



Strasbourg, 16 novembre 2023

CDDG(2023)21  
Point 8 de l'ordre du jour

# Centre d'expertise pour la bonne gouvernance

## CEGG



## Rapport d'activité 2023

# Table des matières

## Résumé

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

*Albanie*

*Arménie*

*Bosnie et Herzégovine*

*Bulgarie*

*Croatie*

*Chypre*

*Finlande*

*France*

*Géorgie*

*Hongrie*

*Italie*

*Lettonie*

*Lituanie*

*Malte*

*Macédoine du Nord*

*Pologne*

*Portugal*

*Roumanie*

*Serbie*

*République slovaque*

*Espagne*

*Türkiye*

*Ukraine*

*Kosovo\**

4. Outils de renforcement des capacités  
Guide de planification stratégique régionale  
Critère de référence, outil en ligne et guide ELoGE
5. Perspectives pour 2024  
Liste des abréviations

\* Toutes les références au Kosovo, qu'il s'agisse du territoire, des institutions ou de la population, dans ce texte doivent être comprises dans le plein respect de la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations unies et sans préjudice du statut du Kosovo.

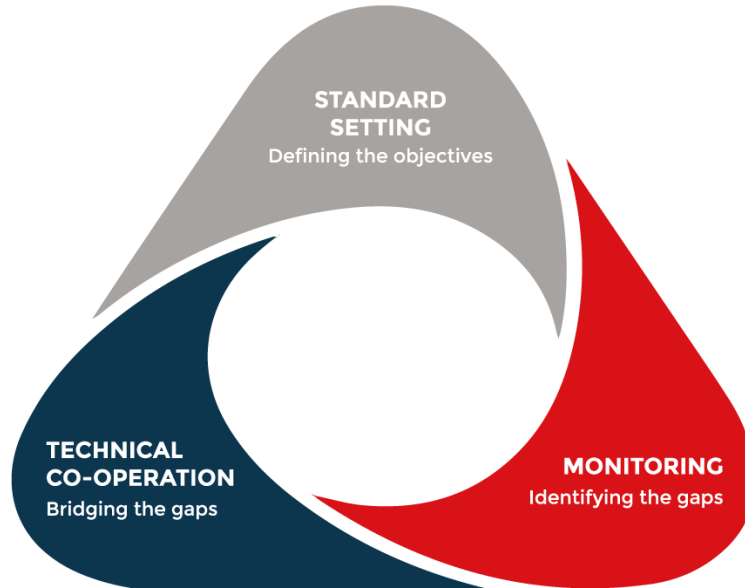
## Résumé

Le Centre d'expertise, créé en 2006 sous le nom de Centre d'expertise pour la réforme des collectivités locales à la suite d'une décision des chefs d'État et de gouvernement du Conseil de l'Europe lors du 3<sup>e</sup> sommet à Varsovie en 2005, a été rebaptisé en 2017 [Centre d'expertise pour la bonne gouvernance](#) (CEGG), afin de refléter l'évolution de ses domaines d'intervention pour soutenir la bonne gouvernance à tous les niveaux de gouvernement.

Grâce à ses liens avec le [Comité](#) intergouvernemental du Conseil de l'Europe [sur la démocratie et la gouvernance](#), le CEGG a bénéficié d'une plateforme multipartite pour le dialogue, la sensibilisation et l'échange entre pairs, ainsi que d'un accès aisé à des fonctionnaires de haut niveau de 46 États membres qui disposent d'un réservoir de connaissances et d'expertise en matière de réformes de la gouvernance.

Le CEGG a l'habitude de coopérer étroitement avec le [Congrès des pouvoirs locaux et régionaux](#), en utilisant les rapports de suivi, les instruments juridiques et les textes de référence dans la conception et la mise en œuvre des projets.

Ce cercle vertueux de travail normatif intergouvernemental, d'activités de coopération et de suivi de la mise en œuvre des normes est au cœur du cadre stratégique du Conseil de l'Europe. Les projets de coopération et les interventions ciblées du CEGG promeuvent les normes du Conseil de l'Europe, abordent les questions et comblent les lacunes apparues lors du suivi, et soutiennent les processus en cours de réforme de l'administration publique et des collectivités locales, illustrant ainsi le "triangle dynamique" du Conseil de l'Europe.



En 2023, le CEGG a mis en œuvre des projets à grande échelle dans 7 États membres, y compris un nouveau projet visant à renforcer la bonne gouvernance démocratique et la résilience en Ukraine. Des activités ciblées ont été organisées dans 16 autres États membres et au Kosovo\*. 3 visites d'évaluation par les pairs ont été organisées en Bulgarie, en Finlande et en Hongrie ; 5 échanges de bonnes pratiques entre États membres ont eu lieu ; 11 documents de conseil politique ont été fournis pour soutenir l'alignement sur les normes du Conseil de l'Europe ; et les capacités de plusieurs milliers de fonctionnaires et d'acteurs de la société civile à travers l'Europe ont été développées dans le cadre de plusieurs centaines d'activités de renforcement des capacités.

Le répertoire des boîtes à outils a également été élargi pour inclure un guide de planification stratégique régionale, ainsi qu'une mise à jour du repère et du manuel ELoGE. Une présentation détaillée de la méthodologie du "format de Strasbourg" sera bientôt publiée sur la page web du CEGG.

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

- Activités organisées dans 23 États membres ;
- Des projets à grande échelle ont été mis en œuvre dans sept États membres ;
- Des projets/activités à plus petite échelle ont été mis en œuvre dans 16 autres États membres ;
- Des activités de renforcement des capacités ont été menées dans 17 États membres ;
- Des fonctionnaires, des experts et des membres du CDDG de plus de 30 États membres ont participé aux activités du CEGG et aux échanges de bonnes pratiques entre les États membres ;
- 3 examens par les pairs organisés en Bulgarie, en Finlande et en Hongrie ;
- 11 documents formels de conseil juridique et politique ont été fournis pour aider à harmoniser les cadres législatifs avec les normes du Conseil de l'Europe ;
- 12 principes de bonne gouvernance démocratique promus par la mise en œuvre du Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELoGE) dans 15 États membres et au Kosovo\* ;
- Publication d'une nouvelle boîte à outils sur le développement régional stratégique ;

