

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Strasbourg, le 8 avril 2022

CDDG(2022)2
Point 3.2 de l'ordre du jour

**COMITE EUROPEEN SUR LA DEMOCRATIE ET LA GOUVERNANCE
(CDDG)**

**RECOMMANDATION DU COMITE DES MINISTRES
AUX ETATS MEMBRES
[SUR LES PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE]**

Premier projet, suite à la première réunion du GT-BG des 24-25 février 2022,
incluant tous les commentaires des membres après la réunion.

**Pour discussion par le CDDG,
pour fournir des orientations et contributions supplémentaires en vue
de la prochaine réunion du GT-BG des 9-10 juin.**

Recommandation CM/Rec(2023)...
du Comité des Ministres aux Etats membres
[sur les principes de bonne gouvernance démocratique]
[pour tous les niveaux de gouvernement].

Le Comité des Ministres, en vertu de l'article 15.b du Statut du Conseil de l'Europe, Considérant que le but du Conseil de l'Europe est de réaliser une union plus étroite entre ses membres afin de sauvegarder et de promouvoir les idéaux et les principes qui sont leur patrimoine commun et de favoriser leur progrès économique et social ;

Consternés et choqués par le déclenchement de la guerre sur notre continent suite à l'attaque russe contre l'Ukraine et de la violation flagrante par la Fédération de Russie des obligations lui incombant en vertu de l'article 3 du Statut du Conseil de l'Europe, et convaincus qu'une bonne gouvernance démocratique est une condition essentielle pour garantir la préservation des droits de l'homme, de la démocratie et de l'État de droit, et de ce fait la paix et la sécurité en Europe ;

Préoccupés par le recul des institutions démocratiques en Europe, souligné notamment dans les rapports de la Secrétaire générale du Conseil de l'Europe sur la situation de la démocratie, des droits de l'homme et de l'Etat de droit, et dans les rapports de l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe ;

Convaincus que la bonne gouvernance démocratique fonde la confiance des citoyens dans les institutions publiques et leur sentiment d'être partie prenante;

Convaincus qu'une société démocratique établie exige, à tous les niveaux, une gouvernance qui soit à la fois "bonne" et "démocratique" ;

Ayant à l'esprit les travaux des entités du Conseil de l'Europe, en particulier le Congrès des pouvoirs locaux et régionaux, la Conférence des organisations internationales non gouvernementales, la Commission européenne pour la démocratie par le droit (Commission de Venise), la Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ), le Conseil consultatif des juges européens (CCJE), le Conseil consultatif des procureurs européens (CCPE) et le Groupe d'États contre la corruption (GRECO), ainsi que les conclusions des éditions successives du Forum mondial de la démocratie ;

Vu la Déclaration de Valence et la Stratégie sur l'innovation et la bonne gouvernance au niveau local, y compris les 12 principes de bonne gouvernance démocratique, adoptés lors de la 15e session de la Conférence du Conseil de l'Europe des ministres européens responsables des collectivités locales et régionales¹, ainsi que les Objectifs de développement durable des Nations Unies, en particulier l'Objectif n° 16, "Paix, justice et institutions fortes" ;

[Autres documents et instruments de référence du Conseil de l'Europe à ajouter.]

¹ 15-16 octobre 2007, document CM(2008)14

S'appuyant sur l'acquis du Conseil de l'Europe et les travaux antérieurs du Comité européen sur la démocratie et la gouvernance, ainsi que sur l'expérience pratique acquise avec la mise en œuvre des 12 Principes de bonne gouvernance démocratique par le Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELoGE) ;

Considérant que le moment est venu d'établir dans un instrument juridique un ensemble de normes pouvant aider décideurs et responsables politiques à tous les niveaux de gouvernement à assurer en permanence une bonne gouvernance démocratique et, en même temps, faire que les communautés et individus soient plus conscient de ce qui peut être attendu des personnes chargées de la gestion des affaires publiques, tout en constituant la marque d'une démocratie dont le bon fonctionnement repose sur une gouvernance efficace ;

Option 1, dans le texte initial examiné par le GT-BG

Recommande aux gouvernements des États membres, [en tenant compte de leurs dispositions constitutionnelles et/ou législatives respectives – *prop. de la Belgique*] de:

