il fournit des conseils politiques ; il organise des examens par les pairs et des conférences internationales. Le CEBG coopère également avec l'Assemblée parlementaire, le Congrès des pouvoirs locaux et régionaux, la Commission de Venise, le Groupe d'États contre la corruption, la Banque de développement du Conseil de l'Europe et d'autres instances du Conseil de l'Europe.

Le Secrétariat du CDDG fait partie de la Division de la gouvernance démocratique de la Direction générale de la démocratie et de la dignité humaine (DG II) et se compose d'une petite équipe de personnel basée à Strasbourg et de plusieurs bureaux de terrain. Il s'appuie sur un vaste réseau d'experts nationaux et internationaux qualifiés, d'institutions ainsi que de hauts fonctionnaires du CDDG pour fournir des conseils politiques et juridiques, un renforcement des capacités, des formations et une expertise.

## **2. Principales activités en 2022**

En 2022, les projets CEBG les plus importants ont été financés par l'Union européenne et un certain nombre d'États membres du Conseil de l'Europe par le biais de contributions externes. Ils ont été mis en œuvre en Albanie (financés par l'Allemagne), en Arménie (financés par l'Autriche et par les États membres dans le cadre du plan d'action 2019-2022 du Conseil de l'Europe), en Bulgarie, à Chypre, en Finlande, en Hongrie, en Lituanie, en République slovaque et en Serbie (tous financés par l'UE), et en Ukraine (financés par les États membres dans le cadre du plan d'action 2018-2022 du Conseil de l'Europe). En outre, plusieurs activités de moindre envergure ont été mises en œuvre par le biais du budget ordinaire en Bosnie-Herzégovine, en Bulgarie, en Croatie, en Estonie, en France, en Hongrie, en Italie, à Malte, en Moldova, en Macédoine du Nord, en Pologne, au Portugal, en Roumanie, en Espagne, en Turquie et au Kosovo\*.

Dans l'ensemble, les projets ont abouti à une meilleure législation, à des réformes et à des autorités publiques plus compétentes. Les projets ont également contribué aux objectifs de développement durable des Nations unies, en particulier l'objectif 11 sur les villes et les communautés durables, l'objectif 16 sur la paix, la justice et les institutions fortes, et l'objectif 5 sur l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes. Ils étaient également alignés sur les objectifs de la Commission européenne qui comprennent, entre autres, le renforcement des institutions et de la gouvernance et l'amélioration de la participation de la société civile à la prise de décision. Les détails de chaque projet sont décrits ci-dessous.

La présence en ligne et sur les médias sociaux du CEBG a été renforcée, permettant une plus grande visibilité de ses boîtes à outils et de ses activités via le [site web](#), les plateformes [Facebook](#) et [Twitter](#). Un nouveau pool de 31 experts, plus diversifié, a été constitué dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres international public achevée à l'automne 2022.

Le Secrétariat du CEBG a participé activement à la collecte de fonds et à la rédaction de propositions afin d'assurer le suivi des projets terminés et de répondre aux demandes croissantes de conseils et de projets de renforcement des capacités, très appréciés des pays bénéficiaires. Afin d'assurer la durabilité et l'appropriation locale des résultats des projets, le CEBG a coopéré à la conception et à la mise en œuvre des projets avec les acteurs nationaux, principalement les gouvernements, les associations d'autorités locales et régionales et les institutions telles que les écoles d'administration publique. En outre, il a accordé une attention particulière à la coordination avec les donateurs, afin de garantir la complémentarité des actions.

Alors que les projets en Arménie, en Lituanie, en Serbie et en Ukraine ont pris fin en 2022, le CEBG a mobilisé des ressources pour de nouveaux projets en Albanie, en Arménie, en Bulgarie, en Finlande et en Hongrie. Un nouveau projet à Chypre devrait être signé prochainement pour un lancement début 2023.

### 3. Activités par pays

#### Albanie

Une nouvelle proposition de projet conçue pour s'appuyer sur les réalisations précédentes du projet de [renforcement des structures gouvernementales locales en Albanie](#), a été affinée et mise à jour à la suite de consultations approfondies avec le gouvernement et les parties prenantes. La proposition a reçu un financement du gouvernement allemand et a été lancée le 1er décembre 2022. Elle vise à améliorer la performance et la responsabilité de l'administration publique au niveau local grâce à une meilleure gestion des ressources humaines et la participation des citoyens.

#### Arménie

Le projet "[Développement démocratique, décentralisation et bonne gouvernance en Arménie](#)" (DDDGGGA) mis en œuvre dans le cadre du Plan d'action du Conseil de l'Europe pour l'Arménie 2019-2022, avec un financement de la Coopération autrichienne au développement s'est achevé en mai 2022.

Un court projet de transition "Décentralisation et coopération transfrontalière en Arménie" avec un financement des États membres dans le cadre du plan d'action du Conseil de l'Europe pour l'Arménie 2019-2022 a été mis en œuvre du 1er juillet au 30 novembre 2022.

Le projet Développement démocratique, décentralisation et bonne gouvernance en Arménie, phase II (DDDGGGA phase II) a été lancé le 1er décembre 2022 et se poursuivra jusqu'au 31 décembre 2025, toujours financé par la Coopération autrichienne au développement.

Le soutien du CEBG à l'Arménie visait à fournir des conseils juridiques et politiques pour améliorer le cadre juridique de l'autonomie locale tout en développant les capacités des autorités locales à fournir de meilleurs services aux citoyens dans le contexte de la décentralisation.

Afin de préparer un cadre législatif révisé, adapté à la nouvelle carte territoriale de l'Arménie, une **analyse complète de 17 codes juridiques, ainsi qu'un inventaire et une cartographie des compétences des collectivités locales dans ces codes** ont permis d'identifier plusieurs lacunes législatives et incohérences dans les codes *par rapport à la* législation principale des collectivités locales. La phase II de DDDGGGA s'appuiera sur cette analyse et aidera à préparer une nouvelle loi sur l'autonomie locale basée sur les normes du Conseil de l'Europe.

Pour soutenir la décentralisation fiscale et l'autonomie financière accrue des autorités locales, **deux importants documents de conseil politique ont été élaborés.** S'appuyant sur les recommandations du *rapport d'examen par les pairs : Increasing Fiscal Autonomy and Fiscal Capacity of Local Authorities in Armenia* (CEBG PAD(2021)6), un document de politique spécifique *sur la taxe hôtelière* (CEBG/PAD(2022)1) a été élaboré, suivi d'un document de politique sur les *propositions de péréquation financière en Arménie* (CEBG/PAD(2022)2).

Ces conseils ont contribué à la préparation d'un **nouveau projet de loi sur la taxe hôtelière** qui vise à placer cette taxe dans le contexte plus large de la loi fiscale générale et de la législation sur les finances des administrations locales. La législation proposée est directement conforme aux résultats des **trois réunions de l'initiative de consultation communautaire** qui se sont tenues en 2022 (mars, mai et octobre).

Ces réunions de consultation communautaire offrent une plateforme à toutes les parties prenantes et aux acteurs de la société civile concernés pour discuter d'importantes initiatives législatives visant à renforcer la gouvernance locale et à accroître l'autonomie fiscale au niveau communautaire. Les sujets abordés en 2022 comprennent des analyses juridiques des dispositions constitutionnelles de la RA sur l'autonomie locale et les finances locales ; l'expérience européenne de l'application de la taxe hôtelière, les projets d'amendements à l'actuel projet de loi de la RA sur la taxe hôtelière ; ainsi que des concepts pour la loi de la République d'Arménie "sur l'autonomie locale" et la politique de développement économique local.