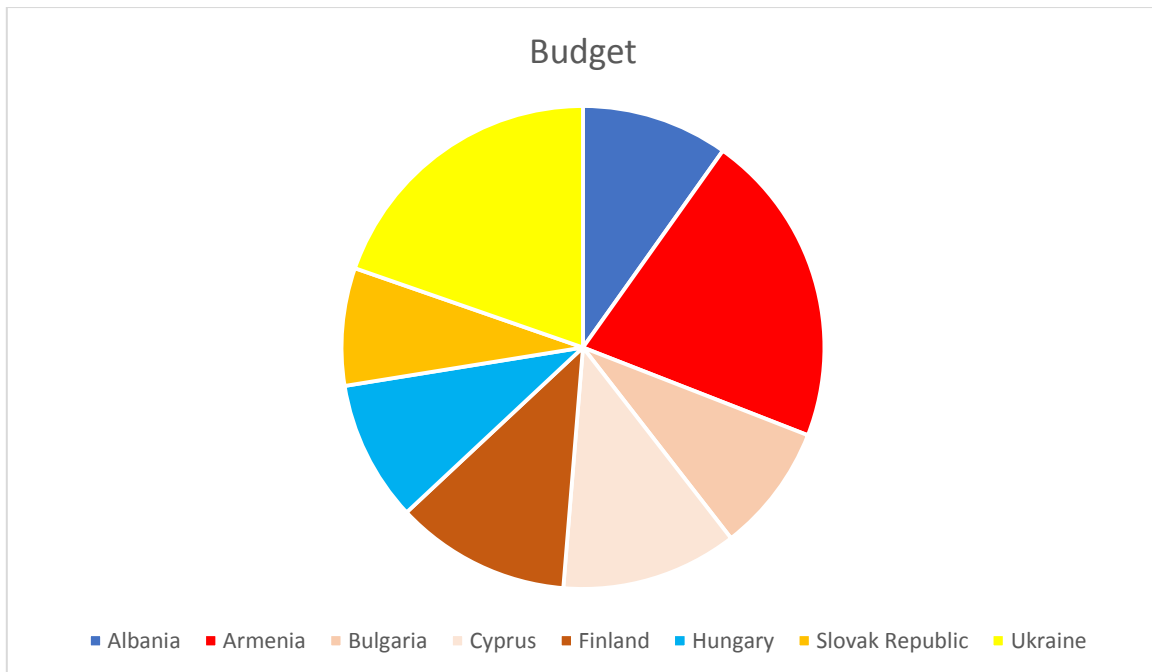
---

\* Toutes les références au Kosovo, qu'il s'agisse du territoire, des institutions ou de la population, dans ce texte doivent être comprises dans le plein respect de la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations unies et sans préjudice du statut du Kosovo.

- Un guide détaillé sur la méthodologie du *"format de Strasbourg"* a été préparé à la lumière du succès de la réunion de Lviv sur la réforme de la représentation infranationale et de la supervision des lois sur l'autonomie locale.
- Le référentiel ELoGE a été révisé et mis à jour pour refléter le document CM/Rec (2023) 5 sur les principes de bonne gouvernance démocratique et suite au retour d'information des partenaires à travers l'Europe.

## Faits et chiffres clés

En 2023, le Centre d'expertise est chargé de gérer la mise en œuvre de projets et d'activités pour un budget total d'environ 7,5 millions d'euros, dans 25 États membres du Conseil de l'Europe. Les projets les plus importants sont les suivants :



- Albanie (budget total : 700 000 euros)
- Arménie (budget total : 1,1 million d'euros)
- Bulgarie (budget total : 610 000 €)
- Chypre (budget total : 840 000 €)
- Finlande (budget total : € 835.000)
- Hongrie (budget total : € 670.000)
- Slovaquie (budget total : 560 000 euros)
- Ukraine (budget total : 2 millions d'euros) ;

Outre ces grands projets, un certain nombre de projets et d'activités de petite envergure mais à fort impact ont été mis en œuvre dans d'autres États membres, notamment en Bosnie-Herzégovine, en Croatie, en France, en Italie, en Lettonie, en Lituanie, à Malte, en Macédoine du Nord, en Pologne, au Portugal, en Roumanie, en Espagne et en Turquie. Ces projets sont financés ou cofinancés par le budget ordinaire, pour un montant d'environ 300 000 euros.

Des pairs, des experts et des autorités publiques de quelque 30 États membres ont contribué à la mise en œuvre de ces projets ; de nombreux membres du CDDG (Comité européen sur la démocratie et la gouvernance) ont participé à des évaluations par les pairs, à des échanges intergouvernementaux et à d'autres activités du CEGG. Ces activités contribueront à une législation nouvelle ou améliorée, à une meilleure mise en œuvre des réformes et à un renforcement des capacités des autorités publiques à tous les niveaux dans nos États membres.

## Faits marquants par État membre

### Albanie

Le premier Comité directeur de ce nouveau projet visant à *"Soutenir la réforme de l'administration publique au niveau local en Albanie"*, financé par le gouvernement allemand, a eu lieu en mars 2023. Un plan d'activités visant à renforcer la gestion des ressources humaines, la formation et le développement au niveau local dans l'administration publique albanaise a été approuvé, en s'appuyant sur les résultats du projet CEGG de longue date en Albanie, précédemment mis en œuvre avec le [Congrès](#).

Le [programme Leadership Academy](#), lancé dans le cadre de la [phase III](#) du projet précédent, a été réadapté pour développer les capacités des représentants nouvellement élus à la suite des élections locales du 14 mai 2023.

Une soixantaine de représentants élus d'unités de gouvernement local - maires, maires adjoints et hauts fonctionnaires - ont participé à deux étapes réparties sur quatre sessions qui ont eu lieu à Shkodra, Tirana, Vlora et Saranda. Les [principes fondamentaux de la bonne gouvernance démocratique](#) ont été abordés dans des modules de formation portant sur des concepts clés tels que l'éthique, l'intégrité, l'intelligence émotionnelle, le travail d'équipe et les processus de prise de décision. Démontrant l'engagement des autorités centrales à soutenir ce processus, le nouveau ministre d'État albanaise chargé des collectivités locales a participé à ces sessions.



Dans le cadre du projet, les documents suivants ont été préparés :

- **Évaluation des besoins de formation** : L'évaluation du module actuel d'évaluation des besoins en formation a été réalisée en vue d'une mise à jour visant à garantir que l'école albanaise d'administration publique et les LGU puissent interagir efficacement dans la conception et la fourniture de programmes de renforcement des capacités afin de promouvoir la bonne gouvernance démocratique et de développer des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux.
- **Gestion des performances** : Une première évaluation des outils et instruments de gestion des performances actuellement utilisés dans l'administration publique albanaise, en particulier en ce qui concerne la composante "gestion des ressources humaines", a été entreprise. Des recommandations pour l'amélioration de l'évaluation des performances. Des modèles de bonnes pratiques ont fait l'objet d'une table ronde avec les principaux acteurs de la gestion des ressources humaines dans l'administration publique albanaise. Des critères de référence basés sur les boîtes à outils et les normes du CEGG pour la GRH dans les unités administratives locales seront élaborés.
- **Cadre de compétences** : Une analyse comparative des bonnes pratiques en matière de développement d'un cadre de compétences en GRH pour les UGL a été préparée avec des recommandations spécifiques liées au contexte albanais en vue de contribuer au développement d'un cadre de compétences national.
- **Outil de retour d'information des citoyens** : afin d'accroître la participation des citoyens aux processus décisionnels de l'UGL, la municipalité de Tirana bénéficiera d'un soutien pour développer un outil en ligne basé sur le [document CM/Rec\(2018\)4](#) et les [lignes directrices sur la participation civile](#), qui peut être utilisé pour recueillir les commentaires des citoyens sur les services fournis par l'UGL à tout moment.

- Un questionnaire, qui servira de base à l'outil en ligne, a été préparé et est actuellement testé avec l'une des unités administratives de Tirana, afin de comprendre l'exhaustivité et l'objectivité des questions.

## Arménie

Le projet "[Développement démocratique, décentralisation et bonne gouvernance en Arménie - Phase II](#)" (DDDGGGA - Phase II) est mis en œuvre dans le cadre du Plan d'action du Conseil de l'Europe pour l'Arménie 2023-2026, avec le financement de la Coopération autrichienne au développement. Le projet aide les autorités arméniennes à améliorer le cadre juridique de l'autonomie locale, tout en développant les capacités des autorités locales à fournir de meilleurs services aux citoyens dans le contexte de la décentralisation.