- faire que les institutions publiques à tous les niveaux appliquent les 12 principes de bonne gouvernance démocratique suivants :
 1. Participation démocratique [*ou démocratie représentative- prop. Norvège*]
 2. Droits humains
 3. État de droit
 4. Obligation de rendre des comptes [*ou Redevabilité*]
 5. Ethique publique
 6. Ouverture et transparence
 7. Réactivité
 8. Efficacité et efficience
 9. Gestion économique et financière saine
 10. Durabilité et orientation à long terme
 11. Innovation et ouverture au changement
 12. Compétence et capacité [*proposition COING: déplacer P 12 après P6*].
- reconnaître que les 12 Principes de bonne gouvernance démocratique sont interdépendants et d'importance égale aux fins d'un cadre de référence pour les organisations publiques ;
- confier aux autorités publiques compétentes le soin de veiller à la conformité de la législation et des pratiques pertinentes avec ces principes et d'évaluer périodiquement les progrès dans leur mise en œuvre ; [*le membre norvégien s'interroge sur comment un tel processus serait mis en œuvre, devrait porter sur tous les principes ou seulement sur une sélection d'entre eux, et quelle étendue si nombre de ministères sont concernés*].
- traduire cette recommandation dans la ou les langues nationales et assurer sa diffusion aux niveaux national, régional et local.

Charge le CDDG d'examiner tous les [2] [4] ans la mise en œuvre de la présente recommandation et de faire rapport au Comité des ministres sur les résultats.

Option 2 : Proposition du Royaume-Uni

Recommande aux gouvernements des États membres, [en tenant compte de leurs dispositions constitutionnelles et/ou législatives respectives - *Proposition de la Belgique*] :

- de conduire l'action gouvernementale conformément aux principes suivants de bonne gouvernance démocratique, qui caractérisent toute démocratie effective:

(i) une participation effective, inclusive et démocratique

(ii) le respect des droits humains et de l'État de droit

(iii) la reconnaissance de la séparation des pouvoirs au sein d'un État et de l'indépendance du pouvoir judiciaire

(iv) redevabilité, ouverture, transparence et réactivité

(v) éthique publique, et

(vi) adoption de processus, pratiques et mécanismes effectifs et efficaces,

tels que définis à l'annexe à la présente recommandation ;

- d'encourager leur assemblée législative nationale à agir sur la base des principes de bonne gouvernance démocratique,

- de mettre en place des mesures et entreprendre des activités pour exiger, permettre, faciliter ou encourager, selon le cas, compte tenu des dispositions constitutionnelles de l'État, les institutions publiques aux niveaux national, régional et local à agir conformément aux principes de la bonne gouvernance démocratique,

- d'évaluer périodiquement la mesure dans laquelle les institutions publiques agissent conformément à ces principes, et

- de traduire la présente recommandation dans la ou les langues nationales et assurer sa diffusion au niveau national, régional et local.

Annexe

Principes de bonne gouvernance démocratique

Définitions

Aux fins de la présente recommandation : *[Autres définitions à inclure, le cas échéant]*.

L'expression "action gouvernementale" désigne toutes les actions du gouvernement d'un État membre et comprend l'application des dispositions constitutionnelles de l'État et la recherche d'une modification de celles-ci, la formulation et l'adoption de politiques publiques, l'élaboration de législation, la mise en place et l'application de régimes et de réglementations visant à promouvoir et préserver le bien-être économique, social et environnemental des personnes, des entreprises et des organisations au sein de l'État et au-delà, ainsi que la fourniture et la délégation de services publics ; *[définition proposée par le Royaume-Uni]* ;

Les "institutions publiques" comprennent tout organe, organisation ou bureau, autre que le gouvernement ou organe législatif national d'un État membre, qui a des fonctions publiques ou gouvernementales telles que les pouvoirs régionaux, leurs exécutifs et leurs organes législatifs ou assemblées ; les pouvoirs locaux, leurs exécutifs et leurs assemblées ; et toute agence, société ou entité similaire gérée ou financée par les gouvernements nationaux, régionaux ou locaux ; *[définition proposée par le Royaume-Uni]* ;

Le terme "organisme public" désigne une institution ou une administration nationale, régionale ou locale ; une société ou une entité similaire gérée ou financée par une telle institution ou administration, ou par l'État ; ou une entité du secteur privé ou sans but lucratif fournissant des services publics.