**Achèvement de 23 projets de subventions :** Les activités de renforcement des capacités dans le cadre de la DDDGGA (phase I ou II ?) ont conduit à la préparation de plusieurs propositions de projets qui ont été soutenues par l'octroi de petites subventions. Ces projets, tous achevés en 2022, sont les suivants : huit projets de subventions sur la diffusion en direct des sessions des conseils communautaires ; dix projets de subventions sur la rénovation ou le développement des installations communautaires ; et cinq initiatives de coopération intercommunale. Parmi les faits marquants, citons la diffusion en direct des sessions du conseil dans les 31 établissements ruraux de la communauté de Kapan (marz/région de Syunik) ; la création d'un espace au sein du bâtiment municipal d'Aparan (marz d'Aragatsothn) pour que les femmes et les jeunes puissent se rencontrer et participer aux affaires locales ; le développement d'une installation sportive intercommunale à Vardenis (marz de Gegharkunik) qui a bénéficié aux garçons et aux filles de Vardenis et de plusieurs municipalités voisines.

Le succès du volet des petites subventions est à la fois une validation des activités de développement des capacités mises en œuvre dans le cadre du projet et un témoignage de la participation civile efficace au niveau local. Un critère d'évaluation clé dans l'attribution des subventions était la participation et la prise en compte des besoins exprimés par les acteurs de la société civile locale.

**La préparation institutionnelle et la capacité d'une communauté à résister, se rétablir, s'adapter et persister face aux crises** ont été soutenues par l'adaptation et le pilotage de la [boîte à outils des stratégies de renforcement de la résilience \(ReBuS\)](#). À la suite d'une série d'ateliers organisés en 2021 sur la façon de mener une analyse approfondie de la préparation et de la capacité de l'administration municipale à répondre aux situations d'urgence, six communautés pilotes arméniennes ont contribué en 2022 à adapter le référentiel et établir des taskforces de résilience communautaire.

Une [académie de leadership pour la coopération transfrontalière \(LAP for CBC\)](#) a été lancée en 2022, dans le but de faire tomber les barrières, de surmonter les obstacles, de créer des liens d'amitié et de promouvoir une vision commune pour un espace partagé entre les maires et les hauts fonctionnaires locaux d'Arménie et de Géorgie. La première étape du PAL pour la CBC a offert à environ 25 représentants de municipalités arméniennes et géorgiennes limitrophes la possibilité de développer des idées de coopération basées sur la culture, le patrimoine et la coopération technologique. La deuxième étape consistait à examiner le cadre juridique actuel dans les deux juridictions, développer les capacités et définir les mesures possibles pour surmonter les obstacles à la coopération transfrontalière. La première étape du PAL pour la coopération transfrontalière a été organisée en mai en Arménie (Dzoraget, région de Lori), et la seconde en octobre en Géorgie (Akhaltsikhe, région de Samtskhe-Javakheti).



Leadership pour la coopération transfrontalière, étape 1, Arménie

## Bosnie-Herzégovine

Le CEBG a soutenu le pilotage d'ELoGE dans le cadre d'un projet financé par l'UE et mis en œuvre par l'[Agence de la démocratie locale de Mostar](#). L'accréditation d'**ELoGE** a été accordée début 2022 et le CEBG a soutenu une autre série d'activités de formation basées sur le Benchmark ELoGE et le programme Leadership Academy.

## Bulgarie

En 2022, le CEBG a lancé un nouveau projet en Bulgarie : *Développer la décentralisation fiscale et améliorer la gestion financière locale*. Le projet vise à soutenir l'accroissement de l'autonomie financière des municipalités bulgares, conformément aux bonnes pratiques et normes européennes, en aidant les autorités bulgares à :

- Améliorer le cadre juridique, financier et stratégique de la décentralisation fiscale et augmenter le niveau des recettes propres des municipalités ;
- Développer les compétences des fonctionnaires locaux pour appliquer des critères de référence pertinents et mesurer les performances.

Un accord de subvention avec l'Association nationale des municipalités de la République de Bulgarie (NAMRB) pour soutenir la mise en œuvre du projet a récemment été convenu. Les activités du CEBG, les 12 principes de bonne gouvernance démocratique et les principaux objectifs du projet ont été présentés lors d'un Forum national "Municipalités bulgares - réalisation des normes de qualité européennes en matière de gouvernance locale" du 23 au 25 novembre 2022. Le Forum a également servi de cérémonie de remise des prix pour le cycle 6<sup>e</sup> d'ELoGE en Bulgarie.

En 2022, le CEBG a également poursuivi sa coopération de longue date avec le Central European Service for Cross-Border Initiatives Balkans (CESCI Balkans) et l'Eurorégion Nišava pour renforcer les capacités transfrontalières par la mise en œuvre de l'Académie de leadership pour la coopération transfrontalière dans l'Eurorégion Bulgarie-Serbie Nišava. Ce projet a abouti à la signature d'un protocole d'accord entre les autorités partenaires de chaque côté de la frontière à la fin du processus à Sofia le 24 novembre 2022.



## Croatie

Le CEBG a poursuivi sa coopération avec l'Association européenne pour la démocratie locale (ALDA) qui a été accréditée pour délivrer ELoGE en Croatie. Après le lancement d'ELoGE à Zagreb en novembre 2021, 18 municipalités se sont engagées dans le processus et 3 ont terminé le processus et ont reçu le label lors d'une cérémonie de remise des prix à Skopje, en Macédoine du Nord, le 22 novembre 2022.

## Chypre

En 2022, le CEBG a contribué à l'élaboration d'une proposition de projet dans le cadre du plan national de résilience, dont le financement a ensuite été approuvé par le biais du mécanisme de redressement et de résilience de la CE. L'accord de contribution volontaire devrait être signé à temps pour que le projet soit lancé au début de 2023. L'objectif du projet est de soutenir la mise en œuvre de la réforme du gouvernement local à Chypre, en fournissant une assistance par le biais de recommandations et d'activités de renforcement des capacités pour le personnel et les représentants élus des autorités locales et de leurs associations, afin d'améliorer la gouvernance et, en fin de compte, la prestation des services publics. La composante de renforcement des capacités sera basée sur les boîtes à outils du CEBG, en se concentrant sur : 1) la mise en œuvre des mesures incluses dans la stratégie nationale de formation et de renforcement des capacités pour le gouvernement local de Chypre ; 2) l'évaluation comparative de l'éthique publique ; 3) la planification municipale stratégique et le programme de gestion des performances ; 4) les stratégies de renforcement de la résilience ; 5) la coopération intermunicipale ; 6) ELoGE; et 7) le programme Leadership Academy.

Le projet sera mis en œuvre en coopération avec le Ministère de l'Intérieur de la République de Chypre, l'Union des municipalités chypriotes, l'Union des communautés chypriotes et l'Académie chypriote d'administration publique.

## Estonie

À la demande du Ministère des Finances, le CEBG a apporté son soutien à l'Association des villes et municipalités estoniennes en mettant en œuvre la boîte à outils [Renforcement des capacités des associations de gouvernements locaux](#). Une série d'ateliers, d'enquêtes et d'entretiens avec le personnel et le conseil d'administration de l'Association ont permis d'identifier les points à améliorer dans son fonctionnement. Un rapport présentant des recommandations adaptées pour relever ces défis a été préparé en s'appuyant sur des exemples de bonnes pratiques d'autres États membres.

## Finlande

Contribuer à la réforme en cours sur l'établissement d'une gouvernance régionale pour la fourniture de services de santé, d'aide sociale et de secours en Finlande, conformément aux bonnes pratiques et normes européennes, sera l'objectif principal du nouveau projet du Conseil de l'Europe et de l'UE intitulé "[Delivering Good Governance and Balanced Local Economy in Finland](#)", qui sera mis en œuvre par le CEBG du 1er septembre 2022 au 31 août 2024.

Pendant la mise en œuvre du projet, le CEBG travaillera en synergie avec le Ministère finlandais des Finances pour fournir des conseils juridiques et politiques, des consultations et des ateliers afin d'améliorer le cadre législatif pertinent et les mécanismes opérationnels relatifs à la bonne gouvernance démocratique aux niveaux local et régional. Grâce à son ensemble unique de normes et à un répertoire bien développé de boîtes à outils, le CEBG offrira également des possibilités de renforcement des capacités pour améliorer les performances des municipalités et des régions en améliorant la sensibilisation, les connaissances et les compétences des autorités finlandaises concernées.