Le projet a été **officiellement lancé** et a tenu sa **première réunion du comité de pilotage** en février 2023. Lors d'une table ronde organisée à l'occasion du lancement du projet, des représentants des autorités locales arméniennes ont énuméré certains des défis qui restent à relever pour garantir la consolidation des réformes de fusion et la mise en œuvre efficace de la décentralisation.

Après l'événement de lancement du projet et la première réunion du comité directeur, **un premier atelier sur la coopération intercommunale et transfrontalière** a été organisé, avec la participation de plus de 35 responsables de projet des communautés consolidées.

Des activités de renforcement des capacités ont été organisées sur la **manière de mener des études de faisabilité pour soutenir l'élaboration de politiques fondées sur des données probantes au niveau local en Arménie**. Des responsables du développement économique et d'autres hauts fonctionnaires locaux de 38 autorités locales d'Arménie ont également participé à des **ateliers régionaux sur l'élaboration de propositions de projets de subventions** et ont développé leurs capacités en matière de gestion des performances grâce à une série de formations en ligne basées sur la [boîte à outils CEGG](#).



Une **visite sur le terrain d'un centre de jeunesse** dans la municipalité d'Aparan (région d'Aragatsohn), rénové grâce à une petite subvention mise en œuvre dans le cadre de la phase 1, ainsi qu'une [couverture médiatique](#) approfondie et une [vidéo](#) présentant les résultats tangibles du projet DDDGGGA phase 1, ont démontré l'impact à long terme de l'intervention du projet et ont contribué à faire connaître le projet DDDGGGA - phase 2, y compris les activités à venir.



À la lumière des recommandations du Représentant spécial du Secrétaire général du Conseil de l'Europe sur les migrations et les réfugiés, le projet a été adapté afin d'inclure un programme de subvention supplémentaire pour aider à développer les [communautés de première ligne qui s'occupent du plus grand nombre de réfugiés du Karabakh et à renforcer leur résilience](#) afin qu'elles soient mieux à même de résister, de se rétablir, de s'adapter et de persister face à de futures crises.

Une étape 3<sup>rd</sup> du [programme de l'Académie de leadership pour la coopération transfrontalière](#) (LAP for CBC) a été organisée du 3 au 5 avril 2023 à Gyumri, dans la région de Shirak, en Arménie, sur la base des résultats des étapes précédentes tenues en Arménie en mai 2022 et en Géorgie en



octobre 2022. Environ 30 maires et hauts fonctionnaires des communautés frontalières arméniennes et géorgiennes ont examiné les possibilités d'interaction pratique entre les autorités locales voisines en Arménie et en Géorgie dans un large

éventail de domaines d'intérêt commun.

Afin de préparer un cadre législatif révisé, adapté à la nouvelle carte territoriale de l'Arménie, **une table ronde du groupe d'experts juridiques composé de consultants internationaux et locaux** a été organisée en septembre 2023 pour identifier les incohérences de la loi de la République d'Arménie sur "l'autonomie locale" par rapport aux nouvelles réalités dans le domaine de l'autonomie locale sur le terrain.

Sur la base des résultats de cette table ronde, des normes fondamentales du Conseil de l'Europe et des développements récents dans les États membres, une analyse complète du cadre législatif actuel de l'autonomie locale en Arménie a été lancée. Le document qui en résulte sur les dispositions conceptuelles et les approches concernant la loi "sur l'autonomie locale" a été décrit comme une ["occasion unique de fixer des objectifs ambitieux"](#) lors d'une réunion de consultation de la communauté publique le 8 novembre 2023.

Lors d'un événement célébrant le [27e anniversaire de l'autonomie locale en Arménie](#) le 20 novembre 2023, Gnel Sanosyan, ministre de l'administration territoriale et des infrastructures de la République d'Arménie, a souligné l'importance de la coopération avec le Conseil de l'Europe et a noté que les efforts du Centre d'expertise pour la bonne gouvernance étaient très appréciés en Arménie.

## Bosnie et Herzégovine

Le Centre a soutenu l'Agence de la démocratie locale de Mostar pour consolider les réalisations du projet Link4Cooperation et aider à diffuser ELoGE et les principes de bonne gouvernance démocratique au-delà des municipalités cibles initiales. La coopération culminera avec la première cérémonie de remise des prix ELoGE qui se tiendra à Sarajevo le 8 décembre 2023.

## Bulgarie

La stratégie de décentralisation 2016-2025 de la République de Bulgarie est actuellement mise en œuvre : cependant, plusieurs défis subsistent, et si la décentralisation administrative et politique a progressé, la décentralisation fiscale reste limitée. Le rôle des autorités locales bulgares dans l'économie est faible : l'autorité légale d'exercer certaines fonctions n'a pas de sens si les autorités locales sont privées des ressources financières nécessaires à leur accomplissement. Afin d'accroître l'autonomie financière des municipalités bulgares conformément aux bonnes pratiques et aux normes européennes, le Centre d'expertise pour la bonne gouvernance met actuellement en œuvre le projet "[Développer la décentralisation fiscale et améliorer la gestion financière locale en Bulgarie](#)", lancé en juin 2022 et soutenu par l'Union européenne par le biais de l'instrument de soutien technique (DG Réforme).

Le CEGG soutient les parties prenantes bulgares dans la mise en œuvre des outils de [benchmarking des finances locales](#) et d'[analyse des besoins en formation](#) et fournit au ministère bulgare du développement régional et des travaux publics (MoRDPW) des conseils politiques et des programmes de formation adaptés à l'utilisation dans les activités de renforcement des capacités pour et par les fonctionnaires locaux et l'association des gouvernements locaux. Dans le cadre de ce projet, en 2023, le CEGG :

- Une [table ronde publique](#) sur l'autonomie financière locale a été organisée pour permettre aux acteurs de la société civile de contribuer au débat sur la décentralisation fiscale ;



*Table ronde organisée par le CPF lors de la visite d'évaluation par les pairs*

- Un [rapport technique](#) contenant une analyse complète du cadre juridique, administratif et opérationnel existant pour les municipalités de la République de Bulgarie a été préparé ;
- Une [visite d'évaluation par les pairs](#) a été organisée avec des fonctionnaires de haut niveau du CDDG représentant le ministère respectif responsable du financement local à partir de l'Arménie, la Finlande, l'Irlande et du Portugal, avec des experts internationaux d'Italie et de Roumanie.

- Le rapport d'évaluation par les pairs, qui rassemble des exemples de bonnes pratiques et d'écueils rencontrés lors de l'adoption et de la mise en œuvre de politiques pertinentes dans les États membres, a été remis aux autorités bulgares.
- Des subventions ont été accordées à l'Association nationale des municipalités de la République de Bulgarie et à la Fondation pour la réforme du gouvernement local afin de soutenir la mise en œuvre du projet et d'assurer l'appropriation locale des résultats du projet, y compris un [repère](#) adapté [pour les finances locales](#) et une [analyse des besoins de formation](#).
- Le forum de participation citoyenne a été soutenu dans l'organisation de consultations publiques, afin de canaliser les besoins des citoyens bulgares et les délibérations sur les conseils politiques.
- Des conseils politiques sur l'autonomie financière et la péréquation fiscale ont été préparés pour le ministère bulgare du développement rural et du développement rural et le ministère des finances.