"agent public" comprend :

- I. les personnes élues ou nommées à un mandat ou une fonction publique, telles que les membres des gouvernements nationaux et régionaux, les membres des corps législatifs nationaux et régionaux, les exécutifs locaux et les élus locaux, ainsi que ceux qui exercent une fonction judiciaire ;
- II. les personnes employées par un organisme public tel que défini ci-dessus ;
- III. les personnes agissant au nom d'un organisme public sans avoir été élues, nommées à un mandat ou à une fonction publique ou sans être employées par un organisme public.

PRINCIPE 1 – PARTICIPATION DEMOCRATIQUE

[Note : le membre norvégien a suggéré de renommer ce principe "Démocratie représentative" et de traiter également, dans un premier sous-élément, des "Institutions démocratiques", y compris les assemblées et organes élus, avant la "Conduite équitable des élections" ; il semble que les motifs sous-jacents rejoignent la suggestion du Royaume-Uni d'inclure de nouveaux principes tels que la séparation des pouvoirs et l'indépendance du pouvoir judiciaire.]

Il devrait exister une participation démocratique effective, y compris des élections régulières, libres et équitables aux corps législatifs, aux assemblées et aux autres institutions publiques appropriées, ainsi que des gouvernements et des institutions publiques adoptant des pratiques et des processus d'engagement significatif permettant à ceux qu'ils servent d'exprimer leurs points de vue sur les décisions, les politiques, les projets et les actions des gouvernements et de ces institutions, et de demander effectivement des comptes aux gouvernements et aux institutions publiques. *[formulation proposée par le Royaume-Uni, afin que chaque principe ou section (composée de différents principes) établisse plus directement de ce qui est attendu].*

APPLICATION DU PRINCIPE *[au lieu de "DESCRIPTION", suite à une proposition du Royaume-Uni].*

Les attentes et les besoins légitimes de la population doivent être au centre des processus politiques et décisionnels à tous les niveaux. La *participation*, la *représentation* et la *conduite équitable des élections* fonctionnent simultanément et de manière interdépendante, se renforçant mutuellement et assurant des relations cohérentes, à tous les niveaux, entre les organisations publiques, les agents publics et les citoyens, en s'appuyant sur les libertés d'expression, de réunion et d'association.

Conduite équitable des élections

Les lois électorales sont conformes aux normes internationales ; en particulier.

- les élections se déroulent librement et équitablement, ~~conformément aux normes internationales et~~ *[suggestion de la délégation slovaque]* sans aucune fraude,
- les ressources administratives sont utilisées de manière à garantir des élections libres et équitables, *[ajout proposé par la Belgique]* la neutralité et l'impartialité du processus électoral, l'égalité de traitement entre les différents candidats et partis, l'égalité de traitement entre les candidats,
- le secret du vote et *[proposition de la Belgique]* la liberté des électeurs de se forger une opinion sont garantis et encouragés, notamment par un accès adéquat et égal à l'information électorale *[proposition de la délégation slovaque]*,
- les droits fondamentaux pertinents sont garantis, notamment la liberté d'expression, la liberté de la presse, la liberté de circulation à l'intérieur du pays, la liberté d'association et de réunion à des fins politiques,
- l'élection est gérée par un organe impartial. *[propositions de sous-parties supplémentaires et de structure de cette partie, par la Commission de Venise].*

Représentation

- Les personnes ont la possibilité d'accéder et de s'engager dans les processus d'élaboration des politiques et de prise de décision directement ou par le biais d'organismes intermédiaires légitimes qui représentent leurs intérêts.
- Les processus d'élaboration des politiques et de prise de décision reconnaissent et arbitrent entre les différents intérêts légitimes.
- Les processus d'élaboration des politiques et de prise de décision s'efforcent de parvenir à des décisions qui répondent aux préoccupations de tous et toutes, dans la mesure du possible.
- Les décisions sont prises en fonction de la volonté de la majorité, tandis que les droits et les intérêts légitimes des minorités sont respectés.

Participation

- Les individus sont au centre des politiques et des processus décisionnels.
- Les processus d'élaboration des politiques et de prise de décision favorisent une large participation de tous, y compris les personnes moins privilégiées et les plus vulnérables [*proposition de la Belgique*].
- Les processus d'élaboration des politiques et de prise de décision impliquent des mécanismes bien définis permettant différents niveaux de démocratie participative.
- Toutes les voix sont prises en compte de manière égale dans toutes les phases de la politique et des processus décisionnels.

