



CDDG(2020)23

Strasbourg, le 19 novembre 2020

## Centre d'expertise pour la bonne gouvernance

# Rapport d'activité 2020





# Table des matières

## Résumé

1. Introduction
2. Principales activités en 2020
3. Activités par pays (*Albanie, Arménie, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, Chypre, Estonie, France, Grèce, Hongrie, Italie, Lituanie, République de Moldova, Pologne, Portugal, Serbie, République slovaque, Espagne, Turquie, Ukraine, Kosovo\*, Tunisie*)
4. Outils de renforcement des capacités
5. Partenaires
6. Perspectives pour 2021

## Boîtes à outils du Centre d'expertise pour la bonne gouvernance

### 12 Principes de la bonne gouvernance démocratique

### Le Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELoGE)

### 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

La mission du [Centre d'expertise pour la bonne gouvernance](#) est d'aider les autorités à tous les niveaux de gouvernement à assurer une bonne gouvernance au profit des citoyens et de la société civile dans son ensemble. Pour ce faire, il conçoit et met en œuvre des projets de coopération en s'appuyant sur un large éventail d'experts et d'outils de renforcement des capacités.

## Faits et chiffres clés

En 2020, le Centre d'expertise était chargé de gérer la mise en œuvre de projets et d'activités pour un budget total de plus de 9 millions d'euros, dans 20 États membres du Conseil de l'Europe. Parmi les principaux projets, on peut citer

- Serbie (budget total : 4 millions d'euros)
- Ukraine (budget total : 2 millions d'euros) ;
- Arménie (budget total : 1,5 million d'euros)
- Grèce (budget total : 800 000 euros)
- Slovaquie (budget total : 560 000 euros)
- Lituanie (budget total : 310 000 euros).

En 2020, des projets et des activités de moindre envergure mais néanmoins à fort impact ont été mis en œuvre dans d'autres États membres, notamment en Albanie, en Bosnie-Herzégovine, en Bulgarie, à Chypre, en Espagne, en Hongrie, en Italie, à Malte, en Pologne, au Portugal, à Malte, en Turquie, ainsi qu'en Tunisie. Ces projets ont été financés ou cofinancés par le budget ordinaire et se sont élevés à environ 300 000 euros.

Des pairs, des experts et des autorités publiques d'environ 30 États membres ont contribué à la mise en œuvre des projets : outre les pays mentionnés ci-dessus, les membres du CDDG de Belgique, de Finlande, de France, d'Irlande, des Pays-Bas et du Royaume-Uni ont participé aux activités du Centre d'expertise.

## Assistance politique et juridique

En 2020, 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 du Conseil de l'Europe, en mettant l'accent sur la décentralisation, les réformes territoriales, la fonction publique, la formation nationale et les stratégies de renforcement des capacités.

## Outils et activités de renforcement des capacités

L'année 2020 a vu un regain d'intérêt pour le [Label européen d'excellence en matière de gouvernance](#) (ELoGE), avec plusieurs autres demandes d'accréditation ELoGE. La page web ELoGE a été mise à jour, son règlement a été révisé et de nouveaux supports de communication tels qu'une infographie et une vidéo promotionnelle ont été élaborés. Tout au long de l'année, le Label a été lancé en Lituanie, au Portugal et en Slovaquie ; de nouveaux cycles ont été organisés en Grèce, à Malte et en Pologne. Un cycle régional ELoGE a été lancé pour la première fois en Italie, dans le Frioul Vénétie Julienne, ce qui en fait le deuxième label régional en Europe, la région basque d'Espagne ayant déjà mené le troisième cycle d'évaluation du label.

Les autorités publiques ont également été très sollicitées pour les programmes de meilleures pratiques (Hongrie, Turquie, Ukraine), la coopération transfrontalière (Bulgarie et Serbie, Grèce et Macédoine du Nord, Pologne et Ukraine, Ukraine et Hongrie), le programme de l'Académie des dirigeants (Bulgarie, Lituanie, République slovaque), l'analyse des besoins en formation et en capacités, la stratégie nationale de formation etURSO - Boîte à outils pour l'évaluation et le suivi des programmes de formation (Chypre, Pologne, République slovaque).

## Impact de la pandémie de Covid-19

La pandémie COVID-19 a eu un impact sur les activités du Centre d'expertise pour la bonne gouvernance, et ce de plusieurs façons. Après qu'il soit devenu évident que les mesures de contrôle de la propagation du virus allaient affecter les voyages internationaux et les événements en personne, le Centre d'expertise est passé à la plupart de ses activités en ligne, trouvant de nouveaux formats et de nouvelles façons d'assurer la continuité dans la mise en œuvre des projets qu'il gère. Seuls quelques événements, qui ne pouvaient pas être organisés en ligne, ont dû être annulés ou reportés. En outre, le Centre d'expertise a rapidement réorienté ses efforts pour aider les États membres du Conseil de l'Europe à faire face à la nouvelle situation résultant de l'urgence : ses équipes en Arménie et en Serbie ont évalué les besoins des municipalités sur la base d'enquêtes, tandis que l'offre de ses boîtes à outils a été élargie en y ajoutant le Leadership en temps de crise (en tant que module du programme Leadership Academy, opérationnel depuis juin 2020), la préparation et la résilience aux situations d'urgence et le télétravail pour l'administration publique (boîtes à outils autonomes à compléter d'ici janvier 2021). La pandémie COVID-19 a mis en évidence l'importance de la coopération transfrontalière, notamment dans des domaines tels que les interventions d'urgence, la santé, le marché du travail et les transports. C'est pourquoi l'[E-DEN](#) - un outil en ligne et une base de données sur la

coopération transfrontalière - a été mis à jour pour inclure des études de cas spécifiques liées au COVID.

## Perspectives d'avenir

En 2021, le Centre d'expertise continuera à mettre en œuvre tous les projets à grande échelle mentionnés ci-dessus. Nombre d'entre eux comporteront de nouvelles composantes, relatives à la numérisation, à la gestion des situations d'urgence et au renforcement du leadership et de la bonne gouvernance en temps de crise. De nouveaux projets en Lituanie et en République slovaque ont déjà été approuvés pour financement. En outre, plusieurs nouvelles propositions de projets pour Chypre, l'Estonie, la Grèce et Malte ont été soumises pour financement. D'autres projets sont en cours de discussion avec les autorités de la République de Moldova, de la Turquie et d'autres États membres. Le développement de nouvelles boîtes à outils axées sur la numérisation de l'administration publique et la gouvernance électronique est prévu.

# Rapport d'activité 2020

## 1. Introduction

La mission du [Centre d'expertise pour la bonne gouvernance](#) est d'aider les autorités à tous les niveaux de gouvernement à assurer une bonne gouvernance, au bénéfice des citoyens et de la société civile dans son ensemble. Dans son travail, le Centre d'expertise promeut le respect des [12 Principes de bonne gouvernance démocratique](#) et la mise en œuvre des [objectifs de développement durable](#).

Au cours de ses 14 années d'existence, le Centre d'expertise a développé des critères de référence, des instruments d'évaluation et des méthodologies innovantes ("outils"), inspirés des meilleures pratiques européennes et des lignes directrices et recommandations élaborées par le [Comité européen sur la démocratie et la gouvernance](#) (CDDG) du Conseil de l'Europe. Les projets spécifiques à chaque pays, lancés à la demande des États membres, sont mis en œuvre en coopération avec les acteurs locaux, régionaux, nationaux et internationaux et visent à améliorer le cadre juridique dans le domaine de la

décentralisation et de l'administration publique et à renforcer les capacités institutionnelles des autorités locales, régionales et centrales à assurer une bonne gouvernance.

Le Centre d'expertise est intrinsèquement lié à la dimension intergouvernementale du Conseil de l'Europe : en collaboration avec le CDDG et ses membres, il traduit en boîtes à outils les normes qui sont adoptées par le Comité des Ministres ; il élabore 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 Centre d'expertise 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 organes du Conseil de l'Europe.

Le Secrétariat du Centre d'expertise fait partie de la Division de la gouvernance démocratique de la Direction générale de la démocratie (DG II) et se compose d'une petite équipe de personnel basée à Strasbourg et de plusieurs bureaux extérieurs. 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, une formation et une expertise.

## **2. Principales activités en 2020**

La mise en œuvre des projets et le travail général du Centre d'expertise ont été affectés par la pandémie COVID-19. Certaines des activités ont été retardées, reportées ou ont dû changer leur format initial. Cependant, la pandémie a également été l'occasion d'innover: de nouvelles méthodes de travail en ligne ont été développées, de nombreuses activités ont été numérisées, plusieurs boîtes à outils ont été mises à jour pour inclure la dimension d'urgence, et de nouvelles boîtes à outils sur la résilience en cas d'urgence et le télétravail ont été élaborées. La présence en ligne et dans les médias sociaux du Centre d'expertise a été renforcée, permettant une plus grande visibilité de ses boîtes à outils et de ses activités par le biais du [site web](#), des plateformes [Facebook](#) et [Twitter](#). Une nouvelle page web sur la [réponse au COVID-19](#) a été ajoutée au site web. Un nouveau groupe plus diversifié de 25 experts a été créé par le biais d'un appel d'offres concurrentiel au début de l'année.

Comme mentionné ci-dessus, les projets 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 volontaires. Ils ont été mis en œuvre en Arménie (financé par l'Autriche), en Grèce, en Lituanie, en République slovaque, en Serbie (tous financés par l'UE), et en

Ukraine (financé par les États membres dans le cadre du Plan d'action du Conseil de l'Europe 2018-2021). En outre, plusieurs activités de moindre envergure ont été mises en œuvre grâce au budget ordinaire en Albanie, Bosnie-Herzégovine, Croatie, Chypre, Hongrie, Italie, Malte, Macédoine du Nord, Pologne, Portugal, Espagne, Turquie et Tunisie.