*[La visite d'évaluation par les pairs] a été pour moi une expérience très agréable et intéressante, qui m'a permis d'apprendre beaucoup de choses tant de nos homologues bulgares que des membres de l'équipe d'évaluation par les pairs. [Je remercie tout particulièrement nos hôtes bulgares pour leur générosité et l'attention méticuleuse qu'ils ont portée aux détails de notre voyage.*

Sinéad O'Gorman - Principal Officer of the Local Government Finance Unit (Department of Housing, Local Government and Heritage - Ireland)

## Croatie

Suite à la récente accréditation ELoGE accordée à l'Association des villes de Croatie, le CEGG a présenté le document CM/Rec(2023)5 sur les principes de bonne gouvernance démocratique et la mise à jour du Benchmark ELoGE lors de l'Assemblée générale de l'Association des villes à Porec, en Croatie, le 22 novembre 2023.

## Chypre

Le projet CEGG "[Enhancing the Local Government Reform in Cyprus](#)" (janvier 2023 - juin 2025), financé par une contribution volontaire du gouvernement de Chypre dans le cadre de la facilité de redressement et de résilience, vise à soutenir la mise en œuvre de la réforme du gouvernement local à Chypre et à renforcer la capacité des autorités locales à fournir une bonne gouvernance démocratique et des services de haute qualité à leurs citoyens, conformément aux normes européennes.



Le projet comporte un important volet de renforcement des capacités basé sur les boîtes à outils du CEGG, axé sur 1) l'[analyse comparative de l'éthique publique](#) ; 2) la [planification municipale stratégique](#) et le [programme de gestion des performances](#) ; 3) [les stratégies de renforcement de la résilience](#) ; 4) la [coopération inter-municipale](#) ; 5) le [label européen d'excellence en matière de gouvernance](#) ; 6) le [programme de l'académie de leadership](#).

Dans le cadre de ce projet, en 2023, le CEGG :

- Préparation d'un avis politique sur la mise en œuvre de la réforme du gouvernement local à Chypre, comprenant une série de recommandations pratiques ;
- Rédaction d'un rapport d'évaluation des besoins en formation (TNA) dans le but d'identifier les attentes en matière de formation du personnel des organisations d'autonomie locale et des représentants élus, ainsi que les besoins en matière de formation stratégique supplémentaire à fournir à ces deux principales catégories de ressources humaines des administrations locales à Chypre ;
- Sur la base de l'exercice susmentionné, le CEGG a continué à soutenir une planification stratégique efficace de la formation en préparant la Stratégie nationale de formation (SNF). D'ici la fin de l'année, le CEGG et le ministère de l'Intérieur présenteront la TNA et la NTS aux principales parties prenantes locales à Chypre ;
- Organisation d'une série de sessions de formation des formateurs sur le Programme de l'Académie du Leadership (LAP) - Phase I pour un groupe d'experts locaux afin de renforcer les ressources dans le pays ;
- Adaptation du matériel LAP au contexte chypriote ;
- Organisation d'un atelier avec des municipalités et des experts sur les critères d'évaluation de l'éthique publique (PEB) ;
- Une série de formations sur le LAP phase I a été dispensée aux élus et aux fonctionnaires des municipalités et des communautés (6 classes).

## Finlande

Le projet CEGG "[Delivering Good Governance and Balanced Local Economy in Finland](#)" (septembre 2022 - août 2024) se concentre sur la fourniture d'un soutien de suivi aux autorités finlandaises pour la réforme nationale la plus importante de l'histoire récente, par laquelle, à partir de janvier 2023, 21 comtés de services de bien-être ont été établis qui ont pris en charge la fourniture de services de santé, d'incendie et de secours, et de services sociaux - auparavant sous la compétence des municipalités.

L'engagement des acteurs et des parties prenantes de la gouvernance à plusieurs niveaux, au niveau central, régional et local, permet de continuer à progresser vers l'objectif du projet, à savoir fournir des conseils politiques personnalisés au gouvernement finlandais sur diverses questions de gouvernance et renforcer les capacités du gouvernement local à fournir des services publics conformément aux [principes de bonne gouvernance démocratique du](#) Conseil de l'Europe.



## Au niveau du conseil politique

S'appuyant sur l'expertise et l'expérience du CDDG et sur son vaste réseau de praticiens de la gouvernance, le CEGG a produit, ou est en train de produire, trois rapports distincts:

- Visite d'évaluation par les pairs organisée en mai-juin 2023, avec des hauts fonctionnaires et des délégués du CDDG d'Allemagne, des Pays-Bas, de Norvège, d'Espagne et du Royaume-Uni, ainsi que des experts de France et de Suisse. Le [rapport d'examen par les pairs](#), qui a été publié, souligne les domaines difficiles de la réforme dans lesquels la Finlande pourrait souhaiter adapter sa politique ;
- En décembre 2023, un projet de rapport portant sur les questions de gouvernance métropolitaine sera présenté, s'appuyant sur les [travaux](#) antérieurs du [CDDG](#) dans ce domaine et présentant les bonnes pratiques récentes des États membres, y compris l'Autriche, la Lettonie et la République slovaque.
- Un rapport de conseil politique sur les questions de décentralisation fiscale est également en cours de préparation et présentera des pratiques comparatives pertinentes des États membres (y compris d'autres examens par les pairs récents en Arménie, en Bulgarie et en Hongrie).



## Au niveau du soutien au renforcement des capacités

Un important volet de renforcement des capacités (32 activités en 2023) vise à développer les capacités des fonctionnaires finlandais en s'appuyant sur les outils de renforcement des capacités du CEGG ([ELOGE Leadership Academy Programme](#), Local Finance Benchmarking for the [central](#) and [local](#) level, and the [Civil participation in decision-making](#)) contribuant à la promotion d'une bonne gouvernance démocratique.

## France

La deuxième [cérémonie de remise des prix ELoGE](#) s'est tenue au Conseil de l'Europe en mars 2023.

Pour la première fois, le référentiel ELoGE a été adapté pour permettre aux intercommunalités de mesurer leurs performances au regard des principes de bonne gouvernance démocratique.



"...la mise en œuvre d'ELoGE favorise la diffusion auprès des autorités locales de pratiques innovantes de bonne gouvernance inspirées des expériences européennes au niveau local et contribue à accroître la visibilité de l'action publique locale auprès des citoyens afin qu'ils se sentent pleinement impliqués dans les affaires publiques locales."

Mehaddi Belkacem, directeur adjoint, CNFPT

## Géorgie

Les autorités locales et régionales de Géorgie ont continué à participer à l'Académie de leadership pour la coopération transfrontalière organisée dans le cadre du projet CEEG en Arménie.

## Hongrie

Le projet "[Développement des finances publiques des collectivités locales et renforcement des capacités municipales en Hongrie](#)", cofinancé par la Commission européenne (DG REFORM) dans le cadre de l'instrument de soutien technique 2022 et le Conseil de l'Europe, a été lancé en septembre 2022. Depuis le début du projet, le Centre d'expertise pour la bonne gouvernance (CEEG) a soutenu l'Association nationale hongroise des autorités locales (TÖOSZ), le ministère de l'Intérieur et le ministère des Finances avec un certain nombre de mesures d'assistance technique importantes.

Le projet vise à renforcer les capacités administratives et financières des municipalités hongroises en combinant conseils politiques et renforcement des capacités.