PRINCIPE 2 - DROITS HUMAINS ET ETAT DE DROIT [*comme exemple des conséquences de l'option 2, suite à une proposition du Royaume-Uni de fusionner les principes 2 et 3 ; précédemment : "Droits de l'homme"*]

Les droits de l'homme et l'État de droit doivent être respectés, conformément aux normes européennes et internationales telles que le statut du Conseil de l'Europe et la convention des droits de l'homme et des libertés fondamentales. [*nouvelle approche proposée par le Royaume-Uni, avec un exemple de déclaration de principe directe ; tous les autres principes suivraient la même approche*].

DESCRIPTION [*à adapter en cas de fusion des principes 2 et 3*].

- Une législation, des institutions, des procédures, des pratiques et des normes de conduite appropriées sont en place pour assurer le développement, la promotion, la protection et la jouissance effective des droits de l'homme.
- Des mécanismes de contrôle et de rapport clairs, y compris des institutions de médiation, sont en place pour traiter toute violation des droits humains.
- Des mesures préventives et répressives sont en place contre toutes les discriminations, y compris fondées sur la "race", la couleur, la langue, la religion, l'origine nationale/ethnique, la nationalité, le statut d'handicapé [*proposition slovaque*], l'orientation sexuelle et l'identité de genre.
- L'égalité pour tous est activement promue pour construire des sociétés plus inclusives qui offrent une protection adéquate contre la discrimination et la haine et où la diversité est respectée.
- La diversité et l'inclusion dans la société de toutes les personnes, y compris les plus vulnérables [*proposition de la Belgique*], sont activement soutenues par des stratégies et des plans spécifiques, qui précisent les objectifs, les cibles et les mécanismes de suivi.

PRINCIPE 3 - ÉTAT DE DROIT

[voir ci-dessus, proposition du Royaume-Uni avec réorganisation des principes et pour une déclaration de principes plus simple ; ce principe serait combiné avec le principe 2].

DESCRIPTION

L'Etat de droit se réfère à la législation, aux institutions, aux procédures, aux pratiques et aux normes de conduite qui régissent l'exercice de la puissance publique en général et à travers une bonne administration. [La *Commission de Venise exprime des doutes sur cette première phrase et, plus généralement, sur une définition de l'État de droit, soulignant qu'elle n'est pas parvenue à en adopter une elle-même*] Elle exige un système de lois certaines et prévisibles, où chacun a le droit d'être traité par tous les décideurs avec dignité, égalité et rationalité et conformément aux lois, et d'avoir la possibilité de contester les décisions devant des tribunaux indépendants et impartiaux selon des procédures équitables. À son tour, l'application impartiale des lois requiert un pouvoir judiciaire indépendant. Le concept d'État de droit repose sur un droit sûr et prévisible, dans lequel chacun a le droit d'être traité par les décideurs de manière digne, égale et rationnelle, conformément aux lois en vigueur, et d'avoir le droit de contester les décisions devant des tribunaux indépendants et impartiaux, selon une procédure équitable [proposition de la Commission de Venise].

ÉLÉMENTS CLÉS/CRITÈRES [La Belgique propose d'ajouter d'autres éléments].

- Légalité, y compris un processus transparent, responsable et démocratique d'adoption des lois.
- La sécurité juridique.
- Prévention des abus (mauvais usage) de pouvoir, y compris les garanties juridiques contre l'arbitraire et l'abus de pouvoir par les autorités publiques.
- La motivation des actes administratifs / décisions [prop. de la Belgique].
- Égalité devant la loi et non-discrimination.
Accès à la justice devant des tribunaux indépendants et impartiaux, y compris le contrôle judiciaire des actes administratifs.

PRINCIPE 4 - REDEVABILITE

[voir ci-dessus, proposition du Royaume-Uni avec réorganisation des principes en 6 sections et pour une déclaration de principes plus simple].