Pour marquer officiellement le lancement du projet, le Ministère des Finances a organisé un événement à Helsinki le 29 septembre 2022. Des représentants de la Direction générale de la Commission Européenne pour l'appui à la Réforme Structurelle (DG REFORM), du Ministère des Finances, du Ministère de la Justice, de l'Association des autorités locales et régionales finlandaises, du Fonds d'innovation finlandais Sitra, des services de bien-être, des conseils régionaux et du Conseil de l'Europe ont discuté des objectifs généraux du projet, des résultats attendus et des étapes à venir.

## France

Des maires et des élus de collectivités locales de France, ainsi que des hauts fonctionnaires de l'[Institut national d'études territoriales \(INET\)](#), du [Centre national de fonction publique territoriale \(CNFPT\)](#) , du [Syndicat national des directeurs généraux des collectivités territoriales](#) (SNDGCT), de l'Association française du conseil des communes et régions d'Europe (AFCCRE), et de l'Agence française de développement (AFD). Intercommunalités de France se sont réunis le 30 mai 2022 pour lancer le 2e cycle du Label européen d'excellence en gouvernance (ELoGE) en France. Un [podcast](#) à destination des élus locaux et du personnel communal a été publié sur la page web du CNFPT. Un flyer indiquant les [6 avantages du Label ELoGE](#) et un [guide d'utilisation à destination des "conseils candidats"](#) ont également été élaborés afin d'inciter davantage de collectivités à s'engager dans la démarche ELoGE.

Le CEBG a développé des liens étroits avec l'Institut National des Etudes Territoriales (INET), basé à Strasbourg. L'Institut forme les hauts fonctionnaires des collectivités locales françaises et fait partie du Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT). Tout au long de l'année, le personnel du CEBG a fait des présentations à des groupes d'étudiants de l'INET sur le travail du CEBG, les 12 principes de bonne gouvernance démocratique et le programme ELoGE.

## Géorgie

Suite au lancement du Programme de l'Académie de Leadership pour la coopération transfrontalière en Arménie en mai 2022, la 2e étape du PAL pour la coopération transfrontalière s'est tenue à Akhaltsike, en Géorgie, du 17 au 19 octobre 2022. Les participants ont examiné le cadre juridique de la coopération transfrontalière et ont identifié la ratification potentielle du Protocole n° 3 à la Convention-cadre de Madrid sur la coopération transfrontalière comme une solution possible pour lancer des accords de coopération transfrontalière.



*Leadership pour la coopération transfrontalière, étape 2, Géorgie*

## Hongrie

Un nouveau projet intitulé "[Développement des finances publiques des collectivités locales et renforcement des capacités municipales en Hongrie](#)", cofinancé par le Conseil de l'Europe et l'Union européenne, a été lancé en septembre 2022. Il a été développé en étroite collaboration avec le principal bénéficiaire, l'Association nationale hongroise des autorités locales (TÖOSZ), et vise à renforcer les capacités administratives et financières des municipalités en Hongrie.



*Conférence de lancement du projet à Budapest*

Dans le cadre de ce projet, le CEBG organisera un examen par les pairs et offrira des conseils politiques aux autorités hongroises. Il soutiendra également la création d'un groupe de travail sur les finances locales, qui servira de forum de dialogue et d'échange entre les différents niveaux de gouvernement, et il facilitera le développement du système d'information relatif aux données financières sur la plateforme de données des collectivités

locales. En s'appuyant sur son large éventail de boîtes à outils (y compris ELoGE), le CEBG concevra un ensemble de benchmarks et d'indicateurs de performance, en se concentrant sur les services standards, la gestion financière et les critères d'éthique publique, et organisera des activités de renforcement des capacités afin de renforcer les connaissances sur les questions de bonne gouvernance démocratique au niveau local.

## Italie

Le CEBG a soutenu la mise en œuvre d'ELoGE en Italie, en coopération avec l'organisme accrédité AICCRE (L'Associazione italiana per il Consiglio dei Comuni e delle Regioni d'Europa), la composante italienne du Conseil des Communes et Régions d'Europe (CCRE). Plus de 50 municipalités ont soumis les documents requis et ont participé à la phase d'évaluation finale.

En outre, un programme de l'Académie du leadership a été lancé pour les maires et les hauts fonctionnaires italiens de Friuli Venezia Giulia, sur la base des supports de formation développés par le CEBG. En outre, un groupe de municipalités du Piémont sera bientôt impliqué dans un projet pilote de coopération inter-municipale, afin de mettre en œuvre la boîte à outils des stratégies de renforcement de la résilience et de développer un plan commun de protection civile pour leur territoire. L'objectif final est de développer un mécanisme qui sera soumis au département italien de la protection civile, en vue de son adoption dans d'autres régions et au sein d'autres municipalités.

## Lettonie

Début 2022, le processus ELoGE a été lancé par l'institution lettone accréditée, Providus, comme moyen de mesurer les normes de bonne gouvernance des autorités locales lettones par rapport aux 12 principes de bonne gouvernance démocratique. Providus s'est engagé à promouvoir les 12 principes de bonne gouvernance démocratique à travers le pays et à sensibiliser à la nécessité d'une amélioration continue du travail des municipalités. Le déploiement d'ELoGE, qui sert également d'outil de diagnostic des pratiques de bonne gouvernance, a permis d'identifier des besoins supplémentaires pour renforcer le système letton de gouvernance multiple. En conséquence, les autorités nationales ont déjà exprimé leur souhait de développer un projet plus important qui sera mis en œuvre par le CEBG à partir de 2023.



*ELoGE - formation des formateurs*

## Lituanie

Le projet cofinancé par le Conseil de l'Europe et l'Union européenne "[Mise en place d'un cadre juridique, institutionnel et financier au niveau régional \(comté\), renforcement des capacités pour améliorer la qualité de l'administration publique régionale en Lituanie](#)", dont la mise en œuvre était initialement prévue jusqu'au 15 juin 2022, a été prolongé jusqu'au 15 décembre 2022. Il a apporté un soutien au gouvernement lituanien dans un certain nombre de domaines d'action liés au développement régional. Un rapport d'évaluation par les pairs, préparé à la suite d'une visite en novembre 2022, a fourni des recommandations sur les stratégies de développement territorial / régional, y compris les aspects transfrontaliers et interrégionaux. Un guide de planification régionale stratégique et une étude comparative entre la Lituanie et la Finlande sur le financement des services publics au niveau régional ont contribué à l'élaboration de politiques dans ce domaine. Un manuel de gestion des ressources humaines basé sur la boîte à outils du CEBG sur la GRH a été préparé pour les conseils de développement régional lituaniens nouvellement créés.

Une série d'ateliers de formation sur des sujets pertinents et une visite d'étude à Helsinki ont été organisées pour développer les capacités des participants lituaniens et partager les connaissances entre les États membres. Les sujets abordés lors de la visite d'étude comprenaient la coordination des différents organes au niveau régional, les structures régionales politiquement responsables ainsi que les plans ambitieux de réforme de la gouvernance régionale dans le pays hôte.



*Visite d'étude en Finlande*

La dimension régionale de la visite d'étude a suscité l'intérêt des autorités d'accueil et leur a été profitable, comme l'ont confirmé les homologues finlandais.

## Malte

Le CEBG a soutenu la Division du gouvernement local (LGD) du Ministère maltais du Patrimoine National, des Arts et du Gouvernement Local, dans la mise en œuvre d'ELoGE. Le deuxième cycle d'ELoGE à Malte a été lancé lors d'un atelier pour les représentants des conseils locaux maltais en juin avec la participation de Mme Hon. Alison ZERAFÀ CIVELLI, Secrétaire Parlementaire responsable du gouvernement local. Un atelier de suivi pour les 3 municipalités participantes sera organisé en décembre 2022. Le CEBG a également travaillé en étroite collaboration avec le ministère et l'Association des conseils locaux pour préparer une proposition de projet pour le financement de l'UE, afin de promouvoir la bonne gouvernance démocratique au niveau local à Malte. Un nouveau document d'orientation élaboré par le Ministère pour les gouvernements locaux fait référence à ELoGE comme un moyen d'améliorer la bonne gouvernance démocratique au niveau local à Malte.