Le Secrétariat du Centre d'expertise a participé activement à la collecte de fonds et à la rédaction de propositions afin d'assurer le suivi des projets qui ont pris fin et de répondre à la demande croissante de conseils et de projets de renforcement des capacités, qui sont très appréciés par les pays bénéficiaires. Afin d'assurer la durabilité et l'appropriation locale des résultats des projets, le Centre d'expertise 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 d'assurer la complémentarité des actions.

Les projets du Centre d'expertise contribuent aux objectifs de développement durable des Nations unies, en particulier l'objectif 11 sur les villes et communautés durables et l'objectif 16 sur la paix, la justice et des institutions fortes. Ils ont également contribué aux 20 objectifs de la Commission européenne pour 2020 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. Plus de détails sur chaque projet sont fournis ci-dessous.

### **3. Activités par pays**

#### **Albanie**

Le projet conjoint Conseil de l'Europe - [Coopération suisse au développement sur le renforcement des structures de gouvernement local en Albanie](#), financé par le Conseil de l'Europe, a pris fin en 2019, après dix ans de coopération. Au cours de ces dix dernières années, les projets ont cherché à soutenir le processus de réforme de l'administration publique et à aider à la transition vers une administration publique plus efficace et plus responsable. Le point culminant de ces efforts a été le lancement d'un portail d'[administration publique](#) en ligne normalisé et interopérable, qui a constitué une étape majeure vers une administration albanaise plus efficace, transparente, inclusive et

accessible, ce qui a permis d'améliorer la prestation de services et la confiance du public dans les institutions démocratiques.

En 2020, une nouvelle proposition de projet a été élaborée pour renforcer la coopération dans le cadre du Conseil consultatif, renforcer la participation civile, promouvoir davantage les 12 Principes de bonne gouvernance démocratique et piloter le Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELOGE). Dans le cadre de la préparation de ce nouveau projet, le Centre d'expertise a mené une enquête auprès des municipalités qui devrait permettre d'évaluer leur engagement vis-à-vis de la plateforme d'administration publique et d'identifier leurs besoins en termes de formation, de sensibilisation, de compétences professionnelles et d'équipement informatique. L'objectif général est de pouvoir identifier les activités principales qui répondent aux besoins au niveau municipal tout en consolidant l'utilisation de la plate-forme conformément aux attentes des acteurs nationaux.

En outre, le Centre d'expertise a contribué à la production d'une courte [présentation vidéo](#) dans laquelle le directeur du département de l'administration publique sur l'Albanie et un membre du CDDG expliquent comment la plate-forme a aidé les fonctionnaires albanais à s'adapter aux nouvelles conditions de travail et parlent des mesures supplémentaires visant à améliorer les canaux de communication entre les fonctionnaires travaillant dans un lieu de travail virtuel commun.

## Arménie

Le projet [Développement démocratique, décentralisation et bonne gouvernance en Arménie](#) vise à soutenir la consolidation démocratique en développant des organes gouvernementaux locaux efficaces, responsables et transparents, en promouvant les principes de bonne gouvernance et en encourageant une participation inclusive et l'égalité des chances pour les femmes dans la prise de décision politique. Grâce à un solide travail de fond et à l'engagement important des parties prenantes et des bénéficiaires au cours de la première année de mise en œuvre du projet, des progrès notables ont été réalisés pour atteindre les objectifs du projet en 2020, malgré la pandémie.

Des ateliers basés sur les boîtes à outils du Centre, organisés tout au long de 2019, ont permis de renforcer les capacités des municipalités fusionnées à élaborer des propositions de projets dans le cadre d'un régime de petites subventions. Quelque 45 propositions de projets ont été soumises par 33 municipalités. Les propositions de projets ont été évaluées sur la base de plusieurs critères, notamment la durabilité, l'innovation, la reproductibilité, l'impact environnemental et l'engagement auprès des femmes, des jeunes et des citoyens

pauvres ou défavorisés. Le comité de sélection des subventions a terminé l'évaluation des propositions en janvier 2020 et a recommandé que 25 propositions de projets de 20 municipalités différentes soient soutenues par le programme.

Des ateliers sur la gestion des performances et l'information financière ont été organisés pour aider les municipalités sélectionnées à établir des indicateurs de performance pour mesurer les progrès, identifier et gérer les risques dans la mise en œuvre des projets, et



développer une compréhension des procédures d'information financière du Conseil de l'Europe. Malgré les retards dus à l'urgence du Covid-19, les 25 projets ont tous été lancés et seront soutenus par d'autres ateliers de renforcement des capacités. Une

fois le projet achevé, un manuel de bonnes pratiques sera préparé pour aider les municipalités qui ont réussi à diffuser les résultats de leur projet et à contribuer à l'apprentissage par les pairs dans d'autres municipalités.

La traduction et l'adaptation du [cours d'apprentissage](#) en ligne sur les 12 Principes de la bonne gouvernance démocratique ont été réalisées et adaptées dans Moodle au cours du printemps / été 2020 et intégrées dans la plate-forme d'apprentissage en ligne du ministère de l'administration territoriale et des infrastructures. Un test pilote de l'outil électronique sous la supervision d'un tuteur a été lancé avec des participants des autorités centrales et locales, de la société civile et de la communauté internationale des donateurs.

Un paquet législatif élaboré avec le soutien du projet et comprenant des amendements au code électoral, à la loi sur les partis politiques et à la loi sur l'autonomie locale a été adopté par l'Assemblée nationale d'Arménie le 18 juin 2020. Les modifications prévoient l'introduction de la représentation proportionnelle dans les élections des organes d'autonomie locale comptant plus de 4 000 électeurs et un rôle accru pour les partis politiques au niveau local.

Globalement, dans le cadre du volet "développement juridique et politique", les documents suivants ont été élaborés : une étude sur le statut juridique des communautés et des unions intercommunautaires en tant que personnes morales de droit public ; une analyse juridique des règlements de l'autonomie locale régissant la participation civile ; une analyse juridique de la législation réglementant les relations entre l'administration territoriale (*marzpetrans*) et les autorités locales; une stratégie globale de décentralisation financière ; des orientations méthodologiques sur l'établissement de la coopération

intercommunautaire et sur la mise en œuvre des activités économiques communautaires d'un point de vue juridique. Dans le cadre du volet financier, les analyses et les actes juridiques suivants ont été rédigés : des recommandations visant à améliorer le financement des pouvoirs décentralisés ; un projet de loi sur les pouvoirs des autorités publiques et la décentralisation fiscale ; des propositions visant à introduire de nouveaux mécanismes de fiscalité locale pour les communautés, et une évaluation de leur impact potentiel sur l'administration locale.

## Bosnie-Herzégovine

Le Centre d'expertise a contribué à la mise en œuvre du Plan d'action 2018-2021 du Conseil de l'Europe pour la Bosnie-Herzégovine par des [activités ciblées de renforcement des capacités](#). En 2020, des représentants de haut niveau de la région de la ville du nord-ouest de l'Irlande / Irlande du Nord ont invité le Conseil de l'Europe à poursuivre l'échange d'expériences commencé l'année précédente, au profit des responsables locaux des Balkans occidentaux, en organisant une visite d'étude prévue pour mai 2020. Comme la visite d'étude n'a pas été possible dans le contexte de la pandémie COVID-19, l'activité a été transformée en une série de 4 ateliers thématiques en ligne traitant de sujets spécifiques tels que la formation et la formation continue, la santé et les services sociaux et le tourisme.

## Bulgarie

Le Centre d'expertise a coopéré avec le Service central européen pour les initiatives transfrontalières dans les Balkans (CESCI Balkans) et l'Eurorégion Nišava pour mettre en place la Leadership pour la Coopération transfrontalière dans l'Eurorégion Bulgarie-Serbie Nišava. Après les formations dispensées en 2019, des consultations de suivi ont été organisées en 2020 pour soutenir cette initiative afin de répondre au besoin de renforcement des capacités et de conseils juridiques et politiques dans cette coopération complexe.

En septembre, cinquante représentants sélectionnés de l'Europe du Sud-Est ont participé aux ateliers du projet " Académie avancée de leadership", développé et dispensé en coopération avec le Centre d'expertise, soutenu financièrement par la Fondation Hanns Seidel, et organisé par l'Association nationale des secrétaires municipaux de Bulgarie (NAMCB). Ces ateliers interactifs de trois jours ont été suivis par les autorités locales de Macédoine du Nord, de Serbie et de Bulgarie, qui ont été formées sur des questions telles que l'utilisation du plein potentiel du personnel municipal, l'intelligence émotionnelle,

l'échelle d'émancipation, la réflexion et l'action stratégiques, l'auto-évaluation du leadership municipal et les styles de leadership.

## Croatie

Le Centre d'expertise, en coopération avec le cabinet de conseil en éthique et en conformité Ravecon, a apporté son soutien à la mise en œuvre de l'évaluation comparative de l'éthique publique dans les municipalités croates. À la suite des ateliers d'évaluation comparative de l'éthique publique de 2019 et de l'élaboration d'une carte de pointage nationale sur l'éthique publique, les résultats des évaluations ont été présentés et discutés au début de 2020. Un programme de formation spécial a également été conçu et proposé aux autorités locales. En raison des restrictions liées à la pandémie, la mise en œuvre du programme sera soit retardée, soit remaniée pour proposer des formations en ligne. Le projet contribue à sensibiliser le public à l'éthique, à développer des infrastructures et des mécanismes éthiques pour prévenir la corruption et à apporter des améliorations concrètes dans ce domaine au niveau local.