Il s'agit notamment d'une activité d'[évaluation par les pairs](#) et de la préparation d'un conseil politique sur les relations financières intergouvernementales, de la conception et du développement d'une plateforme de données sur les collectivités locales, du pilotage des outils d'évaluation comparative du CEEG sur les [finances locales](#) et l'[éthique publique](#), et de la mise en œuvre du [programme de l'Académie du leadership \(LAP\)](#) pour les dirigeants locaux. En outre, les initiatives du [Programme des meilleures pratiques \(BPP\)](#) et du [Label européen d'excellence en matière de gouvernance \(ELoGE\)](#) impliquent la sensibilisation et l'engagement d'un grand nombre de municipalités hongroises et d'autres acteurs des collectivités locales sur la base des [normes européennes](#) en matière de bonne gouvernance démocratique.

Trois domaines clés du projet ont fait l'objet d'une attention particulière au cours de l'année 2023 : Les relations financières intergouvernementales et le dialogue, l'accès aux données et leur utilisation, et le développement des capacités.

### **Relations financières intergouvernementales :**

Dans le contexte de la recentralisation des responsabilités et des ressources au cours de la dernière décennie, les acteurs des collectivités locales hongroises sont désireux de démontrer les améliorations possibles du système financier intergouvernemental et de la capacité des municipalités à gérer les ressources publiques de manière efficace et efficiente.



*L'équipe d'évaluation par les pairs avec des représentants de l'Association nationale hongroise des autorités locales (TÖOSZ), du ministère de l'Intérieur et du ministère des Finances, Budapest Septembre 2023*

Le CEGG a organisé une [visite d'évaluation par les pairs à Budapest](#) du 11 au 14 septembre 2023. Des hauts fonctionnaires et

des spécialistes des finances des collectivités locales d'Autriche, de Croatie, de République tchèque, de République slovaque et du Royaume-Uni ont partagé leurs connaissances et leur expertise dans le cadre d'échanges fructueux avec les autorités hongroises, avec des contributions écrites supplémentaires de la Finlande. Le rapport d'évaluation par les pairs a été communiqué aux autorités hongroises.

**Améliorer l'accès des collectivités locales aux données :** En Hongrie, un large éventail de données de haute qualité est disponible pour soutenir la planification et la gestion des finances et des services fondées sur des données probantes. Néanmoins, l'accès à ces données dans des formats conviviaux est un défi pour les gouvernements locaux. Dans le cadre du projet, le CEGG a été en mesure de soutenir des étapes importantes pour améliorer cette situation. Reconnaissant que l'accès et l'utilisation responsable des données doivent s'appuyer sur des relations solides avec les parties prenantes, un nouveau groupe de travail sur les finances locales a commencé ses travaux en février 2023 avec le soutien du projet. Il rassemble des représentants des ministères et agences centrales, des associations de collectivités locales et des experts en finances locales. Le groupe de [travail](#) représente un forum unique pour discuter des défis, des opportunités et des solutions pour augmenter l'accès et l'utilisation des données locales. En partie grâce au soutien de ce groupe, l'équipe du projet a réalisé une évaluation détaillée de la disponibilité des données et des besoins des utilisateurs (y compris une enquête nationale auprès des fonctionnaires des collectivités locales), ainsi que la conception du premier module de la plateforme de données des collectivités locales. Ce module sera développé et testé par les utilisateurs d'ici la fin de l'année 2023.

**Renforcement des capacités :** Le Leadership Academy Programme (LAP) est une série de formations de pointe adaptées aux besoins des responsables municipaux en Hongrie, et testées dans le cadre d'une formation de formateurs avec des experts hongrois. En 2023, il a permis à 36 élus et cadres supérieurs de plus de 30 municipalités de bénéficier d'un apprentissage approfondi et d'une mise en réseau. En deux cohortes, ces dirigeants locaux se sont réunis lors de 4 sessions de plusieurs jours tout au long de l'année, avec



*1 Session du programme de l'Académie du leadership, Centre européen de la jeunesse de Budapest, avril 2023. Photo : Péter Kolin, TÖÖSZ*

un 5<sup>e</sup> atelier final qui aura lieu en décembre 2023. Tout au long de cette série d'ateliers, les maires et les administrateurs principaux ont exploré une série de sujets essentiels, notamment le leadership et la gestion d'équipe, l'éthique publique et l'intégrité, la gestion des performances et la gestion des crises. Le programme comprend également un nouveau module sur la gestion des finances publiques locales, reliant encore plus étroitement les activités de renforcement des capacités à l'objectif global du projet. Les participants au programme ont reconnu

la pertinence du programme par rapport à leurs responsabilités et ont indiqué que leurs capacités en matière de bonne gouvernance démocratique s'étaient développées.

Le programme des meilleures pratiques (BPP), une [conférence sur un projet](#) majeur [qui se tiendra le 24 mai 2023](#), et la mise en œuvre du label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELOGE) ont offert d'importantes opportunités de partager les bonnes pratiques avec les parties prenantes des collectivités locales et de les impliquer. Une centaine de participants ont assisté à [la cérémonie du BPP le 8 février](#), au cours de laquelle six municipalités ont été récompensées pour leurs initiatives innovantes en faveur des personnes âgées, de la police de proximité, de la mise en relation des ONG et des chefs d'entreprise, ainsi que de la promotion de la participation civique et de la budgétisation participative. De même, plus de 100 maires et représentants des ministères centraux ont assisté à la conférence à mi-parcours du projet, qui a également vu le lancement de l'initiative ELOGE 2023 - qui a reçu un nombre sans précédent de 18 manifestations d'intérêt de la part de municipalités hongroises.

Au total, et en incluant les activités prévues jusqu'à la fin de l'année, le CEGG a soutenu 20 efforts de développement des capacités et d'échange de bonnes pratiques en Hongrie, touchant directement plus de 500 représentants de gouvernements locaux, d'associations et de ministères et agences centraux.

D'autres efforts majeurs dans le cadre du projet en 2023 comprenaient l'achèvement du rapport technique initial du projet, ainsi que l'adaptation du [Public Ethics Benchmark](#) (PEB) et du [Local Finance Benchmark](#) (LFB) qui sont actuellement en cours de mise en œuvre.

Dans l'ensemble, le CEGG a mené à bien les activités prévues pour 2023. L'année prochaine, l'accent sera mis sur l'obtention de résultats durables et sur l'identification des principaux domaines de suivi, en particulier en ce qui concerne la conception et le développement test de la plateforme de données des collectivités locales.



## Italie

Une visite d'étude de municipalités slovaques dans la région du Frioul-Vénétie Julienne pour partager leur expérience et leurs bonnes pratiques en matière de mise en œuvre d'ELOGE a permis un apprentissage par les pairs et a contribué à l'élaboration d'un guide Peer-to-Peer sur la mise en œuvre d'ELOGE.

Le CEGG a également soutenu l'Associazione Italiana per il Consiglio dei Comuni e delle Regioni d'Europa - Federazione Friuli Venezia Giulia ([AICCRE FVG](#)) dans la mise en œuvre d'un [programme de l'Académie européenne](#) visant à renforcer la capacité institutionnelle des autorités locales sur la base des normes européennes grâce à la mise en œuvre du programme de l'Académie du leadership et au pilotage de la mise à jour de l'indice de référence ELOGE.

## Lettonie

Sous l'égide de la présidence lettone du Comité des ministres du Conseil de l'Europe, le CEGG a soutenu le [ministère letton de la protection de l'environnement et du développement régional](#) dans l'organisation d'une [conférence internationale sur la bonne gouvernance démocratique](#) le 26 mai 2023 à Riga.