## République de Moldova

L'Institut pour le développement et les initiatives sociales (IDIS) "Viitorul", avec le soutien du CEBG, met en œuvre depuis 2007 le programme des bonnes pratiques (BPP) afin d'identifier, de promouvoir et de diffuser les bonnes pratiques parmi les autorités publiques locales. Une anthologie des bonnes pratiques est régulièrement téléchargée sur le site web de l'IDIS "Viitorul" et partagée avec toutes les municipalités.

Les sujets du concours de cette année ont été définis par le groupe de pilotage du projet en accord avec les domaines prioritaires du Conseil de l'Europe, notamment en abordant les questions liées : au développement vert/durable ; à la numérisation des services publics ; au renforcement de la résilience de la gouvernance démocratique ; à la coopération transfrontalière. L'impact de la guerre en Ukraine, et les bonnes pratiques des autorités locales moldaves dans l'accueil des réfugiés d'Ukraine pourraient également être considérés comme un sujet ayant eu un impact positif significatif sur la population locale.

## Macédoine du Nord

Après le lancement du projet ELoGE à Skopje en novembre 2021 par l'ADAL, un atelier a été organisé pour les coordinateurs ELoGE des 14 municipalités participantes en mars 2022. Une cérémonie de remise des prix aux municipalités ayant obtenu le Label en Macédoine du Nord, en Croatie et au Kosovo\* a été organisée à Skopje le 22 novembre 2022.

## Portugal

Après le lancement réussi d'[ELoGE au Portugal](#) en coopération avec UDITE - la Fédération européenne des chefs d'administration locale, et ATAM - l'Association portugaise des employés des administrations locales en 2020, un deuxième cycle a été lancé en juillet 2022. Un atelier a été organisé à Alenquer, au Portugal, le 19 septembre 2022, avec 10 municipalités participantes. La cérémonie de remise des prix est prévue dans le cadre d'une cérémonie ELoGE lors de la session du Congrès à Strasbourg en mars 2023.

## Serbie

En 2022, le Conseil de l'Europe est resté le principal partenaire du gouvernement serbe, du Ministère de l'Administration Publique et de l'Autonomie Locale (MPALSG) et de l'Académie Nationale d'Administration Publique (NAPA) dans la mise en œuvre de la réforme de l'administration publique au niveau local en République de Serbie.

En 2022, le MPALSG a été soutenu dans l'intégration des compétences dans le processus de recrutement et de sélection dans les LSG, ce qui a donné lieu à un projet de décret ainsi qu'à des instruments/modèles d'actes pour évaluer les compétences dans les procédures de recrutement et de sélection. En outre, 30 GGL ont bénéficié d'un soutien direct pour introduire les compétences dans leurs plans de RH et leurs actes de systématisation. L'introduction du cadre des compétences est au cœur des réformes de la gestion des ressources humaines au niveau local dans le cadre de la nouvelle stratégie de



réforme de l'administration publique (2021-2030) et du plan d'action qui l'accompagne (2021-2025).

Dans le cadre du projet CEBG, une analyse ex-post de la loi sur les employés des provinces autonomes et des LSG par rapport au système de développement professionnel a été réalisée. Toutes les parties prenantes concernées ont été impliquées dans l'évaluation (MPALSG, Conseil pour le développement professionnel, NAPA, SCTM et LSG), et les résultats de l'analyse ont été présentés en avril 2022. L'analyse permettra de relever les défis du système de développement professionnel des employés des administrations locales et servira de référence pour les réformes à venir.

En coopération avec l'Académie Nationale d'Administration Publique (NAPA), le CEBG a organisé 82 webinaires et 8 formations régionales pour les représentants des gouvernements locaux autonomes sur des sujets identifiés par la NAPA et les gouvernements locaux autonomes à la suite d'une évaluation approfondie des besoins en formation. Plus de 1500 participants issus de gouvernements locaux autonomes ont assisté à ces formations. Cela a conduit au développement d'une méthodologie de suivi et d'évaluation des formations basée sur les boîtes à outils du CEBG et pilotée par 15 formations sélectionnées.



La méthodologie a été présentée lors d'une conférence hybride en octobre 2022, à laquelle ont assisté environ 100 participants en personne et 140 en ligne.

Un examen par les pairs de trois jours a été organisé du 18 au 20 octobre, mobilisant des pairs de cinq États membres (Lettonie, Autriche, Allemagne, Espagne et Royaume-Uni). Les pairs ont rencontré des représentants de la NAPA, du MPALSG, du SCTM et de trois LSG, ce qui leur a donné l'occasion de développer une compréhension complète et objective du système de développement professionnel des employés des LSG.



En outre, une formation de formateurs pour les formateurs accrédités et les fonctionnaires souhaitant devenir des formateurs accrédités a été organisée afin d'augmenter le nombre de formateurs PANA accrédités capables de dispenser des formations basées sur les boîtes à outils du CEBG, afin d'assurer une réserve durable de formateurs capables de diffuser les connaissances et de renforcer les capacités au niveau local dans toute la Serbie.

Le cours d'apprentissage en ligne du CEBG sur la bonne gouvernance démocratique a été suivi par plus de 80 participants. Des représentants de 50 unités de gouvernement local ont participé à un travail entre pairs, du 1er au 3 juin 2022, visant à partager les bonnes pratiques et à renforcer les capacités en matière de GRH.



Une conférence internationale sur la gestion des ressources humaines s'est tenue le 20 septembre 2022. Des représentants de haut niveau du ministère de l'Administration Publique et de l'Autonomie Locale, du CEBG, de la délégation de l'UE auprès de la République de Serbie et de la Conférence permanente

des villes et municipalités, se sont adressés à l'auditoire. La conférence a également été l'occasion de présenter et de lancer la nouvelle boîte à outils du CEBG sur la GRH. Environ 70 participants de 31 LSG ont assisté à la conférence.

La conférence finale du projet a été organisée à Belgrade le 17 novembre 2022.

## République slovaque

Face aux défis liés non seulement à la pandémie de Covid 19 mais aussi à des facteurs politiques tels que les élections locales et régionales, le projet conjoint du Conseil de l'Europe et de l'Union Européenne "[Delivering Good Governance in Slovakia - phase II](#)" lancé en décembre 2020, a été prolongé jusqu'en mai 2023 afin de garantir le temps nécessaire à l'achèvement des activités du projet. S'appuyant sur les résultats de la phase I du projet, le CEBG a fourni des conseils politiques au gouvernement slovaque, notamment dans les domaines suivants :

- le renforcement du statut des villes et des municipalités slovaques, sur la base d'un examen par les pairs effectué par des experts et des praticiens européens compétents, identifiés en coopération avec le CDDG (*rapport soumis à l'avis du gouvernement de la SK et devant être présenté officiellement dès réception des réactions*) ;
- les compétences, les pouvoirs, les finances et le rôle de coordination du niveau régional d'autonomie en Slovaquie ;

- le statut de la capitale Bratislava et de la ville de Košice ;
- le renforcement l'indépendance financière des gouvernements locaux et régionaux et améliorer leurs capacités de gestion financière (*rapport à présenter d'ici la fin janvier 2023*).

L'ensemble complet de recommandations concrètes devrait aider le gouvernement slovaque à prendre une décision éclairée sur la réforme en cours concernant le système national de gouvernance à plusieurs niveaux, conformément aux normes du Conseil de l'Europe sur la bonne gouvernance démocratique et aux pratiques européennes les plus pertinentes. En plus des recommandations politiques, le CEBG a simultanément mis en œuvre différents outils de renforcement des capacités pour les autorités locales, en coopération avec plusieurs organisations partenaires locales. Ces outils touchent des domaines tels que : La [planification municipale stratégique](#), le [benchmarking de l'éthique publique](#), le [benchmarking des finances locales](#), la préparation de différents programmes de formation nationaux et la mise en œuvre du deuxième cycle d'[ELoGE](#) dans le pays.