## Chypre

En juillet, suite à une demande du ministère de l'intérieur, le Centre d'expertise a fourni un avis juridique sur la conformité du projet de réforme de l'administration locale avec l'article 5 de la Charte européenne de l'autonomie locale. Le projet de loi vise à introduire des fusions municipales basées sur la consultation des autorités locales et de leurs associations, sans organiser de référendum. Le Centre d'expertise a également aidé le ministère de l'Intérieur à préparer une proposition de projet visant à faciliter la mise en œuvre de la réforme des collectivités locales à Chypre.

En même temps, suite à la préparation et à l'adoption de la stratégie nationale de formation et de renforcement des capacités (NTS), le Centre d'expertise a soutenu le ministère de l'intérieur dans sa mise en œuvre. Un Conseil national de formation a été créé et la première série d'ateliers et de formations a été organisée en coopération avec les principales parties prenantes (ministère de l'intérieur, ministère des finances, UCM - Union des municipalités chypriotes, UCC - Union des communautés et CAPA - Académie chypriote d'administration publique). Plus précisément, le centre d'expertise a assuré la formation de formateurs pour les experts chypriotes sur la participation civile, la gestion des ressources humaines, la gestion des performances et l'évaluation et le suivi des programmes de formation (URSO). Les experts chypriotes ont, à leur tour, formé les autorités locales à l'utilisation de ces outils.

En outre, le Centre d'expertise a contribué à l'organisation d'une visite d'étude de l'Académie chypriote d'administration publique (CAPA) à Strasbourg, qui a eu lieu en février. Cette visite d'étude faisait partie du projet "Learning Support for the Implementation of Administrative Changes in the Cyprus Public Administration" cofinancé par le Fonds social européen (FSE). À la suite d'ateliers et de discussions avec le Secrétariat du Conseil de l'Europe, le Centre d'expertise a contribué à l'élaboration du Cadre d'analyse comparative des systèmes de formation de la fonction publique du CAPA.

## Estonie

Le Centre d'expertise a coopéré avec le ministère des finances pour élaborer une nouvelle proposition de projet visant à développer le système national de formation pour les autorités locales d'Estonie. La proposition a été soumise pour financement à la DG REFORM de la Commission européenne et pourrait démarrer en 2021 si elle est approuvée.

## France

Le Centre d'expertise a développé des liens étroits avec l'Institut national d'études des collectivités locales (INET), basé à Strasbourg. L'Institut forme les hauts fonctionnaires des collectivités locales françaises et fait partie du Centre national de la fonction publique locale (CNFPT). En outre, le Centre d'expertise coopère étroitement avec l'École nationale d'administration (ENA) française pour aider à mettre en œuvre des activités de renforcement des capacités dans plusieurs pays européens.

En janvier et février, deux visites d'étude de l'INET ont été organisées au Conseil de l'Europe, afin de connaître ses activités, ses outils et ses normes dans le domaine de la bonne gouvernance. Une table ronde sur "La place et les défis des autorités locales en Europe" a également eu lieu avec la participation du Centre d'expertise. Un autre échange avec les étudiants de l'INET, sur la participation civile, a été organisé en ligne en novembre.

## Grèce

Le [Projet d'assistance technique sur la bonne gouvernance en Grèce](#), cofinancé par la DG REFORM de la Commission européenne et mis en œuvre par le Centre d'expertise, a été lancé en mars 2019. Le projet est divisé en deux volets : le premier vise à renforcer la capacité du Secrétariat général de la protection civile à fournir des services d'hébergement d'urgence aux populations touchées par des catastrophes naturelles et d'origine humaine;

le second vise à renforcer la coopération intermunicipale (IMC) et est mis en œuvre en coopération avec le ministère de l'Intérieur et l'Autorité nationale de transparence.



*Atelier sur l'IMC pour l'audit interne, juillet 2020 à Athènes, Grèce*

La pandémie de COVID-19 a causé certains retards, en particulier pendant les semaines de confinement. Néanmoins, l'équipe du projet s'est rapidement adaptée à la situation et a organisé plusieurs réunions et ateliers en ligne ou selon un format hybride, combinant une présence en personne et en ligne chaque fois que cela était possible.

Dans le cadre du premier volet, le projet a élaboré une étude technique et économique actualisée sur les besoins d'hébergement d'urgence, accompagnée de plans d'action définissant les étapes de développement, de déploiement et de maintien des capacités d'hébergement d'urgence dans le pays. Ces plans permettront au gouvernement grec d'élaborer des politiques éclairées pour réformer le système d'hébergement d'urgence du pays.

Dans le cadre du deuxième volet, le Centre d'expertise a soutenu la création du réseau de CIM "AIGEIS", composé des municipalités insulaires d'Agathonisi, Astypalaia, Kalymnos, Leipsoi, Leros, Patmos et Tilos.

*" Le Réseau est enfin un fait, puisque son statut a été approuvé par le Tribunal de première instance de Kos et a ainsi obtenu un statut juridique. Tout au long de cet effort, le rôle du Conseil de l'Europe a été déterminant, tant pour l'orientation que pour la planification".*

*Dimitrios Diakomichalis, maire de Kalymnos."*

Le projet a également favorisé la signature d'un accord programmatique pour soutenir les activités d'audit interne dans les municipalités d'Agia, Elassona, Farsala, Kileler et Larissa, dans la région de Thessalie. Le bilan de ces expériences a permis d'élaborer un manuel sur le contrôle interne pour la Grèce, qui sera diffusé à toutes les municipalités

grecques. Le manuel fournira des conseils conviviaux sur la gestion intégrée des forêts, contribuant ainsi à la durabilité du projet. Il est prévu de présenter et de diffuser le manuel par le biais de l'événement en ligne à la fin de l'année.

En outre, une nouvelle étude sur la participation des femmes à la vie politique au niveau local a été lancée. L'étude a été demandée par le ministère de l'intérieur. Son principal objectif était de répondre à la question "pourquoi si peu de femmes participent à la vie politique au niveau local en Grèce". En novembre, une [conférence en ligne](#) a été organisée en coopération avec la présidence grecque du Comité des Ministres et diffusée en direct, afin de présenter et de discuter les résultats préliminaires de l'étude.

Le Centre d'expertise a également apporté son soutien à la mise en œuvre du deuxième cycle d'ELoGE - le Label européen d'excellence en matière de gouvernance, qui a été lancé le 23 octobre en Grèce. Le projet est réalisé en coopération avec l'Institut d'administration locale de l'Union centrale des municipalités de Grèce ([KEDE-ITA](#)). Les municipalités participantes ont réalisé une série d'auto-évaluations par rapport à la grille ELoGE et ont organisé des enquêtes pour les citoyens et les autorités locales. Les municipalités qui peuvent démontrer qu'elles respectent les 12 Principes de bonne gouvernance démocratique se verront décerner le label lors d'une cérémonie spéciale, prévue pour le début de 2021.

Enfin, un programme de "Leadership pour la Coopération transfrontalière" a été préparée pour les autorités locales de Grèce et de la République de Macédoine du Nord en coopération avec le CESC-Balkans (Service central européen pour les initiatives transfrontalières). Bien qu'il ait été convenu de reporter la formation proprement dite à 2021, une formation en ligne des formateurs a eu lieu en juillet. Une présentation du programme de formation a eu lieu en octobre, avec la participation du directeur de la Dignité humaine, de l'égalité et de la gouvernance du Conseil de l'Europe, et des représentants du ministère grec des affaires étrangères, des associations d'autorités locales et des maires des deux pays.

## Hongrie

Depuis 2008, l'Association nationale hongroise des autorités locales, en coopération avec le Centre d'expertise, organise chaque année le [programme des meilleures pratiques](#) (BPP). Le comité directeur du BPP comprend un large éventail de parties prenantes, en plus de l'Association nationale hongroise des autorités locales et du ministère de l'intérieur. Le thème du [BPP 2020](#) était "Reprise et reconstruction pour atténuer les dommages causés par la pandémie : innovations dans l'administration locale". Les municipalités ont été

invitées à soumettre des candidatures pour partager les meilleures pratiques dans des domaines tels que la relance économique locale et l'attraction des investissements municipaux, l'inclusion sociale, la sécurité publique et les soins aux personnes âgées. Au cours de la phase d'évaluation des candidatures, plusieurs conférences et formations ont été organisées en ligne. Les gagnants du concours seront annoncés en 2021.

## Italie

L'Association italienne du Conseil des communes et régions d'Europe (AICCRE), en coopération avec l'ISIG - l'Institut de sociologie internationale de Gorizia, et le Centre d'expertise, a lancé la mise en œuvre de [ELOGE](#) - le Label européen d'excellence en matière de gouvernance - pour la première fois en Italie, dans la région du Frioul Vénétie Julienne. Un [événement de lancement en ligne](#) a été organisé en octobre, afin de présenter l'outil ELoGE au public et aux élus des municipalités de la région. Parmi les participants figuraient le président de la région du Frioul Vénétie Julienne, le président et le secrétaire général de l'AICCRE et la Directrice de la Dignité humaine, de l'égalité et de la gouvernance du Conseil de l'Europe.



En outre, le Centre d'expertise a accueilli une visite d'étude de l'Université Ca' Foscari (Challenge School) de Venise en février. Les outils et normes européens dans le domaine de la bonne gouvernance ont été présentés et discutés avec les participants - vingt gestionnaires des gouvernements régionaux du Frioul-Vénétie Julienne et de la Vénétie et de diverses municipalités des deux régions participant à un programme spécial de formation continue sur la gestion publique organisé par l'Université.