DESCRIPTION

La responsabilité désigne la volonté et la capacité d'assumer la responsabilité de ses décisions, de rendre compte et d'expliquer ces décisions et d'être prêt à être interrogé sur ces décisions, ainsi que d'accepter toute conséquence ou sanction proportionnée contre des décisions ou omissions inappropriées.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS/ CRITÈRES

- Les fonctionnaires et les organisations publiques assument la responsabilité de leurs décisions dans un cadre de responsabilité qui, dans la mesure du possible, se présente sous la forme d'une législation consolidée et qui identifie et documente clairement les questions pour lesquelles ils doivent rendre des comptes et la mesure dans laquelle ils sont juridiquement et financièrement responsables.

- Les fonctionnaires et les organisations publiques ont l'obligation de mettre à disposition des informations sur leurs actions et leurs décisions. Les informations fournies à des fins de contrôle doivent être mises à disposition dans un format accessible et pertinent pour les personnes auxquelles elles sont destinées, en tenant compte de la fracture technologique existante.
- Le processus d'établissement de rapports et d'obligation de rendre des comptes, par le biais d'un examen minutieux et d'autres mécanismes, devrait inciter à un comportement responsable et créer une culture de responsabilité axée sur l'apprentissage et le développement de meilleurs services publics pour l'avenir.
- Le processus de contrôle doit être régi par des règles et règlements adéquats.
- Il existe des autorités désignées ayant le pouvoir de sanctionner et de remédier de manière efficace et proportionnée aux actions qui enfreignent les normes, les standards, les dispositions légales, etc.

PRINCIPE 5 - ÉTHIQUE PUBLIQUE

[voir ci-dessus, proposition du Royaume-Uni avec réorganisation des principes en 6 sections et pour une déclaration de principes plus simple].

DESCRIPTION

L'éthique publique se réfère à la mise en œuvre pratique de normes éthiques par les agents publics [*le membre estonien suggère de se référer à l'établissement et à la mise en œuvre pratique... ; Secrétariat : alternativement, pour rester cohérent avec les autres principes qui ne se réfèrent pas à "l'adoption et la mise en œuvre...", ce paragraphe pourrait commencer par "L'éthique publique se réfère aux normes que les agents publics sont censés respecter...", selon lesquelles le bien public est placé avant les intérêts privés conformément à la loi, de sorte que la confiance des citoyens dans l'action et les décisions des agents publics et des organisations publiques soit maintenue et renforcée. Les fonctionnaires et les organisations publiques doivent se conformer aux principes de légalité, d'intégrité, d'objectivité, de responsabilité, de transparence, d'honnêteté, de respect et de leadership.*

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS/ CRITÈRES

- Les processus d'élaboration des politiques et de prise de décision visent à poursuivre le bien public avant tout intérêt individuel.
- Il existe un cadre d'éthique publique, comprenant, le cas échéant, des stratégies, une législation, des règlements, des codes de conduite et des orientations qui fonctionnent ensemble pour permettre et intégrer des pratiques éthiques dans l'ensemble des activités des organisations publiques et dans les prises de décision et les actions des agents publics.
- Des mesures efficaces de prévention et de lutte contre toutes les formes de corruption sont en place, notamment sa criminalisation, la sensibilisation du public et l'adoption d'un comportement éthique.
- Des procédures claires sont en place pour traiter les plaintes et les doléances de la population et des fonctionnaires lorsqu'une violation des normes éthiques est suspectée.
- Des stratégies, plans et mesures clairs permettant d'identifier et de résoudre ou de gérer les conflits d'intérêts sont en place, compte tenu également de la période qui suit la cessation des fonctions.

- Mesures de protection pour les dénonciateurs afin d'éviter les représailles directes ou indirectes de la part de l'organisation publique à laquelle ils appartiennent ou appartenaient et des agents publics de cette organisation publique.

PRINCIPE 6 - OUVERTURE ET TRANSPARENCE

[voir ci-dessus, proposition du Royaume-Uni avec réorganisation des principes en six sections et pour une déclaration de principes plus simple].

DESCRIPTION

L'ouverture et la transparence impliquent que le fonctionnement des organisations publiques et les processus concernant la politique et la prise de décision soient mis en œuvre conformément aux règles et règlements existants et que les informations relatives à ces processus soient disponibles et accessibles à tous, en garantissant la clarté du contenu et la cohérence des règles qui régissent l'accès, la classification et la déclassification des informations.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS/ CRITÈRES

Ouverture

- Les informations relatives au fonctionnement des organisations publiques et aux processus politiques et décisionnels sont publiques, claires et ouvertes à tous, tandis que l'existence d'informations classifiées est clairement justifiée.
- Les organismes publics communiquent activement l'information d'une manière inclusive et efficace, en assurant : la clarté de l'information disponible, comment et où elle peut être trouvée ; la conception de l'information et des services en fonction des besoins des utilisateurs ; la garantie que l'information est correcte, authentique et à jour ; et que ces services sont sûrs.