2e cycle ELoGE en Slovaquie - Cérémonie de remise des prix

## Espagne

La Chaire de Bonne Gouvernance et d'Intégrité Publique de l'Université de Murcie a organisé, avec le soutien du CEBG, le premier tour d'ELoGE dans la région de **Murcie**. 7 municipalités de la région ont participé, et 2 ont reçu le Label. La cérémonie de remise des prix a eu lieu à Murcie le 23 novembre.

Un représentant d'EUDEL, a participé à l'événement de lancement d'ELoGE pour la France afin de partager l'expérience espagnole d'ELoGE au Pays Basque.

## Türkiye

Le site [ArgudenAcadémie de gouvernance](#) et l'Union des municipalités de Marmara ont reçu l'accréditation pour dispenser ELoGE en Türkiye sur une base pilote dans le cadre du projet financé par MATRA et les Pays-Bas. Le projet de 12 mois, intitulé "**Modèle intégré de bonne gouvernance municipale**", vise à rendre opérationnels les 12 principes à chaque étape des processus de gouvernance municipale.

Le CEBG a également contribué à un webinaire sur la gouvernance municipale intégrée, présentant les boîtes à outils du CEBG et les 12 principes de bonne gouvernance démocratique.



Lors d'une cérémonie de remise des prix qui s'est tenue à Istanbul le 2 novembre 2022 et à laquelle ont assisté plus de 300 participants, les mérites du processus ELoGE, la pertinence des 12 principes de bonne gouvernance démocratique et l'importance de l'engagement des citoyen-nes au niveau local ont été soulignés. Les maires de deux municipalités, Şişli et Sultanbeyli, ont reconnu la contribution du Conseil de l'Europe et ont exprimé l'espoir qu'ELoGE puisse être étendu au niveau national lors du prochain cycle.

## Ukraine

Le CEBG a terminé son projet de 27 mois "[Renforcer la décentralisation et la réforme de l'administration publique en Ukraine](#)" mis en œuvre entre le 1er octobre 2020 et le 31 décembre 2022 avec un budget total de 1 800 000 €. Le projet a été mis en œuvre dans le cadre du plan d'action du Conseil de l'Europe pour l'Ukraine en 2018-2022.

Le projet était initialement conçu pour soutenir le fonctionnement efficace du système d'autonomie locale en Ukraine, conformément aux normes et aux bonnes pratiques européennes, et pour assurer la fourniture de services publics de haute qualité. Le CEBG a bien progressé vers les résultats escomptés jusqu'à l'invasion russe à grande échelle de l'Ukraine le 24 février 2022.

Le CEBG a maintenu son rôle de premier plan en fournissant des [conseils politiques](#), liés à la question très contestée de la personnalité juridique au niveau local. Sur la base des travaux approfondis réalisés dans le cadre du projet en 2021, en coopération avec le CDDG, les principaux partenaires nationaux, la Commission parlementaire spécialisée sur l'autonomie locale et le Ministère chargé de la gouvernance locale (MinRegion), ont créé un groupe d'experts chargé d'élaborer des propositions visant à mettre en œuvre les recommandations du Conseil de l'Europe sur le renforcement de l'autonomie locale.

[Une présentation](#) publique [de l'avis politique à la communauté internationale](#) a été organisée par le Conseil de l'Europe le 26 janvier 2022 afin de présenter des recommandations pour de futurs développements législatifs.

Un programme pilote de formation pour les représentants des administrations publiques sur la supervision des actes des autorités locales, basé sur [CM/Rec\(2019\)3](#), a été lancé avec une session de formation des formateurs pour les fonctionnaires, les avocats et les juges.

Cependant, ces initiatives, ainsi que beaucoup d'autres, ont été suspendues comme conséquence immédiate de l'agression armée de la Fédération de Russie contre l'Ukraine.

En mai 2022, le projet a été révisé conformément aux ajustements prioritaires du plan d'action du Conseil de l'Europe pour l'Ukraine et adapté au contexte de la guerre avec un budget accru de 240 000 €, soit 15 %.

Conformément aux résultats clés actualisés du projet, les principales interventions du CEBG jusqu'en décembre 2022 ont été axées sur :

- (i) des conseils juridiques et politiques au niveau national ;
- (ii) soutien à la coopération intercommunale et offre de services de proximité à la population ;
- (iii) la sensibilisation à la gouvernance municipale en temps de crise.

Dans le cadre du premier résultat, les domaines thématiques clés de l'intervention du CEBG étaient l'exercice des pouvoirs des autorités locales sous la loi martiale, la gestion des ressources humaines, la personnalité juridique au niveau local, la représentation de l'État au niveau infranational, la gouvernance dans la capitale Kiev, le redressement de

l'Ukraine après les conséquences du conflit et l'amélioration de la bonne gouvernance démocratique dans un contexte de redressement d'après-guerre.

Tout au long de l'année 2022, le CEBG a soutenu la MinRegion en lui apportant son expertise locale dans l'élaboration de directives, notamment en ce qui concerne le fonctionnement des autorités locales et des administrations militaires, et la répartition des pouvoirs et des responsabilités entre elles sous la loi martiale. En outre, grâce à l'appui constant du CEBG en matière de conseil local, les autorités d'au moins cinq régions ont pu introduire les premières étapes du fonctionnement des administrations militaires : Les régions de Donetsk, Kharkiv, Kherson, Luhansk et Zaporizhzhya.

En outre, le CEBG a préparé un [avis politique](#) sur la feuille de route pour le rétablissement de l'autonomie locale après la guerre, en vue de sa conformité avec la Charte européenne de l'autonomie locale, ainsi qu'avec les normes et les bonnes pratiques du Conseil de l'Europe. Cet avis a été produit en réponse à la demande de la Commission parlementaire spécialisée sur l'autonomie locale et en tenant compte des consultations avec les parties prenantes nationales qui ont eu lieu en juin 2022.

De plus, [le 29 juin](#), le projet, conjointement avec le projet "Supporting the transparency, inclusiveness and integrity of electoral process in Ukraine - Phase III"<sup>1</sup> et les principales parties prenantes nationales, a lancé une initiative conjointe sur l'amélioration de la bonne gouvernance démocratique dans le contexte de l'après-guerre.

Les 8 et 9 novembre, le CEBG a été le principal organisateur d'un dialogue de haut niveau pour discuter des perspectives de réformes pertinentes en Ukraine. Ce dialogue visait à obtenir un large accord entre les principales parties prenantes nationales quant aux actions à mener pour améliorer le cadre juridique de la gouvernance à plusieurs niveaux et des élections, conformément aux normes et aux bonnes pratiques européennes. Ce dialogue a été facilité par la DG II, la Commission de Venise, l'APCE et le Congrès.

En outre, afin de promouvoir la gouvernance métropolitaine en Ukraine, et suivant les recommandations énoncées dans le [conseil politique](#) du Conseil de l'Europe sur la feuille de route pour le rétablissement de l'autonomie locale (préparé par le CEBG en juin) le CEBG a :

- facilité la rédaction d'une loi sur les agglomérations en consultation avec les autorités locales qui seront les plus concernées par la future loi, en partenariat avec l'Association des villes ukrainiennes et en tenant compte de l'expertise juridique du CEBG de [2020](#) et [2017](#) ;

---

<sup>1</sup> mis en œuvre dans le cadre du Plan d'action du Conseil de l'Europe pour l'Ukraine par la Division des élections et de la démocratie participative, Direction de la dignité humaine, de l'égalité et de la gouvernance du Conseil de l'Europe.

- lancé l'initiative de rédaction d'une stratégie pour le développement de l'agglomération de Lviv en étroite collaboration avec les partenaires locaux et régionaux, sur la base de la boîte à outils du CEBG sur la [planification municipale stratégique](#).