## Lituanie

Le projet [Assurer une bonne gouvernance en Lituanie](#), cofinancé par la DG REFORM de la Commission européenne, vise à soutenir le gouvernement lituanien par des conseils en

*"Je suis heureux de vous informer qu'aujourd'hui, nous avons eu un vote favorable au sein de notre Parlement et que la nouvelle loi sur le développement régional a été adoptée... La réforme, dans sa forme actuelle, n'aurait pas eu lieu sans l'avis des experts du Conseil de l'Europe... Je suis sûr de conclure que le Conseil de l'Europe nous a aidé à tirer le meilleur parti de la réforme prévue".*

*Tautvydas Tamulevičius, vice-ministre de l'intérieur de Lituanie*

matière de développement régional, et à renforcer les capacités des autorités locales en matière de coopération intercommunale, de participation civile au processus décisionnel, de leadership institutionnel et de bonne gouvernance. Malgré les retards dans l'organisation de certaines activités dus à la pandémie COVID-19, un certain nombre d'étapes ont été franchies.



*L'équipe d'évaluation par les pairs à Vilnius*

Par exemple, un examen par les pairs sur le développement régional a été organisé avec des pairs et des experts de plusieurs pays européens. Les recommandations de l'examen par les pairs ont été présentées au Parlement et ont eu un impact majeur sur la nouvelle loi sur le développement régional, qui a été adoptée par la suite.

Plus de la moitié (32) de toutes les municipalités de Lituanie ont participé au lancement du Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELoGE), et une douzaine d'entre elles ont réalisé des auto-évaluations et des enquêtes pour évaluer leur conformité aux 12 Principes de bonne gouvernance démocratique. En outre, les capacités des autorités locales ont été renforcées grâce à la mise en œuvre de l'Académie de Leadership ainsi que des boîtes à outils sur la participation civile et la coopération intermunicipale.

Un projet de suivi visant à améliorer la structure institutionnelle et à renforcer les capacités des structures régionales en Lituanie a été préparé. Il a obtenu un financement de la DG REFORME de la Commission européenne et sera lancé d'ici la fin de 2020.

## République de Moldva

L'Institut pour le développement et les initiatives sociales (IDIS) "Viitorul", avec le soutien du Centre d'expertise, met en œuvre depuis 2007 le Programme des meilleures pratiques (BPP) pour identifier, promouvoir et diffuser les bonnes pratiques parmi les autorités publiques locales. Une anthologie des meilleures pratiques est en cours de préparation et sera mise en ligne sur le site web d'IDIS "Viitorul". En 2020, le cycle a été sauté en raison des élections locales, mais le dialogue et la coopération pour préparer les prochaines éditions se poursuivent.

En outre, le Centre d'expertise a discuté et préparé une nouvelle proposition de projet avec le gouvernement moldave, qui sera incluse dans le nouveau plan d'action du Conseil de l'Europe pour la République de Moldova. Cette proposition envisage un large éventail de mesures visant à soutenir la décentralisation et les réformes de l'administration publique et est soumise à un financement par le biais de contributions volontaires.

## Pologne



*Autorités locales de Pologne et d'Ukraine participant au LAP pour la coopération transfrontalière*

En Pologne, le Centre d'expertise a coopéré avec la Fondation polonaise de soutien à la démocratie locale ([FSLD](#)) pour la mise en œuvre de trois projets : Leadership for Cross-Border Cooperation, ELoGE, et Analyse des besoins de formation.

Deux sessions de la Leadership Academy for Cross-Border Cooperation pour un groupe conjoint ukraïno-polonais de collectivités locales ont été organisées en 2020. La formation a été lancée en 2019, et s'est concentrée sur la construction d'un réseau de partenariats entre les autorités locales frontalières, le renforcement de la coopération transfrontalière

en utilisant les possibilités offertes par la législation nationale, les normes du Conseil de l'Europe et les traités de l'UE, et le développement de projets communs. Grâce à ces activités, les fonctionnaires locaux travaillent sur de futurs projets communs et un réseau de représentants ukrainiens et polonais intéressés par la coopération transfrontalière a été créé ; ses participants sont en contact régulier et prévoient des initiatives conjointes dans divers domaines. Parmi les premiers résultats concrets, citons le protocole d'accord signé entre deux municipalités ukrainiennes et polonaises (Rozvadiv et Boguchwata), qui ont ensuite reçu une subvention de l'UE pour un projet commun.

Le deuxième cycle d'ELoGE en Pologne a été lancé avec succès. La Fondation de soutien à la démocratie locale a également lancé le deuxième cycle de l'analyse des besoins de formation, basée sur la boîte à outils du Conseil de l'Europe, afin d'identifier les lacunes et de fournir de meilleurs services de formation et de renforcement des capacités aux autorités locales polonaises.

## Portugal

Le Label européen d'excellence en matière de gouvernance - [ELoGE](#) - a été lancé pour la première fois au Portugal en coopération avec l'UDiTE – l'Union des Dirigeants Territoriaux de l'Europe, et l'ATAM - l'Association portugaise des employés des administrations locales.

En octobre, un atelier spécial a été organisé à Loulé pour discuter et convenir des détails du processus d'évaluation, des indicateurs et de la notation. Le maire de Loulé, le président de l'ATAM, le président de l'UDiTE et la cheffe du Centre d'expertise ont participé à cet atelier.

Ensuite, les municipalités participantes ont procédé aux auto-évaluations par rapport à la grille ELoGE, et à l'organisation d'enquêtes pour les citoyens et les autorités locales. Les municipalités qui se conforment aux 12 Principes de bonne gouvernance démocratique se verront décerner le label en 2021. Le processus ELoGE permet aux autorités locales de sensibiliser à la bonne gouvernance, d'identifier les principaux domaines à améliorer et d'apprendre les uns des autres.

## Serbie



*La Semaine européenne de la démocratie locale à Belgrade*

Le programme conjoint UE-Conseil de l'Europe [Gestion des ressources humaines dans l'autonomie locale](#) a continué à fonctionner avec succès au cours de la difficile année 2020. Même si la crise COVID-19 a eu un impact important sur les gouvernements autonomes locaux en Serbie, le Centre d'expertise a réussi à mettre en œuvre les activités principales du programme, avec quelques modifications du modus operandi par rapport à la nouvelle situation. Le programme de soutien aux municipalités a été mis en œuvre avec succès dans cinquante municipalités pilotes. En outre, une évaluation complète des besoins de formation (TNA) a été réalisée, couvrant les employés de plus de 90 des 170 municipalités serbes. Cette évaluation servira de base aux réformes et aux améliorations du système global de développement professionnel des fonctionnaires au niveau local en Serbie.

En même temps, le programme a continué à soutenir le ministère de l'administration publique et de l'autonomie locale dans le développement et l'amélioration des cadres nationaux de gestion et de développement des ressources humaines. Un cadre de compétences pour les employés du gouvernement local a été préparé : il deviendra probablement l'un des principaux piliers de la réforme dans les années à venir.

Le Centre d'expertise a également soutenu l'élaboration du système national de développement professionnel des fonctionnaires, en soutenant le développement de programmes de formation visant à améliorer les services publics. Cela implique que

l'équipe du programme travaille directement avec quatre ministères serbes sur le développement des programmes de formation.

En avril, une [enquête](#) a été lancée auprès de toutes les autorités locales serbes dans le but d'identifier leurs besoins et leurs défis face à la situation de pandémie. L'enquête a également permis d'identifier le soutien potentiel que le Centre d'expertise pourrait apporter pendant l'état d'urgence en Serbie et à sa suite. Des représentants de 110 collectivités locales ont répondu à l'enquête. Le rapport préparé sur la base des informations recueillies a été partagé avec tous les partenaires et bénéficiaires du programme et a été présenté au CDDG. Le rapport a inspiré des actions similaires dans d'autres Etats membres avec une réponse très positive des bénéficiaires. Il a également été utilisé pour remodeler certaines des activités du programme, afin de répondre aux besoins des bénéficiaires pour une réponse rapide à la pandémie COVID-19.



## République slovaque

Le projet [Delivering Good Governance in Slovakia](#), cofinancé par le Conseil de l'Europe et l'Union européenne, vise à soutenir les autorités slovaques dans leurs projets de renforcement du système de gouvernement local. Cette intervention d'assistance technique

devait initialement se terminer en janvier 2021 mais, en raison des retards liés à COVID-19, le projet a été prolongé jusqu'à la fin mars 2021.

Une analyse des besoins de formation des autorités locales (TNA) a été réalisée en recueillant les réactions pertinentes d'environ 380 municipalités ciblées. Les résultats de l'analyse des besoins en formation représentent un diagnostic des besoins et des défis des autorités locales slovaques. Le rapport TNA contient des recommandations concrètes d'amélioration. Sur la base du rapport TNA, une stratégie nationale de formation et de renforcement des capacités pour les autorités locales sera préparée et, avec d'autres conseils politiques sur la consolidation territoriale, la redistribution des compétences et la coopération entre les différents niveaux de gouvernement, elle alimentera la stratégie de renforcement de la gouvernance locale en Slovaquie. Cette approche holistique dans la préparation de la stratégie vise à fournir une base solide pour aller de l'avant avec les plans slovaques pour réformer et surmonter la forte fragmentation territoriale et les défis connexes dans la fourniture de services au niveau local. Le premier projet de la stratégie a déjà été préparé et soumis au gouvernement slovaque pour examen. Selon le ministère

de l'intérieur, *"la préparation de la stratégie va dans la bonne direction et sera très utile pour la prise de décision finale du gouvernement sur la réforme"*.