Transparence

- Les informations sur les décisions, la mise en œuvre des politiques et les résultats sont mises à la disposition du public de manière à permettre aux gens de suivre et de contribuer efficacement aux travaux des autorités publiques, soit directement, soit par l'intermédiaire d'organes représentatifs.
- Les services de gouvernance électronique sont mis à disposition par le biais d'une série de technologies de l'information et de la communication (TIC), lorsque cela est possible et rentable, à condition qu'ils garantissent la facilité d'utilisation, ainsi qu'une meilleure qualité, disponibilité et accessibilité des informations et des services, et qu'ils tiennent compte des risques potentiels liés, notamment, à l'utilisation abusive des données personnelles et à l'insuffisance des compétences en matière d'alphabétisation électronique dans certains secteurs de la société. *[Le membre norvégien recommande de vérifier les éventuelles mises à jour, car ce qui précède est tiré de la première recommandation Rec(2004)15 sur la gouvernance électronique.]*

PRINCIPE 7 - REACTIVITE

[voir ci-dessus, proposition du Royaume-Uni avec réorganisation des principes en 6 sections et pour une déclaration de principes plus simple].

DESCRIPTION

La réactivité fait référence à la capacité d'une organisation publique à répondre aux attentes et aux besoins légitimes de la population. Cela implique que ces attentes et ces besoins soient identifiés en temps utile et qu'ils soient systématiquement pris en compte par une approche structurée, cohérente, équitable et transparente, tant au niveau politique qu'administratif. Par conséquent, ces attentes et ces besoins deviennent le point central de la conception, de la communication, du suivi et de la prestation des services publics.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS/ CRITÈRES

- Les attentes et les besoins légitimes de la population sont identifiés dans le cadre d'approches structurées, cohérentes et transparentes, tant au niveau politique qu'administratif.
- Les attentes et les besoins légitimes des citoyens, une fois identifiés, sont pris en compte dans la conception, la communication et la fourniture des services publics.
- Des procédures claires sont en place pour contrôler la prestation des services publics, y compris des mécanismes de plainte des citoyens et l'implication des institutions de médiation *[suggestion de la Belgique]*.
- Les résultats du suivi et les plaintes sont traités en temps utile.
- ~~Les résultats du suivi et les plaintes sont pris en compte et~~ intégrés dans toutes les phases de la politique et de la prise de décision. *[proposition de la délégation slovaque pour une formulation plus concise].*

PRINCIPE 8 – EFFICACITE ET EFFECTIVITE

[voir ci-dessus, proposition du Royaume-Uni avec réorganisation des principes en 6 sections et pour une déclaration de principes plus simple].

DESCRIPTION

L'efficacité et l'effectivité font référence à la capacité d'une organisation publique à identifier et à mettre en œuvre des processus fonctionnels pour atteindre les objectifs convenus. Cela implique que les organisations publiques sont efficaces sur le plan opérationnel pour atteindre l'efficacité sociale. Les interventions publiques sont conçues et mises en œuvre pour atteindre efficacement des objectifs clairement définis, en affectant et en utilisant de manière efficace les ressources disponibles. La gestion et l'audit des performances sont fondamentaux pour garantir l'efficacité et l'efficacité de la gouvernance.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS/ CRITÈRES

Efficacité

- Les plans stratégiques et opérationnels définissent clairement les objectifs et les cibles dans un délai déterminé.
- Les ressources disponibles sont utilisées de la meilleure façon possible, tant sur le plan technique que sur celui de l'allocation, et de manière cohérente avec celles disponibles à d'autres niveaux de gouvernance.

Effectivité

- Les systèmes de gestion des performances sont conçus et mis en œuvre conformément aux objectifs et aux cibles fixés.
- Des audits internes et externes sont réalisés à intervalles réguliers à tous les niveaux.
- Les résultats de l'évaluation des audits recommandent des actions correctives et sont dûment pris en compte dans les processus politiques et décisionnels.