A la veille de la Conférence, avec le soutien des autorités lettones, le CEGG a organisé une table ronde internationale sur la mise en œuvre d'ELOGE. Plate-forme d'échange multilatéral et de bonnes pratiques, l'événement a mobilisé 25 participants de 11 États membres, dont 4 membres du CDDG et des représentants de 10 institutions nationales accréditées ELOGE. Les résultats de la discussion ont également contribué à alimenter le processus de révision du référentiel ELOGE.

Les participants internationaux et les experts du CdE ont rejoint la conférence de haut niveau sur la gouvernance démocratique.

Le ministre Māris Sprindžuks a ouvert la conférence, qui comprenait une table ronde sur les défis de la démocratie locale. L'événement a bénéficié d'une large couverture médiatique et a été suivi par les parties prenantes locales et le corps diplomatique international à Riga, ce qui a permis de diffuser les normes du Conseil de l'Europe auprès du père.



La conférence a été suivie de la cérémonie de remise des prix ELOGE de Lettonie, au cours de laquelle cinq municipalités ont été récompensées par le docecadedron de cristal.

## Lituanie

L'engagement de la Lituanie à promouvoir la bonne gouvernance démocratique, notamment par le biais de la coopération avec le CEGG et le CDDG, a une fois de plus été démontré par la mise en œuvre du 2<sup>e</sup> cycle du Label européen d'excellence en matière de gouvernance dans le pays. Après un premier cycle ELoGE très réussi en 2020, qui a enregistré un taux de participation élevé de 60 % de toutes les municipalités du pays, un deuxième cycle ELoGE a été mis en œuvre en 2023 avec un taux de participation accru - 65 % de toutes les municipalités.

Les municipalités lituaniennes ayant démontré leur adhésion aux 12 principes de bonne gouvernance démocratique ont reçu le dodécaèdre ELoGE lors d'une cérémonie de remise des prix organisée *en marge* d'une conférence internationale sur la gouvernance démocratique et la démocratie délibérative, co-organisée par les autorités lituaniennes, le CEGG et le CDDG en novembre 2023.

La participation de haut niveau à la conférence, représentée par des ministres, des vice-ministres et des directeurs du Conseil de l'Europe, ainsi que par des représentants de la région baltique et scandinave, a permis d'assurer une forte visibilité à l'événement et de contribuer ainsi à la promotion des dernières normes préparées par le CDDG - la Recommandation sur les principes de bonne gouvernance démocratique et la Recommandation sur la démocratie délibérative.

La conférence a également été l'occasion d'un échange d'expériences et de bonnes pratiques entre pairs des États membres voisins. Les maires des municipalités polonaises qui ont reçu l'ELoGE en septembre 2023 ont échangé avec les hôtes sur les défis mutuels pour assurer une bonne gouvernance démocratique et leurs bonnes pratiques respectives.

## Malte

Le CEGG a soutenu la révision et la mise à jour de l'analyse des besoins en formation (TNA) et de la stratégie nationale de formation préparée dans le cadre d'un précédent projet du Conseil de l'Europe en 2014. En étroite collaboration avec la Division des collectivités locales et le [Collège maltais des arts, des sciences et de la technologie](#) (MCAST), l'analyse des besoins en formation sera confirmée lors d'un séminaire de validation à la mi-décembre 2023 et utilisée pour informer la mise en place d'un programme de formation durable et d'une académie pour les autorités locales à Malte.



Le CEGG a également contribué à une activité de renforcement des capacités pour célébrer le [30<sup>th</sup> anniversaire de la création du système de gouvernement local à Malte](#). La participation, la responsabilité, l'intégrité et la transparence ont été parmi les mots clés qui ont émergé au cours de la session interactive qui a permis de relier ces principes à certains des outils les plus pertinents du CEGG.

## Macédoine du Nord

À la demande du vice-premier ministre chargé des politiques de bonne gouvernance, le CEGG a mené une activité d'examen par les pairs en février 2023 à Skopje, afin d'offrir des conseils et un soutien aux autorités de Skopje en ce qui concerne la création d'une académie de formation à la bonne gouvernance.

Les pairs/experts de quatre États membres ont présenté leurs points de vue d'experts et leurs pratiques respectives concernant la structure organisationnelle potentielle de l'académie. Suite à la remise du rapport d'évaluation par les pairs aux autorités, le CEGG a accepté de soutenir la préparation des projets de statuts de cette potentielle Académie régionale pour la bonne gouvernance qui pourrait développer des activités de formation basées sur les normes et les boîtes à outils du Conseil de l'Europe.



Le rapport du CDDG sur la gouvernance à multinationaux et les activités du CEGG dans la région ont été présentés dans le cadre d'une table ronde sur la gouvernance à multinationaux dans les Balkans occidentaux organisée par l'OECE le 23 novembre 2023.

## Pologne

Le CEGG, en coopération avec la *Fondation pour le soutien de la démocratie locale*, a soutenu la mise en œuvre du troisième cycle ELoGE en Pologne. Quatre municipalités participantes ont reçu le label lors d'une cérémonie de remise des prix qui s'est tenue en septembre 2023, attachant une grande importance au caractère européen d'ELoGE.



Les municipalités ELoGE ont ensuite participé à une conférence internationale sur la gouvernance démocratique et la démocratie délibérative, qui s'est tenue à Vilnius, en Lituanie, en novembre 2016, où elles ont échangé leurs expériences sur les défis et les enseignements tirés de la bonne gouvernance démocratique au niveau local, dans le contexte de la cérémonie de remise des prix ELoGE lituaniens (2<sup>nd</sup>).

Le CEGG a également été invité à présenter les normes et les activités en cours dans le cadre d'un séminaire international sur les politiques des collectivités locales d'Europe centrale et orientale à l'université de Wrocław devant des experts et des universitaires de 20 États membres de l'Europe centrale et orientale.

## Portugal

Une deuxième [cérémonie de remise des prix ELoGE](#) a été organisée à Vila Pouca de Aguiar en juin 2023.

Alberto Machado, Président du Conseil municipal de Vila Pouca de Aguiar, a souligné l'importance d'impliquer les citoyens dans la conception et la mise en œuvre de politiques qui répondent à leurs besoins, ce qui est la clé d'une bonne gouvernance démocratique. Marcelo Delgado, Président de l'Associação dos Trabalhadores da Administração Local ([ATAM](#)), a reconnu le travail des fonctionnaires locaux dans la mise en place d'une bonne gouvernance démocratique, et a noté qu'ELoGE est le signe d'un service public de bonne qualité. Stéphane Pintre, Président de la Fédération européenne des directeurs généraux des collectivités locales ([UDITE](#)) a reconnu l'importance des normes du Conseil de l'Europe et la volonté de l'UDITE de contribuer à leur diffusion dans toute l'Europe.

## Roumanie

La première [cérémonie de remise des prix du Label européen d'excellence en matière de gouvernance \(ELoGE\)](#) s'est tenue à Bucarest, en Roumanie, le 11 mai 2023. Trente unités administratives territoriales ont été récompensées pour leurs normes de bonne gouvernance démocratique.