Le projet vise également à renforcer les capacités des autorités à suivre et à évaluer les programmes de formation pour le développement professionnel du gouvernement local, le leadership institutionnel et la bonne gouvernance démocratique, grâce à la mise en œuvre des outils du Conseil de l'Europe ([URSO](#), [ELoGE](#) et [programme de l'Académie de Leadership](#)).

Un projet de suivi visant à renforcer le niveau régional et les capacités des autorités régionales a reçu un financement de la DG REFORME de la Commission européenne et sera lancé d'ici la fin 2020.

## Espagne

Après les deux cycles du Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELoGE) gérés par l'Association des autorités locales basques (EUDEL) au Pays basque, le Centre d'expertise a apporté un soutien supplémentaire pour affiner les indicateurs de l'évaluation comparative et lancer le troisième cycle pour toutes les municipalités basques. EUDEL a développé une page web consacrée à ELoGE au Pays basque. La troisième cérémonie ELoGE au Pays basque est prévue pour décembre 2020. La poursuite de la coopération est en cours de discussion.

## Turquie

Le Centre d'expertise a soutenu un nouveau programme de meilleures pratiques en coopération avec l'Institut Raoul Wallenberg (RWI) et l'Union des municipalités de Turquie (TBB).

En juillet, un atelier d'introduction avec l'Union des municipalités a été organisé pour discuter des grands principes d'un tel programme et des prochaines étapes nécessaires pour le planifier et le lancer. Par la suite, deux autres ateliers destinés aux municipalités ont été demandés, dans le but d'établir un programme récurrent et durable de meilleures pratiques en Turquie, afin que les municipalités puissent mieux partager et reproduire les solutions et approches réussies. Le programme des meilleures pratiques et d'autres outils pertinents ont également été présentés lors du "Sommet international des jumelages de villes (TWINT Online)" en novembre 2020. Toujours en novembre, le Centre d'expertise a été invité à une autre conférence pour discuter de la participation civile et de l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour une gouvernance locale démocratique. La conférence était organisée par [TESEV](#), un groupe de réflexion

indépendant en Turquie, travaillant sur la gouvernance urbaine, la durabilité et les outils politiques numériques, dans le cadre du projet [Model](#) financé par l'UE : Renforcer les capacités de la société civile pour une gouvernance locale plus démocratique.

## Ukraine

En septembre 2020, le programme de 2 millions d'euros sur 31 mois "[Décentralisation et réforme de l'administration locale en Ukraine](#)" a été achevé, et un nouveau programme de 1,7 millions d'euros sur 27 mois "[Renforcer la décentralisation et la réforme de l'administration publique en Ukraine](#)" a été lancé le mois suivant. Ces deux programmes, mis en œuvre dans le cadre du [plan d'action du Conseil de l'Europe pour l'Ukraine](#), visent à garantir que le système d'autonomie locale fonctionne efficacement et conformément

*"Le gouvernement ukrainien partage son succès en matière de décentralisation et de réforme des collectivités locales avec, entre autres, le Conseil de l'Europe, qui est un partenaire et un mentor constant de notre jeune démocratie".*

Viacheslav NEHODA, vice-ministre du développement des communautés et des territoires d'Ukraine

aux normes et bonnes pratiques européennes.

En 2020, le Conseil de l'Europe est resté le principal conseiller du gouvernement et du Parlement dans la mise en œuvre de la réforme de la

décentralisation en Ukraine. Il a continué à participer à la conception, à la négociation et à la préparation des principaux amendements législatifs, et à soutenir le développement des capacités des autorités nationales, régionales et locales.

Cet effort s'est traduit par la préparation d'au moins dix documents de conseil juridique et politique (aperçus, avis/expertise, rapports et propositions d'amélioration de la législation), y compris des [commentaires sur le projet de loi sur les amendements constitutionnels relatifs à la décentralisation](#). Le projet de loi a été soumis par le président de l'Ukraine et a été retiré pour de nouvelles consultations à la suite des commentaires.

En outre, un projet à court terme consacré à l'impact de la réforme de la décentralisation sur les minorités nationales dans trois régions sélectionnées a été mis en œuvre. Un certain nombre de produits de communication ont été réalisés et largement diffusés sur cette question : parmi eux, une série de [15 programmes radio thématiques](#), touchant plus de 1,3 million d'auditeurs chaque semaine ; trois spots publicitaires animés de la télévision sociale ont été diffusés sur trois chaînes de télévision nationales, touchant au moins 7 millions de personnes.

Le Centre d'expertise pour la bonne gouvernance a continué à fournir son expertise sur les réformes des gouvernements territoriaux et locaux, principalement par l'intermédiaire

du Bureau d'appui aux réformes du ministère du développement des communautés et des territoires et de divers groupes de travail thématiques. En conséquence, le nombre de sous-régions a été réduit de 490 à 136 et 1469 communautés fusionnées ont été créées (elles étaient auparavant plus de 11 000).

Le soutien du programme à la gouvernance dans les communautés multiethniques a permis de renforcer la capacité de l'écrasante majorité des maires des petites communautés multiethniques du [district de Bolhrad](#) à plaider en faveur de la fusion des communautés.

Le Centre d'expertise pour la bonne gouvernance a également soutenu la réforme de l'administration publique et la réforme du système national de formation des fonctionnaires par des conseils juridiques et politiques sur l'emploi dans les autorités locales, le statut des conseillers locaux, le statut d'association autorégulée de prestataires de services de formation, les règles d'accréditation des programmes de formation et d'autres lois pertinentes. L'examen fonctionnel de l'Agence nationale de la fonction publique a abouti à la mise à jour de sa structure. Le concours national des meilleures pratiques de formation parmi les prestataires de services de formation a été mis en œuvre, contribuant ainsi à la création d'un marché de la formation compétitif et moderne et à l'identification et la promotion de pratiques de formation modernes et efficaces.

Le Centre d'expertise pour la bonne gouvernance a contribué au développement du Programme national de coopération transfrontalière pour 2021-2027 et de son expertise écologique. Il a contribué à l'organisation de l'Académie polono-ukrainienne de leadership pour la coopération transfrontalière (CBC). Un manuel de coopération transfrontalière comprenant un aperçu de la législation nationale et des normes et outils du Conseil de l'Europe a été élaboré et diffusé.

Les capacités des autorités locales, de leurs associations et des centres de formation régionaux ont été renforcées grâce à une série de programmes de formation basés sur les boîtes à outils du Conseil de l'Europe sur les ressources humaines et le leadership : 7 programmes de formation spéciaux ont été développés et officiellement approuvés par les parties prenantes nationales, plus de 1000 fonctionnaires locaux ont amélioré leurs qualifications. Un recueil périodique sur la gestion des ressources humaines (GRH) a été lancé et cinq plates-formes web de consultation en ligne sur la GRH ont été créées par les associations de collectivités locales et les centres de formation régionaux. En outre, un cours de formation spécial sur la "Décentralisation" a été mis en place. L'auto-organisation. Auto-réalisation" pour les écoles secondaires a été développé et officiellement approuvé par le ministère de l'éducation et des sciences.

Dans le but général d'améliorer la gouvernance métropolitaine dans la sous-région de

*"En coopération avec le Conseil de l'Europe, le cadre juridique de la fonction publique et du gouvernement local continue d'être réformé. Un système moderne, complet, mobile et flexible de formation professionnelle des fonctionnaires est créé, la capacité institutionnelle de l'Agence nationale de la fonction publique est renforcée en tenant compte des meilleures pratiques européennes, des normes du Conseil de l'Europe et des outils de son Centre d'expertise pour la bonne gouvernance".*

Natalia ALIUSHYNA, Chef de l'Agence nationale de la fonction publique



Kiev, le programme a soutenu l'association "Kiev agglomération". L'association s'est révélée être une plate-forme de dialogue efficace pour les municipalités : le premier projet de coopération inter-municipale avec la participation de Kiev a été lancé, et des plans d'action visant à renforcer

la coopération sur les questions de transport et de gestion des déchets solides ont été élaborés.

Plusieurs projets de sensibilisation à la réforme de la décentralisation et aux normes pertinentes du Conseil de l'Europe ont été mis en œuvre avec succès, notamment trois sondages d'opinion sur la

décentralisation et la gouvernance métropolitaine de Kiev. Les sondages ont indiqué que 81 % des personnes interrogées étaient favorables aux réformes.

Le 9e cycle annuel de la "[meilleure pratique en matière d'autonomie locale](#)" a été mené en coopération avec le gouvernement ; 39 pratiques innovantes ont été identifiées et promues. Des concours médiatiques nationaux et régionaux sur la décentralisation ont également été organisés.

Une collaboration étroite sur les activités ci-dessus a été maintenue avec l'envoyé spécial de l'Allemagne pour le programme de réforme ukrainien, M. Georg Milbradt, et avec d'autres acteurs internationaux tels que GIZ U-LEAD, les projets DOBRE et PULSE de l'USAID, le projet de décentralisation ukraino-suisse, le projet de décentralisation internationale de SKL, le CESC et l'OSCE.

En raison des restrictions imposées par le COVID-19, le plan de travail a dû être révisé et prolongé de trois mois. La plupart des activités ont été réalisées en ligne, ce qui a permis d'accroître considérablement leur portée.