Dans le cadre du deuxième résultat escompté du projet, le soutien du CEBG aux autorités locales sélectionnées leur a permis de fournir des services administratifs dans les territoires désoccupés. A savoir :



- les habitants de 31 localités de la communauté de Borodianka, dans la région de Kiev, toutes situées entre 5 et 19 kilomètres du centre municipal (après que celui-ci ait été fortement endommagé par l'armée russe), ont désormais accès aux services administratifs. Le guichet unique mobile de la communauté - centre de prestation de services administratifs - a été équipé grâce au soutien du projet en mai 2022 ;

*Le soutien du CEBG a permis*

*d'équiper le guichet unique mobile en matériel informatique*

*(Communauté de Borodianka, région de Kiev)*

- Plus tard, en 2022, le CEBG a fourni du matériel informatique pour permettre la prestation de services administratifs dans une cinquantaine de communautés supplémentaires des territoires désoccupés, qui ont été les plus touchés par l'invasion russe (Chernihiv, Dnipro, Donetsk, Kharkiv, Kherson, Luhansk, Mykolaiv, Sumy, Zaporizhzhya) ;
- Le CEBG a lancé un programme de subventions pour renforcer l'économie locale et la bonne gouvernance en améliorant la prestation de services d'éducation formelle et informelle à la population, y compris pour les enfants handicapés et avec la participation des personnes déplacées à l'intérieur du pays. Le programme de subventions a été mis en œuvre dans 6 communautés pilotes de 3 régions occidentales de l'Ukraine (Khmelnyskyi, Lviv, Ternopil), et a donné lieu à :
  - la création de [5 espaces de travail en commun](#) spécialisés dans la couture, la menuiserie, la boulangerie et la culture de microgreens et d'un atelier d'art multifonctionnel, afin de renforcer la capacité des communautés à produire des produits alimentaires et des biens de consommation de base ;
  - Des recommandations méthodologiques et des lignes directrices pratiques ont été préparées conjointement avec le Ministère de l'Education concernant le développement ultérieur de co-workings ou d'ateliers scolaires similaires, y compris pour les enfants ayant des besoins éducatifs spéciaux ;

- une amélioration de la capacité administrative du centre et de la capacité professionnelle des enseignants grâce à un soutien éducatif, de conseil et de mentorat.

En outre, en octobre 2022, une campagne de sensibilisation visant à promouvoir le programme de subventions au niveau régional et national a été menée. À long terme, les résidents locaux et les personnes déplacées à l'intérieur du pays (PDI) bénéficiant du programme de subventions deviendront des acteurs économiques locaux et participeront de manière significative aux processus décisionnels au niveau local.



**LOCAL GOVERNMENTS UNITE  
FOR WELFARE AND PEACE**

Dans le cadre du troisième résultat du projet, le CEBG a co-organisé une [série de conférences en ligne](#)

([marathon](#)) "[Local Governments Unite for Welfare and Peace](#)". Cinq conférences en ligne en mars-avril ont rassemblé plus de 1000 participants et intervenants de 35 pays, parmi lesquels des maires et des maires adjoints d'Athènes, Bergen, Cannes, Chernihiv, Chicago, Dublin, Freiburg, Kharkiv, Cracovie, Kyiv, Mariupol, Montréal, Riga, Strasbourg, Tampere, Vienne, Vilnius, Wrocław et Zurich. Ce marathon a été la première plateforme d'échange internationale de haut niveau et multilatérale établie à l'initiative de la MinRegion, avec le soutien du CEBG, depuis le début de l'invasion. Il a permis d'initier une interaction significative entre les autorités locales d'Ukraine et d'ailleurs, y compris les médias, de renforcer la nouvelle coopération existante entre les autorités locales ainsi que le soutien à l'Ukraine. Dans le prolongement de ce "marathon" en ligne et conformément à la boîte à outils du CEBG sur la [coopération de ville à ville](#), le projet a élaboré un manuel sur les partenariats municipaux.

Le projet a également soutenu et facilité des débats publics de haut niveau sur l'élaboration des politiques, tels que le [Forum Richelieu sur la fonction publique](#) organisé par l'Agence nationale de la fonction publique à Kiev le 22 septembre et le 9e [Forum de l'autonomie locale](#) à Lviv les 21 et 22 septembre. Ils ont rassemblé environ 200 participants en présentiel et près de 1500 en ligne.

Le CEBG a également poursuivi la mise en œuvre de son kit de [bonnes pratiques en matière de gouvernement local](#) et des concours nationaux qui s'en inspirent : 7e Concours national des médias axé sur l'administration publique en temps de crise et le programme de bonnes pratiques en matière de développement des ressources humaines.

En 2023, le CEBG prévoit de continuer à fournir son expertise et son soutien à l'Ukraine afin de tirer parti des réalisations passées en matière de bonne gouvernance



démocratique, de la renforcer et d'améliorer l'administration publique aux niveaux central et local en Ukraine pendant la guerre et dans le contexte d'après-guerre.<sup>2</sup>

En outre, le CEBG suivra de près les tendances à la re-centralisation. Bien que cela soit compréhensible puisque l'invasion est toujours en cours, la décentralisation doit rester l'objectif et la caractéristique principale du système de gouvernance locale.

Le CEBG recueillera également les bonnes pratiques de gestion municipale en temps de crise et mettra à jour ses boîtes à outils existantes sur la base de l'expérience ukrainienne. La demande des partenaires nationaux et la confiance accordée au CEBG ne cessent d'augmenter, c'est pourquoi il prévoit d'étendre son offre à l'Ukraine avec des programmes supplémentaires axés sur le leadership et un soutien direct aux autorités locales.

Indépendamment du contexte volatile et en constante évolution, le CEBG est donc resté le principal conseiller du gouvernement et du parlement ukrainiens en matière de promotion du respect de la bonne gouvernance démocratique.



*Communauté de Horodok, région de Khmelnytskyi)*

## **Kosovo\***

L'AADL a été accréditée pour mettre en œuvre le système ELoGE au Kosovo\*. ELoGE a été lancé lors d'une cérémonie à Pristina en avril 2022, en coopération avec le Ministère de l'Intérieur. Un atelier de renforcement des capacités et de sensibilisation a été organisé pour les 13 municipalités participantes en juin 2022. Les municipalités ayant démontré leur respect des 12 principes de bonne gouvernance démocratique ont été récompensées lors d'une cérémonie de remise de prix à Skopje, en Macédoine du Nord, le 22 novembre 2022.

---

<sup>2</sup> Conformément aux priorités envisagées par le plan de redressement national de l'Ukraine (section "Administration publique", sous-section sur la réforme de l'autonomie locale) et au nouveau document-cadre du Conseil de l'Europe pour les programmes de coopération en Ukraine "Résilience, redressement et reconstruction", qui sera lancé à partir du 1er janvier 2023.

## 4. Outils de renforcement des capacités

Le développement et la promotion d'outils innovants de renforcement des capacités font partie des priorités du CEBG. Ces outils s'inspirent des bonnes pratiques européennes et permettent le renforcement et l'évaluation des capacités des autorités locales dans de nombreux domaines. Les outils sont régulièrement révisés et mis à jour, et de nouveaux outils sont développés en réponse aux besoins émergents.

Toutes les organisations concernées sont encouragées à utiliser les outils à condition de respecter les droits d'auteur, de faire appel à des experts qualifiés et d'informer le CEBG. Le CEBG peut fournir une assistance pour l'adaptation et la mise en œuvre des outils et pour la formation d'experts nationaux.

En 2022, le CEBG a investi dans la mise à jour des boîtes à outils existantes, avec un répertoire actuel de 25 boîtes à outils, toutes disponibles sur le [site web](#) du CEBG. Les éditions mises à jour et nouvelles comprennent des boîtes à outils sur la gestion des ressources humaines, la planification municipale stratégique et le processus d'examen par les pairs. Le [cours d'apprentissage en ligne : 12 principes de bonne gouvernance démocratique \(coe.int\)](#) est accessible depuis la plateforme HELP du Conseil de l'Europe.

### **Centre d'expertise pour les boîtes à outils de la bonne gouvernance :**

#### **Outils transversaux pour soutenir la gouvernance démocratique**

##### **PRP - Le processus d'évaluation par les pairs - Les États membres s'entraident**

- Le processus d'évaluation par les pairs a été développé et adapté par le CEBG pour fournir une assistance et des conseils aux États membres qui préparent, adoptent ou mettent en œuvre des réformes visant à renforcer les institutions démocratiques et la bonne gouvernance à tous les niveaux de gouvernement.