PRINCIPE 9 - BONNE GESTION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

[voir ci-dessus, proposition du Royaume-Uni avec réorganisation des principes en six sections et pour une déclaration de principes plus simple].

DESCRIPTION

La bonne gestion économique et financière fait référence à des politiques économiques et financières cohérentes et rigoureuses, conçues pour soutenir le bien-être économique, social et institutionnel de tous, y compris la répartition équitable des ressources financières à tous les niveaux. Elle implique que les organisations publiques adoptent des stratégies et des méthodes dans l'utilisation des ressources disponibles afin de garantir leur utilisation opportune et proportionnée, tant en termes quantitatifs que qualitatifs, et leur caractère abordable. Les ressources sont utilisées pour obtenir les meilleurs résultats possibles, par rapport aux objectifs fixés. Il s'agit également de garantir un avenir économique et financier durable pour les services fournis par l'organisation publique.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS/ CRITÈRES

- Une stratégie globale, coproduite publiquement avec les parties prenantes concernées, définit la position économique et financière globale de l'organisme public et est clairement liée à d'autres plans et stratégies.
- Les politiques économiques et financières comportent clairement des objectifs et des mesures soutenant la croissance économique à long terme sans avoir d'impact négatif sur le bien-être sociétal et environnemental, y compris l'équité intergénérationnelle.
- Les audits, tant internes qu'externes, sont considérés comme importants pour contrôler et fournir une assurance sur la solidité et la cohérence de la gestion financière.
- Les risques sont correctement évalués et gérés.

- Des mécanismes de coopération et de partenariat sont recherchés pour identifier les économies d'échelle, le partage équitable des charges et des avantages et la réduction des risques.

PRINCIPE 10 – DURABILITE ET ORIENTATION A LONG TERME

[voir ci-dessus, proposition du Royaume-Uni avec réorganisation des principes en six sections et pour une déclaration de principes plus simple].

DESCRIPTION

La durabilité et l'orientation à long terme font référence à la nécessité pour une organisation publique de tenir compte de l'impact environnemental, social, humain et économique dans ses processus d'élaboration de politiques et de prise de décision et de se concentrer sur les objectifs et les impacts durables à long terme de ses actions plutôt que sur les valeurs à court terme, y compris l'équité intergénérationnelle actuelle et future. Les organisations publiques coopèrent, à tous les niveaux et avec les parties prenantes concernées, pour adopter une approche durable et à long terme, lorsque toutes les stratégies, politiques et plans de mise en œuvre sont élaborés et contrôlés, en fonction de leur impact sur les paramètres à long terme, y compris les résultats financiers, environnementaux et sociétaux.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS/ CRITÈRES

Durabilité

- Les processus politiques et décisionnels actuels font clairement référence à la résilience, à la durabilité et à l'équité intergénérationnelle - y compris les impacts financiers, environnementaux et sociétaux.
- La politique actuelle et les processus de prise de décision reconnaissent les impacts sur l'administration, la communauté et l'environnement actuels et futurs.
- Les politiques et les processus décisionnels actuels sont axés sur le suivi, la réalisation et la démonstration des progrès accomplis.

Orientation à long terme

- Les processus d'élaboration des politiques et de prise de décision reconnaissent et s'efforcent de préserver les aspects historiques, culturels et sociétaux du contexte qu'ils visent.
- Les processus d'élaboration des politiques et de prise de décision comprennent les besoins futurs des personnes et des communautés et envisagent une planification stratégique pour combler les lacunes.
- Des processus de planification stratégique sont en place, incluent les principales parties prenantes et se développent au-delà des cycles électoraux.

PRINCIPE 11 - INNOVATION ET OUVERTURE AU CHANGEMENT

[voir ci-dessus, proposition du Royaume-Uni avec réorganisation des principes en 6 sections et pour une déclaration de principes plus simple].