En 2021, le Centre d'expertise pour la bonne gouvernance continuera à se concentrer sur l'amélioration du cadre législatif de l'autonomie locale conformément aux normes et aux bonnes pratiques européennes, et sur le renforcement des capacités des autorités locales et régionales, en particulier dans les communautés fusionnées, afin de fournir une administration publique efficace et orientée vers les services.

## **Le Kosovo\***

En 2020, l'Association des municipalités du Kosovo (AKM) a demandé le soutien du Centre d'expertise pour la bonne gouvernance afin d'analyser son alignement actuel sur les normes ISO 9001 relatives aux systèmes de gestion de la qualité en vue d'une éventuelle certification à un stade ultérieur. Un rapport sur le résultat de l'examen des documents fournis par l'AKM par rapport aux exigences d'un système de gestion de la qualité selon la norme ISO 9001 a été rédigé et discuté avec les dirigeants de l'AKM. Il comprenait des recommandations sur les prochaines étapes et une marche à suivre pour faire avancer le développement de l'AKM. Une coopération plus poussée est à l'étude.

## **Tunisie**

Le Centre d'expertise a coopéré avec l'Association nationale des municipalités de Tunisie (FNVT) et le PNUD-Tunisie, afin d'aider à renforcer les capacités de l'Association à fournir de meilleurs services et à défendre les intérêts de ses membres. Plusieurs ateliers avec des experts du Conseil de l'Europe ont été organisés afin de présenter et de préparer le terrain pour la mise en œuvre de la boîte à outils sur les associations modernes de collectivités locales, qui comprend l'évaluation des performances, le développement de stratégies financières, de communication et de promotion spécifiques.

## **4. Outils de renforcement des capacités**

Le développement et la promotion d'outils innovants de renforcement des capacités figurent parmi les priorités du Centre d'expertise. Tous les homologues concernés sont encouragés à utiliser ces outils à condition que les droits d'auteur soient respectés, que des experts qualifiés soient utilisés et que le Centre d'expertise soit informé.

---

*\* Toute référence au Kosovo, que ce soit le territoire, les institutions ou la population, dans le présent texte s'entend dans le plein respect de la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations unies et sans préjudice du statut du Kosovo.*

En 2020, le Centre d'expertise a fortement investi dans la mise à jour des boîtes à outils existantes et le développement de nouvelles boîtes à outils. Les éditions mises à jour comprennent des boîtes à outils sur la participation civile et l'analyse comparative des finances locales (LFB). En outre, deux des boîtes à outils les plus fréquemment utilisées du Centre d'expertise ont été mises à jour pour mieux répondre aux besoins des États membres dans le contexte de la pandémie COVID-19. Un nouveau module interactif a été ajouté au programme de la [Leadership Academy](#) pour aider les autorités locales à exercer leur leadership dans les situations de crise. Il donne un aperçu des différents aspects du leadership et des crises ; il fournit également des conseils sur la manière de mettre en place des équipes de gestion de crise et de développer une stratégie de communication adéquate. Bien que spécifiquement développé en réponse à l'urgence COVID-19, ce module est d'une pertinence et d'une application générale pour toute crise ou situation d'urgence, comme les catastrophes naturelles, les accidents environnementaux, les attaques terroristes et les conflits. Il est spécifiquement conçu pour le niveau local, mais il peut être adapté à d'autres niveaux de gouvernement. Un module supplémentaire couvrira la question du leadership en temps de crise et d'urgence dans le contexte de la coopération transfrontalière. En outre, la pandémie COVID-19 a mis en évidence l'importance de la coopération transfrontalière, en particulier dans des domaines tels que les interventions d'urgence, la santé, le marché du travail et les transports. C'est pourquoi l'[E-DEN](#) - un outil en ligne et une base de données sur la coopération transfrontalière - a été mis à jour pour inclure des études de cas spécifiques liées à COVID provenant des États membres du Conseil de l'Europe, sur la base des contributions des membres du Comité européen sur la démocratie et la gouvernance (CDDG). En outre, son interface a été améliorée grâce à de nouvelles fonctionnalités qui permettent aux autorités transfrontalières de contribuer plus facilement à leurs études de cas.

Les trois nouvelles boîtes à outils développées en 2020 comprennent le [Grille d'évaluation de l'éthique publique pour les autorités centrales](#) , la boîte à outils sur les stratégies de renforcement de la résilience et la boîte à outils sur le télétravail.

La nouvelle boîte à outils sur l'éthique publique destinée aux autorités centrales a été conçue pour aider les États membres à développer ou à améliorer leurs cadres nationaux d'éthique publique. Il s'agit d'un outil pratique basé sur les [Lignes directrices sur l'éthique publique](#), élaborées précédemment par le CDDG et adoptées par le Comité des Ministres. Il comprend également un Benchmark - un outil d'évaluation et de mesure. Avec les Lignes directrices et le Guide du CDDG "[Etapes de la mise en œuvre de l'éthique publique dans les organisations publiques](#)", la boîte à outils devrait être utilisée pour maintenir activement et soutenir une culture des plus hautes normes éthiques par les agents publics.

Cela permettra de promouvoir la confiance des citoyens dans les fonctionnaires et les institutions qui les représentent, prennent des décisions affectant leur vie ou sont responsables de la fourniture de fonctions et de services publics.

L'épidémie de COVID-19 a mis à l'épreuve les capacités de gouvernance à tous les niveaux de gouvernement. Pour répondre aux défis spécifiques des autorités locales, le Centre d'expertise a préparé une nouvelle boîte à outils sur les stratégies de renforcement de la résilience. Cette boîte à outils permettra aux autorités locales de mesurer leur état de préparation et leur capacité à gérer les situations d'urgence aux niveaux institutionnel, administratif et de la société civile, ainsi que leur capacité à impliquer toutes les parties prenantes dans le processus décisionnel. Elle les aidera également à identifier les niveaux de vulnérabilité et de résilience au moyen d'une approche communautaire, en analysant les dimensions institutionnelles, sociales, économiques, de capital humain et d'infrastructure.

Une nouvelle boîte à outils de télétravail a été mise au point pour aider les autorités publiques à tous les niveaux de gouvernement à mettre en œuvre des accords de télétravail pour les fonctionnaires. Elle comprend des lignes directrices détaillées sur les aspects administratifs, techniques et de performance de l'introduction et de la gestion du télétravail dans une entité publique, ainsi que sur les risques potentiels, les avantages et les défis spécifiques au secteur public. Il comprendra également un module spécifique sur le télétravail pour les gouvernements locaux, ainsi que des études de cas pour présenter les applications pratiques et les meilleures pratiques de tous les États membres du Conseil de l'Europe. À court terme, il aidera les États membres à faire face aux restrictions liées à la pandémie COVID-19 tandis que, dans une perspective à plus long terme, il contribuera à la modernisation de l'administration publique.

## **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 respectives des pays de ce rapport.

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

La Commission européenne est un partenaire important du Conseil de l'Europe. Le Centre d'expertise assure la liaison avec les délégations de l'UE dans les pays où elle met en œuvre des projets de coopération. La Commission européenne cofinance actuellement

certaines des plus grands projets mis en œuvre par le Centre d'expertise, notamment en Grèce, en Lituanie, en République slovaque et en Serbie. Une très bonne coopération a été récemment développée avec la nouvelle DG REFORME de la Commission européenne, avec laquelle plusieurs nouveaux projets sont actuellement en cours de discussion. En octobre, le Centre d'expertise a organisé un événement parallèle en ligne sur la participation civile dans le cadre de la semaine européenne annuelle des régions. Les experts ont présenté la boîte à outils sur la participation civile et ont discuté de sa mise en œuvre.

## **OCDE**

Le Centre d'expertise coopère avec l'Organisation de coopération et de développement économiques depuis plusieurs années. Il participe au réseau de l'OCDE sur les relations fiscales, où il apporte sa contribution sur la base des normes, des outils et de l'expertise en matière de finances locales et de renforcement des capacités des autorités publiques. En 2020, les réunions du réseau ont été dominées par la réponse à la crise COVID-19 et ses conséquences, avec un accent sur les cadres de financement locaux et les règles fiscales infranationales.

## **Banque mondiale**

Le Centre d'expertise entretient un dialogue avec le Secrétariat du [PEFA](#) de la Banque mondiale. Le PEFA est un outil de diagnostic de la gestion des finances publiques utilisé dans 152 pays depuis 2006. La version révisée de la grille d'évaluation en matière de finances locales du Conseil de l'Europe a été utilisée pour mettre à jour l'outil PEFA.

## **ONU et PNUD**

Le Conseil de l'Europe et le PNUD ont conclu un protocole d'accord sur la 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 Centre d'expertise, notamment en Arménie et en Ukraine.

Le Centre d'expertise contribue également à la mise en œuvre des objectifs de développement durable (SDG) des Nations unies et de l'Agenda 2030 pour le développement durable par le biais de 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 plate-forme pour partager l'expérience et l'expertise ainsi que pour promouvoir les outils de renforcement des capacités du Centre d'expertise. En 2020, le Centre d'expertise a

présenté son travail lors de la réunion du groupe de travail du CCRE sur la réponse au COVID-19.

### **Union des Dirigeants Territoriaux de l'Europe (UDiTE)**

L'UDiTE est une fédération d'associations professionnelles qui représente aujourd'hui les collectivités locales dans 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 la bonne gouvernance démocratique fait partie de son plan de travail depuis plusieurs années. En 2020, elle a été accréditée pour mettre en œuvre l'ELoGE au Portugal et a mené le processus en coopération avec le Centre d'expertise.

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

L'ALDA 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 autonomes, enregistrées au niveau local, qui promeuvent la bonne gouvernance et l'autonomie locale. La Cheffe du Centre d'expertise représente la Secrétaire Générale du Conseil de l'Europe au sein du conseil d'administration de l'ALDA.