##### **E-DEN - Plateforme d'échange de bonnes pratiques en matière de gouvernance démocratique**

- EDEN est une plateforme de mise en réseau en ligne et une base de données de bonnes pratiques en matière de coopération intercommunale et transfrontalière, ELoGE, et le programme Leadership Academy servant à promouvoir des pratiques de bonne gouvernance démocratique innovantes et durables basées sur les normes du Conseil de l'Europe.

## Participation démocratique

### **CLEAR - Participation des citoyens**

► Un outil d'auto-évaluation pour aider les autorités locales à élaborer des réponses politiques efficaces pour promouvoir la participation des citoyens, en partant du principe que la participation est plus efficace lorsque les citoyens peuvent faire, aiment faire, sont habilités à faire, sont sollicités et reçoivent une réponse.

### **Participation civile à la prise de décision**

► Un cadre intégré qui utilise l'évaluation communautaire et la cartographie des parties prenantes pour guider les autorités locales dans la conception et la mise en œuvre de stratégies visant à accroître la participation civile.

## Bonne gouvernance

### **ELoGE - Label européen d'excellence en matière de gouvernance**

► Le Label est attribué aux collectivités locales qui peuvent démontrer le respect des 12 principes de bonne gouvernance démocratique par le biais d'une auto-évaluation et d'un benchmarking.

### **Cours d'apprentissage en ligne sur la bonne gouvernance démocratique**

► Le cours contient un module d'apprentissage en ligne pour chacun des 12 principes de bonne gouvernance démocratique, basé sur des normes et des études de cas permettant aux participants de développer une compréhension plus approfondie de la bonne gouvernance démocratique.

## Ressources humaines et leadership

### **TNA - Analyse des besoins en formation et en capacités et NTS - Stratégie nationale de formation et de renforcement des capacités**

► La boîte à outils TNA présente les quatre étapes de l'analyse des besoins en formation et en capacités et offre des conseils pour élaborer des stratégies nationales de formation et de renforcement des capacités pour l'administration locale.

### **HRM - Gestion des ressources humaines**

► Une gestion moderne et efficace des ressources humaines est essentielle à la bonne gouvernance au niveau local. Cette boîte à outils offre des conseils sur les descriptions de poste, les évaluations, la gestion des performances et l'intégration de la dimension de genre, sur la base de normes et d'études de cas.

### **URSO - Méthodologie de suivi et d'évaluation**

► Contenant une méthodologie et un agenda de formation pour le suivi et l'évaluation des programmes de formation. Cet outil peut être utilisé en tandem avec les boîtes à outils HRM, TNA, SMP et autres pour créer des résultats qui sont utiles pertinents durables et appropriés.

### **LAP - Leadership Academy Programme**

► Un programme de formation interactif pour les hauts fonctionnaires qui sert à développer le leadership pour les organisations, le leadership pour la stratégie et le leadership pour le renforcement des capacités sur 3 étapes.

### **TPA - Le télétravail dans l'administration publique**

► D'une utilité pour tous les niveaux des administrations publiques et conçu pour guider les responsables des ressources humaines, les cadres supérieurs, les responsables hiérarchiques et les syndicats dans la conception et le déploiement du télétravail pour leurs employés et leurs membres.

## Capacité institutionnelle et services publics de qualité

### **SMP - Planification municipale stratégique**

► Une approche en 5 étapes de la planification stratégique à long terme du développement local, favorisant la participation des citoyens, basée sur des études de cas et les meilleures pratiques de plusieurs États membres du Conseil de l'Europe.

### **PMP - Programme de gestion des performances**

► Fournir une vue d'ensemble des concepts de gestion de la performance, de gestion des risques et d'audit interne et offrir des conseils pratiques sur la façon dont ils peuvent être appliqués dans le secteur public pour améliorer l'efficacité et l'efficacité des services publics.

### **BPP - Programme des bonnes pratiques dans les administrations locales**

► La boîte à outils BPP fournit aux municipalités des idées et des conseils pour promouvoir une pratique réussie, transparente, adéquate, reproductible et durable.

### **AGL - Renforcement des capacités des associations de gouvernements locaux**

► L'analyse et la transformation des capacités des AGL peuvent leur permettre de mieux représenter les intérêts des collectivités locales et de devenir des partenaires stratégiques du gouvernement central.

### **PEB - Benchmarking de l'éthique publique**

► Contient 2 boîtes à outils distinctes - pour le niveau central et local, qui sont conçues pour aider les autorités publiques engagées à évaluer les risques de corruption, à améliorer les normes d'éthique publique et à développer une infrastructure éthique basée sur les normes pertinentes du Conseil de l'Europe.

### **ReBuS - Stratégies de renforcement de la résilience**

► Conçu pour aider les autorités publiques à renforcer leur résilience en identifiant les actions pertinentes nécessaires pour réduire les risques ; se concentrer sur la récupération et la fonctionnalité ; et renforcer la gouvernance.

## Finances locales

### **LFB - Benchmark des finances locales pour les autorités locales**

► La boîte à outils soutient la prise de décision fondée sur des preuves par les responsables locaux en les aidant à faire le meilleur usage des ressources disponibles.

### **LFB - Benchmark des finances locales pour les autorités centrales**

► Un instrument analytique pour les décideurs politiques conçu pour les aider à développer des systèmes de finances locales responsables et efficaces.

## Coopération territoriale et transfrontalière

### **CIM - Coopération intercommunale**

► Une approche étape par étape des processus de création, d'établissement, de mise en œuvre et d'évaluation des dispositifs de CIM.

### **TAT - Outil de fusion des territoires**

► Conseils aux décideurs qui envisagent la fusion de municipalités comme réponse politique pour surmonter les problèmes découlant de la fragmentation territoriale.

### **CBC - Coopération transfrontalière**

► La boîte à outils offre un guide étape par étape pour concevoir et mettre en œuvre des projets transfrontaliers basés sur les normes du Conseil de l'Europe.

### **C2C - Coopération de ville à ville**

► Cette boîte à outils offre des conseils pratiques et un cadre opérationnel pour la coopération de ville à ville sur des thèmes communs.

### **LAP pour CBC - Leadership pour la coopération transfrontalière**

► S'appuyant sur le LAP, le matériel de formation a été spécifiquement conçu et adapté pour améliorer la capacité de leadership des maires et des hauts fonctionnaires impliqués dans le développement ou la mise en œuvre d'initiatives de coopération transfrontalière.

## **5. Partenaires**

Le Centre d'expertise pour la bonne gouvernance coopère avec de nombreuses associations et organisations. Cette section concerne les organisations européennes et internationales ; les organisations nationales sont mentionnées dans les sections nationales respectives de ce rapport.

### **L'Union européenne et ses institutions**

La Commission européenne est un partenaire important du Conseil de l'Europe. Le CEBG assure la liaison avec les délégations de l'UE dans les pays où il met en œuvre des projets de coopération. La Commission européenne cofinance actuellement certains des plus grands projets mis en œuvre par le CEBG, notamment en Grèce, en Lituanie, en République slovaque et en Serbie. Une très bonne coopération avec la DG REFORM de la Commission européenne s'est poursuivie, avec plusieurs nouveaux projets en cours de discussion.

### **OCDE**

Le CEBG coopère avec l'Organisation de coopération et de développement économiques depuis un certain nombre d'années. Il participe au réseau de l'OCDE sur les relations fiscales, où il contribue, sur la base des normes du Conseil de l'Europe, aux outils et à l'expertise sur les finances locales et le renforcement des capacités des autorités publiques.

### **Banque mondiale**

Le CEBG entretient un dialogue avec le secrétariat PEFA de la Banque mondiale. Le [PEFA](#) est un outil de diagnostic de la gestion des finances publiques utilisé dans 152 pays depuis 2006. Les benchmarks révisés du Conseil de l'Europe sur les finances locales ont été utilisés pour mettre à jour l'outil PEFA.