## Serbie

Comme l'ont identifié et convenu tous les acteurs concernés des collectivités locales en Serbie, et comme le soulignent la nouvelle stratégie sur l'administration publique de la République de Serbie et son plan d'action, un nouveau projet CEGG proposé "*Gestion des ressources humaines dans l'autonomie locale en Serbie - Phase 3*" est la prochaine étape nécessaire pour renforcer davantage les fonctions de GRH au niveau local et s'assurer qu'elles sont connectées en un système unique et cohérent, en particulier dans le contexte du nouveau cadre de compétences des employés des collectivités locales. En prévision du lancement du nouveau projet au printemps 2024, le CEGG a contribué à combler le fossé en lançant une étude comparative et en préparant un document de conseil politique qui s'appuie sur le rapport d'évaluation par les pairs sur le développement professionnel dans l'administration publique en Serbie (CEGGPAD (2022)5.

## Slovaquie

La deuxième phase du projet CEGG "Delivering Good Governance in Slovakia", qui a apporté l'expertise et l'expérience précieuse du CDDG dans le pays pendant 4 années consécutives, a été achevée avec succès en juin 2023. Au cours des 6 derniers mois du projet, à la demande du ministère slovaque de l'Intérieur, le CEGG :

- préparé un avis politique sur le renforcement de l'indépendance financière des collectivités locales et régionales en République slovaque, et
- organisé une visite d'étude en Italie pour les municipalités slovaques du réseau ELoGE, aidant les praticiens municipaux des deux pays à échanger sur leurs bonnes pratiques respectives pour assurer une bonne gouvernance démocratique au niveau local et à explorer les possibilités de coopération.



Une série d'activités de formation sur les 12 principes de bonne gouvernance démocratique pour l'administration publique au niveau local ont également été organisées.

Après l'achèvement du projet, début octobre 2023, le gouvernement technique de la République slovaque a préparé un livre blanc sur les domaines prioritaires nationaux à l'intention du nouveau gouvernement à venir, en mettant l'accent sur les orientations politiques claires et utiles préparées par le CEGG en coopération avec le CDDG, qui devraient informer le futur processus de prise de décision sur les questions de gouvernance dans le pays.



## Espagne

La plateforme d'accréditation ELoGE a approuvé la demande d'accréditation renouvelée de l'Association des municipalités basques (EUDEL) lors de sa réunion du 20 octobre 2023. Le CEGG a soutenu les partenaires locaux dans la mise à jour de la plateforme de collecte de données numériques ELoGE utilisée en Espagne pour refléter le référentiel ELoGE révisé.

Un nouveau cycle d'ELoGE sera lancé au Pays basque au début de l'année 2024.

## Türkiye

Le CEGG a soutenu la mise en œuvre d'un deuxième cycle d'ELoGE par l'Académie de gouvernance d'Arguden. [ArgudenAcadémie de gouvernance](#). L'Association européenne de la démocratie locale (ALDA) a été invitée à participer à la plateforme nationale afin de conseiller et d'aider au processus d'évaluation.

Suite au succès du projet pilote mis en œuvre en 2021-2022, les municipalités situées au-delà des limites de l'agglomération d'Istanbul ont manifesté un vif intérêt. Une série d'activités de renforcement des capacités et de sensibilisation a été organisée en septembre 2023 pour les municipalités intéressées.

Une cérémonie de remise des prix est prévue le 14 décembre 2023 pour les municipalités qui ont démontré un niveau élevé d'adhésion aux 12 principes de bonne gouvernance démocratique.

## Ukraine

"[Renforcer la bonne gouvernance démocratique et la résilience en Ukraine](#)" - un nouveau projet doté d'un budget total de 1 400 000 euros - a été lancé en 2023. Le CEGG a été en mesure de continuer à fournir son expertise et son soutien à l'Ukraine en s'appuyant sur les réalisations passées dans le but d'améliorer la gouvernance multi-niveaux et la bonne administration à tous les niveaux pendant la guerre et en préparation du contexte d'après-guerre.

Malgré l'évolution permanente et l'instabilité de l'environnement, le CEGG est resté un conseiller précieux et de premier plan pour le gouvernement, le parlement et les autorités locales d'Ukraine dans la conception des prochaines étapes des réformes dans ce domaine.

Le CEGG a continué à modérer le dialogue de haut niveau sur "La bonne gouvernance démocratique en Ukraine : Réalisations, défis et perspectives d'avenir dans la période de l'après-guerre", lancé au siège du Conseil de l'Europe en novembre 2022.

Elle a également mis en œuvre d'autres activités découlant de la déclaration conjointe signée par le premier vice-président du Parlement, Oleksandr KORNIENKO, et le secrétaire général adjoint du Conseil de l'Europe, Bjorn BERGE :

- Le CEGG a produit l'avis sur l'autonomie locale qui fait partie de la feuille de route sur la bonne gouvernance démocratique (CEGG/PAD(2023)4) et l'a discuté avec les acteurs nationaux à Kiev le 18 avril 2023 lors de la [table ronde de haut niveau](#);
- Elle a organisé et facilité la [réunion confidentielle "format Strasbourg"](#) à Lviv le 14 octobre, ce qui a permis de réaliser des progrès significatifs sur les questions contestées du projet de loi sur la réforme de la représentation infranationale de l'État et le contrôle de la légalité des actes des autorités locales. En conséquence, le Parlement a révisé le projet de loi conformément aux conclusions de la réunion de Lviv.



Dialogue de haut niveau en Ukraine : Décentralisation et transition vers un régime civil

## **2e réunion de dialogue à haut niveau**

Le CEGG a également coorganisé le deuxième dialogue de haut niveau à Kiev en décembre 2023 pour discuter de la feuille de route sur la bonne gouvernance démocratique, préparée par les parties prenantes nationales.

Des hauts fonctionnaires, dont le vice-premier ministre, le chef adjoint du bureau présidentiel, des députés de différents partis politiques conduits par le premier vice-président du Parlement, des dirigeants d'associations nationales de collectivités locales et d'autres parties prenantes ukrainiennes ont participé à l'événement. L'événement a également mobilisé des fonctionnaires de haut niveau de l'ensemble du Conseil de l'Europe traitant des questions en question, représentant la Direction générale de la démocratie et de la dignité humaine, le Congrès des pouvoirs locaux et régionaux, l'Assemblée parlementaire et la Commission de Venise.

La discussion a porté sur les mesures à prendre pour poursuivre la mise en œuvre de la feuille de route et a abordé la question de la période de transition entre l'administration militaire et l'administration civile. Les normes européennes et les bonnes pratiques d'autres États membres du Conseil de l'Europe ont été présentées et le [rapport sur l'élargissement de l'UE](#) publié par la Commission européenne en novembre 2023. Le statut de l'Ukraine en tant que pays candidat à l'UE a fait l'objet de discussions.

## **Assistance juridique**

En outre, le GEGG a fourni une assistance experte à la commission parlementaire spécialisée sur l'autonomie locale pour préparer les projets de loi suivants :

- (i) "Sur les consultations publiques" en vue de son [avis de mai 2021](#) (CEGG/LEX(2021)1) : 36 ou 90 % des 40 recommandations du Conseil de l'Europe sur le projet de loi ont été prises en compte (83 % complètement et 7 % partiellement) - l'adoption finale de la loi est en attente ;
- (ii) En ce qui concerne le service public au niveau local, une [nouvelle loi a été adoptée](#) le 2 mai 2023 conformément aux recommandations de l'[avis d'août 2022](#) (CEGG/LEX(2022)1). Le CEGG a formulé d'autres recommandations sur les modifications à apporter à d'autres textes législatifs et règlements pertinents, et a soutenu l'élaboration d'orientations méthodologiques à l'intention des autorités locales.