### **CESCI - Service central européen pour les initiatives transfrontalières**

Le CESCO encourage la coopération transfrontalière par la recherche appliquée, la planification stratégique, les activités de développement dans les régions frontalières et la mise en réseau entre les niveaux local, national et européen. Le Centre d'expertise travaille avec le CESCO sur le renforcement des capacités pour consolider la coopération transfrontalière en Europe centrale et orientale et dans les Balkans. En 2020, le Centre d'expertise a travaillé avec le CESCO-Balkans sur la Leadership Academy for Cross-Border Cooperation pour les autorités locales de Grèce et de la République de Macédoine du Nord.

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

Le Centre d'expertise a soutenu l'[Institut de l'innovation en politique](#) dans la mise en œuvre de l'initiative "[Capitale européenne de la démocratie](#)", afin de développer la base juridique du processus de candidature et de l'appel à propositions à l'échelle européenne. Chaque candidature doit inclure une auto-évaluation de son parcours démocratique, basée sur les 12 Principes de la bonne gouvernance démocratique, ainsi qu'une esquisse de

programme d'un an visant à renforcer et à élargir la pratique démocratique. L'initiative est mise en œuvre sous le patronage spécial de la Secrétaire Générale du Conseil de l'Europe.

### **Missions Publiques**

Un nouveau partenariat a été développé avec les [Missions Publiques](#), un entrepreneur social à fort impact dont la mission est de faire entendre la voix des citoyens ordinaires dans les discussions et négociations mondiales sur les défis sociétaux par l'organisation de dialogues citoyens. Le Centre d'expertise a soutenu l'organisation de consultations publiques "[Nous, l'internet](#)" sur la gouvernance de l'internet et l'intelligence artificielle, notamment à Chypre et en Pologne

## **6. Perspectives pour 2021**

Le Centre d'expertise continuera à faire de la réponse aux besoins des États membres dans le domaine de la bonne gouvernance sa principale priorité.

Dans le droit fil des travaux actuellement menés par le Comité européen sur la démocratie et la gouvernance, les principaux nouveaux domaines dans lesquels les États membres souhaiteraient être soutenus comprennent la transformation numérique de l'administration publique, l'utilisation des technologies et des nouvelles méthodes de travail pour assurer une meilleure qualité de gouvernance, le renforcement de la résilience à tous les niveaux de gouvernement, la gestion des crises, l'éthique publique.

Le Centre d'expertise est prêt à fournir ce soutien. Comme indiqué ci-dessus, plusieurs grands projets financés par des sources extérieures se poursuivront en 2021 en Arménie, en Lituanie, en République slovaque, en Serbie et en Ukraine. De nouveaux projets sont en cours de discussion et de négociation avec les donateurs et les États membres, par exemple avec l'Albanie, Chypre, l'Estonie, la Grèce et la République de Moldova.

Le budget ordinaire du Centre d'expertise sera consacré à la fourniture d'un soutien aux États membres du Conseil de l'Europe qui soumettent des demandes de conseils juridiques et/ou politiques et de renforcement des capacités dans le domaine de la bonne gouvernance. La mise en œuvre de diverses boîtes à outils est prévue en Croatie, à Chypre, en Grèce, en Hongrie, en Italie, à Malte, en République de Moldova, en Pologne, en Espagne et dans d'autres États membres.

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 à apporter en cas de pandémie, de la bonne gouvernance, 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 SDG resteront également parmi les priorités.



## Les outils du Centre d'expertise pour la bonne gouvernance

CLEAR - [Participation des citoyens](#)

CP - [Boîte à outils pour la participation civile et la cartographie des parties prenantes](#)

HRM - [Gestion des ressources humaines](#)

TWT - Boîte à outils pour le télétravail

TNA - [Analyse des besoins de formation et stratégie nationale de formation](#)

LAP - [Programme de la Leadership Academy pour les pouvoirs publics](#)

LAP for CBC - [Leadership pour la coopération transfrontalière](#)

PMP - [Gestion des performances](#)

SMP - [Planification municipale stratégique](#)

BPP - [Programme des meilleures pratiques](#)

ReBuS - Stratégies de renforcement de la résilience

LGA - [Renforcement des capacités des associations de collectivités locales](#)

LFB(L) - [Grille d'évaluation en matière de finances locales pour les autorités locales](#)

LFB (C) - [Grille d'évaluation en matière de finances locales pour les autorités centrales](#)

PEB(C) - [Boîte à outils / Grille d'évaluation de l'éthique publique, pour les autorités centrales](#)

PEB(L) - [Boîte à outils / Grille d'évaluation de l'éthique publique, pour les autorités locales](#)

IMC - [Coopération intermunicipale](#)

TAT - [Boîte à outils pour les fusions territoriales](#)

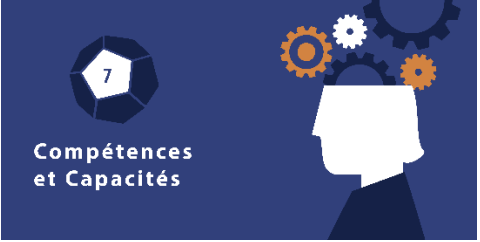
CBC - [Coopération transfrontalière](#)

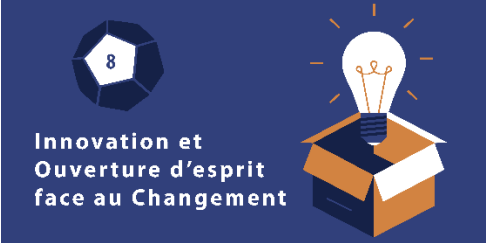
C2C - [Coopération Ville-à-Ville](#)

EDEN - [outil en ligne sur la coopération transfrontalière](#)

| Principes de bonne gouvernance démocratique                                                                                                                                      | Explication selon les boîtes à outils de la stratégie pour l'innovation et la gouvernance au niveau local                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Boîtes à outils                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Elections</b><br/>Conformes au Droit,<br/>Représentation et<br/>Participation justes</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les élections locales sont tenues librement et correctement, conformément aux normes internationales et à la législation nationale, et sans fraude.</li> <li>• Les citoyens sont placés au cœur de l'action publique et sont impliqués d'une manière clairement définie dans la vie publique au niveau local.</li> <li>• Tous les hommes et toutes les femmes ont le droit de faire entendre leur voix lors de la prise de décisions, que ce soit directement ou par l'intermédiaire d'organes légitimes qui représentent leurs intérêts. Cette conception de la participation, qui fait intervenir l'ensemble des citoyens, repose sur les libertés d'expression, de réunion et d'association.</li> <li>• Toutes les voix, y compris celles des plus défavorisés et des plus vulnérables, sont entendues et prises en compte lors de la prise de décisions, entre autres celles qui concernent l'allocation de ressources.</li> <li>• Des efforts raisonnables sont toujours entrepris pour tenter de concilier divers intérêts légitimes et de parvenir à un large consensus sur ce qui est dans l'intérêt de l'ensemble de la communauté, ainsi que sur les moyens d'y parvenir.</li> <li>• Les décisions sont prises en fonction de la volonté de la majorité des citoyens, tout en respectant les droits et les intérêts légitimes de la minorité</li> </ul> | <p><a href="#">Participation des citoyens</a></p> <p><a href="#">Participation civile à la prise de décision</a></p> <p><a href="#">Programme de la formation au Leadership</a></p> |
|  <p><b>Réactivité</b></p>                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs, règles, structures et procédures sont adaptés aux attentes légitimes et aux besoins des citoyens.</li> <li>• Les services publics sont assurés et il est fait suite aux demandes et aux plaintes dans un délai raisonnable.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p><a href="#">Programme de meilleures pratiques pour les gouvernements locaux</a></p> <p><a href="#">Label européen d'excellence en matière de gouvernance</a></p>                 |

|                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <a href="#">Programme de la formation au Leadership</a><br>Stratégies de renforcement de la résilience                                                                                                                                                                                                                       |
|  <p>Efficacité et Efficience</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats sont conformes aux objectifs fixés.</li> <li>• Les ressources disponibles sont utilisées de façon optimale.</li> <li>• Des systèmes de gestion de la performance permettent de mesurer et d'améliorer l'efficacité et l'efficience des services.</li> <li>• Des audits sont effectués à intervalles réguliers afin d'évaluer et d'améliorer les services.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                               | <a href="#">Programme des meilleures pratiques</a><br><br><a href="#">Coopération transfrontalière</a><br><br><a href="#">Gestion des ressources humaines</a><br><br><a href="#">Coopération intermunicipale</a><br><br><a href="#">Gestion des performances</a><br><br><a href="#">Planification municipale stratégique</a> |
|  <p>Ouverture et Transparence</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les décisions sont prises et mises en œuvre conformément à la réglementation.</li> <li>• Le public a accès à toutes les informations qui ne sont pas classées secrètes pour des raisons spécifiées et prévues par la loi (comme la protection de la vie privée ou la garantie de l'impartialité des procédures de passation de marchés).</li> <li>• Les informations sur les décisions, la mise en œuvre des politiques et les résultats sont rendues publiques de manière à permettre à la population de suivre et de contribuer effectivement à l'action de la collectivité locale.</li> </ul> | <a href="#">Programme de meilleures pratiques</a><br><br><a href="#">Label européen d'excellence en matière de gouvernance</a><br><br><a href="#">Programme de formation au Leadership</a><br><br><a href="#">Boîte à outils / Grille d'évaluation de l'éthique publique, pour les autorités centrales</a>                   |