### **ONU et PNUD**

Le Conseil de l'Europe et le PNUD ont un protocole d'accord de coopération dans le domaine de la démocratie locale. Les missions de pays du PNUD sont régulièrement impliquées dans la mise en œuvre des projets de coopération du CEBG, notamment en Arménie et en Ukraine. Le CEBG contribue également à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU et de l'Agenda 2030 pour le développement durable à travers ses projets de coopération.

### **Conseil des Communes et Régions d'Europe (CCRE)**

Le CCRE (qui fait partie de CGLU) est un partenaire de longue date et constitue une bonne plateforme pour le partage d'expérience et d'expertise ainsi que pour la promotion des outils de renforcement des capacités du Centre d'expertise. La branche italienne du CCRE-AICCRE a été accréditée pour mettre en œuvre ELoGE en Italie.

### **Fédération européenne des directeurs de collectivités locales (UDiTE)**

UDI TE est une fédération d'associations professionnelles qui représente aujourd'hui les collectivités locales de 14 pays européens : Belgique, Chypre, République tchèque, France, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Portugal, Espagne et Royaume-Uni. La promotion des 12 principes de bonne gouvernance démocratique fait partie de son plan de travail depuis plusieurs années. En 2022, UDI TE a promu ELoGE à Malte et au Portugal, en coopération avec le CEBG.

### **Association européenne pour la démocratie locale (ALDA)**

L'ALDAD est une organisation internationale non gouvernementale qui se consacre à la promotion de la bonne gouvernance et de la participation des citoyens au niveau local. L'ALDA se concentre en particulier sur les activités qui facilitent la coopération entre les autorités locales et la société civile. Elle chapeaute les Agences de la Démocratie Locale (ADL) qui sont des organisations non gouvernementales enregistrées localement et qui promeuvent la bonne gouvernance et l'autonomie locale. Le chef de la division de la gouvernance démocratique représente la Secrétaire Générale du Conseil de l'Europe au sein du Conseil d'Administration de l'ALDA. En 2022, l'ALDA a mis en œuvre un vaste programme ELoGE en Macédoine du Nord, en Croatie et au Kosovo\*.

### **CESCI - Service d'Europe centrale pour les initiatives transfrontalières**

CESCI promeut la coopération transfrontalière par le biais de la recherche appliquée, de la planification stratégique, des activités de développement dans les régions frontalières et de la mise en réseau entre les niveaux local, national et européen. CEBG travaille avec CESCI sur le renforcement des capacités pour renforcer la CBC en Europe centrale et orientale. En 2022, CEBG a travaillé avec CESCI-Balkans sur la « Leadership Academy for Cross-Border Cooperation » pour les autorités locales de Serbie et de Bulgarie.

### **L'Institut pour l'innovation en politique**

Le CEBG a soutenu [l'« Innovation in Politics Institute »](#) dans la mise en œuvre de l'initiative de la [Capitale européenne de la démocratie](#), afin de développer la base juridique du processus de candidature et de l'appel européen qui a été lancé en 2022 en faisant fortement référence aux 12 principes de bonne gouvernance démocratique. L'initiative est mise en œuvre sous le patronage spécial de la Secrétaire Générale du Conseil de l'Europe.

### **L'Association des régions frontalières européennes**

L'[Association des régions frontalières européennes](#) (ARFE) s'efforce de promouvoir la coopération transfrontalière et le développement territorial en Europe. Le CEBG contribue à la Task Force de l'ARFE sur les frontières extérieures et a participé à un atelier sur la coopération transfrontalière aux frontières extérieures de l'UE lors de la 50<sup>e</sup> Conférence annuelle de l'ARFE en octobre 2022.

## **6. Perspectives pour 2023**

Le CEBG continuera à mettre en œuvre le plan stratégique pour 2022-25. Ses priorités sont pleinement alignées sur celles identifiées dans le Rapport annuel 2022 de la Secrétaire Générale, dans le Cadre stratégique du Conseil de l'Europe pour 2022-25 et dans le mandat 2022-2025 du CDDG. Ce dernier est particulièrement pertinent car il comprendra la rédaction d'une recommandation sur les principes de bonne gouvernance démocratique applicables à tous les niveaux de gouvernement, une recommandation sur la démocratie délibérative, ainsi qu'une recommandation sur la gouvernance multi-niveaux. Le CDDG publiera également des rapports sur l'administration publique verte, sur l'utilisation de la technologie, y compris l'intelligence artificielle dans le secteur public, et sur la fourniture de services sociaux au niveau local.

Le CEBG soutiendra ce travail en développant des outils et des projets qui contribueront à la collecte des bonnes pratiques et soutiendront la mise en œuvre pratique des normes développées par le CDDG. La principale priorité du CEBG sera de continuer à répondre aux besoins des États membres dans le domaine de la bonne gouvernance démocratique. Les principaux nouveaux domaines dans lesquels les États membres souhaiteraient être soutenus sont la transformation numérique de l'administration publique, l'utilisation des technologies et des nouvelles méthodes de travail pour assurer une meilleure qualité de la gouvernance, le renforcement de la résilience à tous les niveaux de gouvernement, la gestion de crise et l'éthique publique.

Comme indiqué ci-dessus, plusieurs grands projets financés par des sources extérieures se poursuivront en 2023 en Albanie, en Arménie, en Bulgarie, à Chypre, en Finlande, en Hongrie, en République slovaque, en Serbie et en Ukraine. De nouveaux projets sont toujours en cours de discussion et négociation avec les donateurs et les États membres. Le budget ordinaire du CEBG sera consacré à la fourniture d'un soutien aux États membres du Conseil de l'Europe qui soumettent des demandes de conseils juridiques ou politiques et de renforcement des capacités dans le domaine de la bonne gouvernance. La mise en œuvre continue de diverses boîtes à outils est prévue dans plusieurs États membres, dont la Croatie, l'Italie, la Macédoine du Nord, la Pologne, l'Espagne et la Türkiye. D'autres boîtes à outils seront mises à jour, notamment l'actuel référentiel ELoGE.

La coopération avec les partenaires internationaux se poursuivra, notamment dans les domaines de la numérisation et de la modernisation de l'administration publique, des réponses liées aux pandémies, de la bonne gouvernance démocratique, de la coopération transfrontalière, de l'éthique publique et des finances locales. Le soutien à l'Agenda 2030 des Nations unies et la mise en œuvre des ODD resteront également parmi les priorités.



## Liste des abréviations

ADA : Agence autrichienne de développement  
 ARFE : Association des régions frontalières européennes  
 AADL : Association européenne pour la démocratie locale  
 BPP : Programme des bonnes pratiques  
 C2C : Coopération de ville à ville  
 CBC : Coopération transfrontalière  
 CDDG : Comité européen pour la démocratie et la gouvernance  
 CCRE : Conseil des Communes et Régions d'Europe  
 CESCO : Service d'Europe centrale pour les initiatives transfrontalières  
 CLEAR : Peut faire, aime faire, permet de faire, demande de faire, répond de faire.  
 ELoGE : Label européen d'excellence en matière de gouvernance  
 ENA : Ecole Nationale d'Administration (France)  
 UE : Union européenne  
 EUDEL : Association des autorités locales basques  
 FRDL : Fondation polonaise pour le soutien de la démocratie locale  
 GIZ : Société allemande pour la coopération internationale (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)  
 HRM : Gestion des ressources humaines  
 CIM : Coopération intercommunale  
 INET : Institut National des Etudes Territoriales (France)  
 ISIG : Institut de sociologie internationale de Gorizia  
 LAP : Leadership Academy Programme  
 LFB : Local Finance Benchmark  
 NTS : Stratégie nationale de formation  
 OSCE : Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe  
 PEB : Programme d'évaluation comparative de l'éthique publique  
 PMP : Programme de gestion des performances  
 DDC : Coopération suisse au développement  
 SMP : Planification municipale stratégique  
 TMC : Top Management Corps  
 TNA : Évaluation des besoins en formation  
 UDiTE : Fédération européenne des directeurs généraux de collectivités locales.  
 PNUD : Programme des Nations unies pour le développement