DESCRIPTION

L'innovation et l'ouverture au changement font référence à la capacité d'une organisation publique à répondre de manière dynamique aux attentes et besoins légitimes de la population et qui est capable de refléter l'évolution des besoins et des structures de la société dans l'étendue et l'offre de services publics. Lorsque des garanties adéquates sont en place, la technologie peut jouer un rôle essentiel dans le renforcement du fonctionnement des organisations publiques.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS/ CRITÈRES

Innovation

- Des études de base et des évaluations ~~des besoins~~ sont réalisées afin de développer des services fondés sur les besoins de la population et conçus en fonction de ceux-ci, et pour [ajout suggéré par l'Estonie pour mettre encore plus l'accent sur les approches fondées sur les besoins en ce qui concerne la définition des services publics] identifier les domaines potentiels d'amélioration de la fourniture des services publics.
- Des programmes et des stratégies d'innovation structurés sont en place, soutenant l'identification de solutions nouvelles et efficaces grâce à des relations de coopération entre les organisations publiques et privées.
- Des stratégies et des plans existent pour exploiter le potentiel de la transformation numérique, notamment l'intelligence artificielle et la prise de décision automatisée, en soutien de la démocratie et de la bonne gouvernance.
- Des garde-fous existent pour identifier et traiter les effets négatifs potentiels de la numérisation sur la jouissance des droits et libertés individuels, par exemple en ce qui concerne la vie privée et la protection des données.

Ouverture au changement

- Un climat favorable aux adaptations aux changements de contexte et d'environnement externe et aux besoins et préférences des populations, ainsi qu'au [proposition du membre estonien, car cet accent est particulièrement important pour les gouvernements locaux et le changement n'est pas seulement dicté par les cultures de travail internes] changement culturel, basé sur la flexibilité, l'auto-évaluation et l'apprentissage continu, est créé au sein des organisations publiques en vue d'atteindre de meilleurs résultats.
- Les organismes publics sont prêts à s'engager dans le partage des connaissances avec d'autres acteurs publics et privés ainsi qu'avec la société civile, à tous les niveaux, y compris au niveau international.
- Les organisations publiques sont capables d'identifier, d'adapter et de mettre en œuvre des pratiques réussies afin d'innover en termes de connaissances, de cadres institutionnels et de gestion.
- Il existe une volonté de piloter et d'expérimenter de nouveaux programmes et de suivre et d'évaluer leurs résultats, y compris l'adoption des technologies numériques de manière inclusive et efficace, et de prévenir les conséquences négatives potentielles.

PRINCIPE 12 - COMPÉTENCE ET CAPACITÉ

[voir ci-dessus, proposition du Royaume-Uni avec réorganisation des principes en six sections et pour une déclaration de principes plus simple].

DESCRIPTION

La compétence et la capacité font référence aux aptitudes, aux comportements, aux connaissances et aux capacités des agents publics et à la capacité organisationnelle globale d'une organisation publique. Il s'agit à la fois de leadership organisationnel et de qualifications humaines, également pour impliquer efficacement les parties prenantes dans les processus d'élaboration des politiques et de prise de décision, ainsi que pour concevoir et appliquer des méthodes, des processus et des bonnes pratiques appropriés en matière de recrutement et de gestion stratégique *[proposition CINGO]*.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS/ CRITÈRES

Compétence

- Les politiques de gestion des ressources humaines garantissent la mise en place de systèmes de gestion des compétences afin que les compétences disponibles correspondent aux objectifs des organisations et qu'une approche fondée sur le mérite et le recrutement/développement des talents soient soutenus et encouragés *[proposition du membre estonien visant à éviter de se concentrer exclusivement sur la formation ; certains ajustements seraient nécessaires pour éviter les redondances avec le troisième élément]*.
- Des évaluations des besoins en formation sont effectuées régulièrement. Elles visent à identifier les compétences nécessaires et existantes et à évaluer la compétence globale d'une organisation publique et sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques.
- Des stratégies et des plans de formation sont en place pour maintenir et renforcer les compétences et les capacités personnelles et organisationnelles.

Capacité

- Les organisations publiques réexaminent, avec les parties prenantes concernées, les conditions de service des agents publics afin de garantir le recrutement d'un personnel de qualité sur la base du mérite et des compétences et d'offrir, à cette fin, des possibilités de formation, une rémunération et des perspectives de carrière adéquates.
- Les organisations publiques mettent en place les structures, processus et capacités nécessaires pour rechercher, planifier, financer, mettre en œuvre et évaluer les programmes de renforcement des capacités.
- Des mesures et des procédures d'évaluation et de gestion des performances sont en place pour évaluer, récompenser ou améliorer et renforcer les performances des personnes ainsi que leur développement professionnel et personnel.