|                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <a href="#">Boîte à outils / Grille d'évaluation de l'éthique publique, pour les autorités locales</a>                                                                                                                 |
|  <p>Etat de Droit</p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les collectivités locales respectent la loi et les décisions judiciaires.</li> <li>• Les normes et les réglementations sont adoptées conformément aux procédures définies par la loi ; elles sont appliquées de manière impartiale.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          | <a href="#">Programme des meilleures pratiques</a><br><br><a href="#">Label européen d'excellence en matière de gouvernance</a>                                                                                        |
|  <p>Comportement Éthique</p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intérêt général est placé au-dessus des intérêts individuels.</li> <li>• Il existe des mesures efficaces pour prévenir et combattre toutes les formes de corruption.</li> <li>• Les conflits d'intérêt sont déclarés en temps voulu ; les personnes impliquées doivent s'abstenir de prendre part aux décisions qui s'y rapportent.</li> </ul>                                                                                                        | <a href="#">Boîte à outils / Grille d'évaluation de l'éthique publique, pour les autorités centrales</a><br><br><a href="#">Boîte à outils / Grille d'évaluation de l'éthique publique, pour les autorités locales</a> |
|  <p>Compétences et Capacités</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les capacités professionnelles des personnes qui assurent la gouvernance sont entretenues et renforcées en permanence afin d'obtenir une production et un impact plus importants.</li> <li>• Les fonctionnaires sont encouragés à améliorer continuellement leurs performances.</li> <li>• Création et utilisation de méthodes et de procédures pratiques visant à changer les aptitudes en compétences et à obtenir de meilleurs résultats.</li> </ul> | <a href="#">Gestion des ressources humaines</a><br><br><a href="#">Programme de formation au Leadership</a><br><br><a href="#">Analyse des besoins de formation et stratégie nationale de formation</a>                |

|                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Innovation et<br/>Ouverture d'esprit<br/>face au Changement</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des solutions nouvelles et efficaces aux problèmes sont recherchées et des méthodes modernes sont employées pour assurer les services.</li> <li>• Il existe une disponibilité d'accepter de piloter et de tester de nouveaux programmes, ainsi qu'à apprendre de l'expérience des autres.</li> <li>• Il est instauré un climat favorable aux changements en vue d'atteindre de meilleurs résultats.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p><a href="#">Coopération transfrontalière</a></p> <p><a href="#">Coopération intermunicipale</a></p> <p><a href="#">Programme de formation au Leadership</a></p> <p>Stratégies de renforcement de la résilience</p> <p>Télétravail</p>                            |
|  <p><b>Durabilité et<br/>Orientation à<br/>Long terme</b></p>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les politiques actuelles prennent en compte les besoins des générations à venir.</li> <li>• La durabilité de la communauté est constamment prise en compte.</li> <li>• Les décisions sont prises dans l'objectif d'internaliser tous les coûts et d'éviter de transmettre aux générations futures les tensions et les problèmes, qu'ils soient d'ordre environnemental, structurel, financier, économique ou social.</li> <li>• L'avenir de la communauté locale est envisagé à long terme, selon une large perspective ; cette conception s'accompagne d'une conscience des besoins qu'entraîne un tel développement.</li> <li>• Cette perspective se fonde sur une compréhension des complexités historiques, culturelles et sociales.</li> </ul> | <p><a href="#">Programme de meilleures pratiques</a></p> <p><a href="#">Coopération Ville-à-Ville</a></p> <p><a href="#">Coopération transfrontalière</a></p> <p><a href="#">Coopération intermunicipale</a></p> <p>Stratégies de renforcement de la résilience</p> |

|                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Gestion Financière Saine</b></p>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les charges n'excèdent pas le coût des services assurés et ne réduisent pas la demande de façon trop importante, notamment dans le cas des services publics essentiels.</li> <li>• La gestion financière est assurée avec prudence, en particulier lorsqu'il s'agit de contracter des prêts et d'utiliser cet argent, d'estimer les ressources, les recettes et les provisions, et d'utiliser les recettes exceptionnelles.</li> <li>• Des programmes budgétaires pluriannuels sont préparés en consultation avec le public.</li> <li>• Les risques sont calculés et gérés correctement, ce qui passe notamment par la publication des comptes consolidés et, dans le cas des partenariats public-privé, par un partage réaliste des risques.</li> <li>• La collectivité locale participe aux accords de solidarité entre communes, à la répartition équitable des charges et des bénéfices et à la diminution des risques (systèmes de péréquation, coopération intercommunale, mutualisation des risques, etc.).</li> </ul> | <p><a href="#">Grille d'évaluation en matière de finances locales pour les autorités locales</a></p> <p><a href="#">Grille d'évaluation en matière de finances locales pour les autorités centrales</a></p> |
|  <p><b>Droits de l'Homme, Diversité Culturelle et Cohésion Sociale</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les Droits de l'Homme sont respectés, protégés et appliqués, et la discrimination, fondée sur quelque critère que ce soit, est combattue, dans la limite des compétences des collectivités locales.</li> <li>• La diversité culturelle est considérée comme une richesse et des efforts sont entrepris en permanence pour s'assurer que tous les citoyens ont un rôle à jouer dans leur communauté locale, qu'ils s'identifient à elle et qu'ils ne s'en sentent pas exclus.</li> <li>• La cohésion sociale et l'intégration des régions défavorisées sont encouragées. L'accès aux services de base est garanti, notamment pour les tranches de la population les moins favorisées.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p><a href="#">Programme de meilleures pratiques</a></p> <p><a href="#">Index des Cités interculturelles</a></p>                                                                                            |
|  <p><b>Obligation de Rendre des Comptes</b></p>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les décideurs, qu'il s'agisse de groupes ou d'individus, sont tenus pour responsables de leurs décisions.</li> <li>• Les décisions font l'objet de comptes-rendus ; elles sont expliquées et peuvent être sanctionnées.</li> <li>• Il existe des mesures efficaces pour remédier aux abus administratifs et aux agissements des collectivités locales qui bafouent les droits civils.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p><a href="#">Label européen d'excellence en matière de gouvernance</a></p> <p><a href="#">Boîte à outils / Grille d'évaluation de l'éthique publique, pour les autorités centrales</a></p>                |

|  |  |                                                                                                        |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <a href="#">Boîte à outils / Grille d'évaluation de l'éthique publique, pour les autorités locales</a> |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|

# ELoGE

Le Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELoGE) est attribué aux municipalités qui ont atteint un niveau élevé de bonne gouvernance, mesuré par rapport à un [critère du Conseil de l'Europe](#). Le prix est un dodécaèdre de cristal gravé des [12 Principes de la bonne gouvernance démocratique](#).

[Page web](#)

[Règlementation](#)

[Grille d'analyse](#)

[Demande d'accréditation](#)

[ELoGE par pays](#)

[Foire aux questions](#)



## Label Européen d'Excellence en matière de Gouvernance (ELoGE)

ELoGE REPOSE SUR UN PARTENARIAT

Conseil de l'Europe



Instances accréditées

Instance Régionale/Nationale/ Transnationale reconnue ou une plate-forme Ad hoc

L'INSTANCE ACCRÉDITÉE COMMENCE À METTRE EN ŒUVRE ELoGE DANS LES MUNICIPALITÉS PARTICIPANTES



Traduction de la grille d'analyse européenne

Adaptation de la grille d'analyse au contexte régional ou national



Identification des municipalités qui souhaitent mettre en œuvre ELoGE et les aider à accomplir les différentes étapes de ce processus

Le Centre d'Expertise pour la Bonne Gouvernance offre



Conseils



Expertise



Soutien financier

pour aider les instances accréditées à organiser les 3 étapes:



Auto-évaluation



Sondage auprès des citoyen-ne-s



Résultats finaux

OBJECTIF

Respecter les **12 Principes** de la Bonne Gouvernance Démocratique

LES MUNICIPALITÉS MÉRITANTES SONT RÉCOMPENSÉES PAR ELoGE



Haut niveau de bonne gouvernance



Valable pendant 1 an

ELoGE EST UNE RECONNAISSANCE ET EN MÊME TEMPS UN OUTIL D'AMÉLIORATION

## Liste des abréviations

ADA : Agence autrichienne de développement  
ARFE : Association des régions frontalières européennes  
ALDA : Association européenne pour la démocratie locale  
BPP : Programme des meilleures pratiques  
C2C : Coopération Ville-à-Ville  
CBC : Coopération transfrontalière  
CDDG : Comité européen pour la démocratie et la gouvernance  
CCRE : Conseil des Communes et Régions d'Europe  
CESCI : Service central européen pour les initiatives transfrontalières  
CLEAR : Peut faire, Aimer, Permettre, Demander, Répondre  
ELoGE : Label européen d'excellence en matière de gouvernance  
ENA : École nationale d'administration  
UE : Union européenne  
EUDEL : Association des autorités locales basques  
FRDL : Fondation polonaise de soutien à la démocratie locale  
GIZ : Société allemande pour la coopération internationale (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)  
GRH : Gestion des ressources humaines  
IMC : Coopération inter-municipale  
INET : Institut National des Etudes Territoriales (France)  
ISIG : Institut de sociologie internationale de Gorizia  
LAP : Programme de formation au leadership  
LFB : Benchmark des finances locales  
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  
SRSS : Service d'appui aux réformes structurelles de la Commission européenne  
TMC : Top Management Corps  
TNA : Évaluation des besoins de formation  
ToT : Formation des formateurs  
UDiTE : Union des Dirigeants Territoriaux de l'Europe  
PNUD : Programme des Nations unies pour le développement