Tout au long de l'année 2023, le CEGG a soutenu l'Association des villes ukrainiennes dans l'élaboration de lignes directrices et de clarifications relatives au fonctionnement des autorités locales et des administrations militaires et à la répartition des pouvoirs et des responsabilités entre elles sous la loi martiale. Trois webinaires dédiés, réunissant plus de 1400 participants en ligne, ont été organisés pour soutenir ce processus.

Le CEGG, s'appuyant sur les [travaux](#) antérieurs du [CDDG](#), a également fourni des conseils sur la gouvernance métropolitaine en Ukraine, en se concentrant sur l'initiative de base dans la région métropolitaine de Lviv comprenant 18 communautés, où il a fourni une gamme d'assistance sur mesure, telle qu'une [enquête sociologique \(sondage d'opinion\)](#) sur l'administration publique en temps de guerre, en mettant l'accent sur les trajets domicile-travail, une [visite](#) en Pologne de responsables locaux de la région métropolitaine de Lviv, et a facilité l'élaboration de la stratégie de développement de l'agglomération de Lviv en étroite collaboration avec les parties prenantes locales et régionales et conformément à la [boîte à outils](#) CEGG [sur la planification municipale stratégique](#).



Cette stratégie, approuvée par les acteurs régionaux et locaux, est le premier accord de coopération intercommunale en Ukraine permettant l'accès aux services éducatifs pour les enfants ayant des besoins spéciaux. L'accord conclu à Lviv est considéré comme une solution exemplaire qui pourrait être adaptée et reproduite dans tout le pays.

- La stratégie de développement de l'agglomération de Lviv sera présentée lors d'une réunion publique le 24 novembre 2024.

### **Éthique publique**

En outre, en partenariat avec l'Agence nationale pour la prévention de la corruption et deux associations d'autorités locales autonomes, le CEGG a réalisé [l'évaluation comparative de l'éthique publique](#) pour les autorités locales (sur la base de sa [boîte à outils](#) pertinente). Le CEGG assurera le suivi en 2024, en discutant d'éventuelles initiatives juridiques visant à améliorer le cadre général de l'éthique publique et de l'intégrité au niveau local, en développant une infrastructure éthique et des lignes directrices pratiques dans ce domaine, y compris des recommandations et des modèles de codes d'éthique.

### **Coopération intercommunale**

Une analyse de la loi sur la coopération intercommunale (IMC) a été entreprise à la lumière de la récente réforme de la consolidation territoriale en Ukraine (achevée en 2020), des défis liés à l'invasion de la Fédération de Russie et des besoins croissants en matière de redressement et de reconstruction. Des recommandations visant à améliorer les règlements relatifs aux formes d'IMC, en mettant l'accent sur les régions touchées par le conflit, ont été présentées au gouvernement et au parlement et adaptées aux autorités locales.

En collaboration avec l'Agence nationale ukrainienne de la fonction publique, le CEGG (sur la base de sa [boîte à outils](#)) a analysé les besoins en formation des élus locaux et des fonctionnaires nommés, ce qui a conduit à la révision de la liste des programmes de formation recommandés par le gouvernement pour les prestataires de formation nationaux.

Le CEGG a également mis en œuvre avec succès sa boîte à outils "Meilleures pratiques dans l'administration locale" et les deux concours nationaux qui en découlent : le programme "Meilleures pratiques" sur la gestion des ressources humaines et le programme "Meilleures pratiques" sur les innovations en matière de formation.

En outre, le CEGG a coorganisé un certain nombre d'autres discussions publiques de haut niveau sur l'élaboration des politiques, telles que les [audiences nationales annuelles de Richelieu \(septembre 2023\)](#) consacrées à la réforme de la fonction publique sous la loi martiale, le forum sur l'autonomie locale (décembre 2023) et d'autres nombreuses tables rondes et ateliers réunissant près de 700 participants en personne et 5 000 participants en ligne.



*"Notre tâche commune est de fournir aux citoyens des services accessibles et de qualité, de garantir l'ouverture et la transparence des autorités et de renforcer la confiance de la population dans les institutions gouvernementales. Sans le soutien du Conseil de l'Europe, la réforme de la décentralisation serait difficilement réalisable, mais une aide supplémentaire est désespérément nécessaire".*

Oleksandr KUBRAKOV, vice-premier ministre chargé de la restauration de l'Ukraine - ministre des communautés, des territoires et du développement des infrastructures de l'Ukraine

## Royaume-Uni

Le CEGG a présenté le document CM/Rec(2023)5 sur les principes de bonne gouvernance démocratique et d'autres normes et outils pertinents lors d'une conférence à Birmingham, au Royaume-Uni, organisée par SOLACE (le réseau britannique pour les collectivités locales et les professionnels du secteur public) et ICMA (l'International City/County Managers Association).

## Kosovo\*

Un deuxième cycle d'ELoGE a été lancé à Pristina, au Kosovo\*, le 15 novembre 2023, avec le soutien de l'Association européenne pour la démocratie locale (ALDA).

Le CEGG a également dirigé la préparation d'un avis d'expert sur le projet de statut établissant l'association des municipalités à majorité serbe du Kosovo\*.

\* Toutes les références au Kosovo, qu'il s'agisse du territoire, des institutions ou de la population, dans ce texte doivent être comprises dans le plein respect de la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations unies et sans préjudice du statut du Kosovo

## Liste des abréviations

ADC : Austrian Development Cooperation (coopération autrichienne au développement)

ARFE : Association des régions frontalières européennes

ALDA : Association européenne pour la démocratie locale

BPP : Programme de bonnes pratiques

C2C : Coopération de ville à ville

CBC : Coopération transfrontalière

CDDG : Comité européen sur la démocratie et la gouvernance

CEGG : Centre d'expertise pour la bonne gouvernance

CCRE : Conseil des Communes et Régions d'Europe

CESCI : Service d'Europe centrale pour les initiatives transfrontalières

DGII : Direction générale de la démocratie et de la dignité humaine

DDDGGA : Développement démocratique, décentralisation et bonne gouvernance en Arménie

DG REFORM : Direction générale de l'appui aux réformes structurelles de la Commission européenne

ELoGE : Label européen d'excellence en matière de gouvernance

UE : Union européenne

EUDEL : Association des autorités locales basques

GRH : Gestion des ressources humaines

CIM : Coopération intercommunale

INET : Institut national des études territoriales (France)

ISIG : Institut de sociologie internationale de Gorizia

LAP : Programme de l'Académie du Leadership

LFB : Benchmark des finances locales

MPALSG : Ministère de l'administration publique et de l'autonomie locale (Serbie)

MoRDPW : Ministère du développement régional et des travaux publics (Bulgarie)

NAMRB : Association nationale des municipalités de la République de Bulgarie

NAPA : Académie nationale d'administration publique (Serbie)

PEB : Programme d'étalonnage de l'éthique publique

PMP : Programme de gestion des performances

ReBuS : Boîte à outils pour les stratégies de renforcement de la résilience

SDG : Sustainable Development Goal (Objectif de développement durable)

SMP : Planification municipale stratégique

TNA : évaluation des besoins en formation

TÖOSZ : Association nationale hongroise des autorités locales

UDiTE : Fédération européenne des directeurs généraux des collectivités locales