



Strasbourg, le 12 avril 2023

CDDG(2023)2  
Point 4 de l'ordre du jour

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

**PROJET D'EXPOSE DES MOTIFS  
A LA RECOMMANDATION (2023) ... SUR LES PRINCIPES DE BONNE  
GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE**

Version finale approuvée par le GT-G  
lors sa 1<sup>ère</sup> réunion (Strasbourg, 2-3 février 2023)

Pour examen par le CDDG puis adoption ultérieure par procédure écrite à la lumière  
des résultats du Quatrième Sommet

Projet de rapport préparé par le GT-BG en coopération avec  
l'Institut de sociologie internationale de Gorizia (Italie),  
Experts du Conseil de l'Europe

---

## Table des matières

INTRODUCTION	3
TRAVAIL PRÉPARATOIRE	4
RECOMMANDATION CM/REC(2023)X SUR LES PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE	4
Préambule de la recommandation	4
Dispositif de la recommandation	7
Annexe à la recommandation	10
Principe fondamental 1 - RESPECT, PROTECTION ET PROMOTION DE LA DÉMOCRATIE, DES DROITS HUMAINS ET DE L'ÉTAT DE DROIT	10
Principe 1 - Participation démocratique	11
Principe 2 - Droits humains	12
Principe 3 - État de droit	13
Principe fondamental 2 - RESPECT DES NORMES LES PLUS ÉLEVÉES D'ÉTHIQUE PUBLIQUE ET D'INTÉGRITÉ DANS L'EXERCICE DU POUVOIR ET DES RESPONSABILITÉS PUBLIQUES	14
Principe 4 - Éthique publique	14
Principe 5 - Redevabilité	16
Principe 6 - Ouverture et transparence	16
Principe fondamental 3 - PRATIQUE D'UNE BONNE ADMINISTRATION	17
Principe 7 - Une administration de qualité, effective et efficace	18
Principe 8 - Leadership, compétence et capacité	20
Principe 9 - Réactivité	21
Principe fondamental 4 - PRESTATION DE SERVICES PUBLICS DE HAUTE QUALITE, BIEN-ETRE ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL	22
Principe 10 - Bonne gestion financière et économique	22
Principe 11 - Durabilité et prise en compte du long terme	23
Principe 12 - Ouverture au changement et à l'innovation	25
ANNEXE – textes de référence	

## Introduction

1. Comme indiqué dans son statut, le Conseil de l'Europe fut fondé avec l'objectif général d'assurer une paix durable en Europe et un "attachement aux valeurs spirituelles et morales qui sont le patrimoine commun des peuples [des États membres fondateurs] et la source véritable de la liberté individuelle, de la liberté politique et de l'État de droit, principes qui constituent le fondement de toute démocratie véritable". La gouvernance démocratique est donc essentielle pour atteindre cet objectif. Depuis lors, le Conseil de l'Europe n'a cessé de se concentrer sur cet objectif tout en s'efforçant de répondre efficacement à l'évolution des besoins des sociétés européennes, comme il l'a réaffirmé à l'occasion de ses trois sommets des chefs d'État et de gouvernement. Le troisième sommet, en 2005, a adopté une déclaration et un plan d'action visant à renforcer le mandat clé du Conseil de l'Europe, qui est de sauvegarder et de promouvoir les droits de l'homme, la démocratie et l'État de droit. Une série de crises financières, politiques et sanitaires dans toute l'Europe a mis à mal la résilience démocratique de nombreux États membres et a entraîné un recul de la démocratie.
2. Le Comité des Ministres a donc chargé le Comité européen sur la démocratie et la gouvernance (CDDG) de préparer un projet de recommandation portant un ensemble de principes de bonne gouvernance démocratique d'application générale à tous les niveaux de gouvernement, sur la base des 12 principes de bonne gouvernance démocratique au niveau local<sup>1</sup>.
3. Suite aux travaux du CDDG, les Délégués des Ministres ont adopté lors de leur [XXX]<sup>th</sup> réunion du [date], la Recommandation Rec(2023)X du Comité des Ministres aux États membres sur les principes de bonne gouvernance démocratique. Ce nouvel instrument juridique fixe les normes de bonne gouvernance démocratique qui doivent être respectées par tous les États membres et leurs institutions publiques à tous les niveaux (national, régional, local). La recommandation énonce clairement les normes que la société civile et les citoyens doivent attendre de leurs gouvernements qui les servent. Ces normes constituent la base des outils à développer pour évaluer la qualité de la gouvernance dans les États membres.

---

<sup>1</sup> La rédaction d'une telle recommandation était la première tâche spécifique du mandat du CDDG pour la période 2022-2025 : [préparer un] " Projet de recommandation sur les principes de bonne gouvernance démocratique d'application générale à tous les niveaux de gouvernement, en s'appuyant sur les 12 principes de bonne gouvernance démocratique au niveau local " (date limite : 31/12/2023).

4. Le présent exposé des motifs cherche à faciliter la compréhension de ces normes et énumère des critères pour aider à leur mise en œuvre.

### **Travail préparatoire**

5. Pour l'élaboration d'un projet de recommandation, le CDDG a constitué le Groupe de travail sur la bonne gouvernance démocratique (GT-BG) et lui a donné un mandat, fixant un calendrier de travail et compilant une liste indicative de l'acquis et des documents pertinents. La tâche du GT-BG était donc de s'appuyer sur cet acquis.
6. Tout au long des travaux du GT-BG et du CDDG en 2022, des représentants de l'Assemblée parlementaire et de son Secrétariat, du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux et de son Secrétariat, de la Conférence des organisations internationales non gouvernementales (CINGO), de la Commission européenne pour la démocratie par le droit ("Commission de Venise"), de l'Economist Intelligence Unit, de l'Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale ("International IDEA") et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ont contribué aux travaux.

## **Recommandation CM/Rec(2023)X sur les principes de bonne gouvernance démocratique**

### **Contexte général et préambule de la recommandation**

7. Le préambule de la recommandation justifie sa raison d'être et liste des considérations sous-jacentes qui ont conduit à l'élaboration de cet instrument juridique. Il s'agit notamment des préoccupations liées au déclin de la pratique des valeurs démocratiques en Europe et de la nécessité d'actualiser et de mettre à niveau les précédents ensembles de principes et de critères de référence sur les questions de gouvernance.
8. Comme le souligne le rapport annuel 2021 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 : Un nouveau démocratisme pour l'Europe", l'Europe est actuellement confrontée à un degré manifeste et préoccupant de recul démocratique, qui résulte d'une crise se renforçant mutuellement à la fois de l'environnement démocratique et des institutions démocratiques. Des régressions ont ainsi été observées dans divers pays en ce qui concerne l'impartialité et l'indépendance du système judiciaire, la liberté d'expression, la liberté de réunion et d'association, la liberté de la presse, la liberté des médias, les élections libres et équitables, ainsi que la promotion et la protection des droits des femmes, ce qui reflète les conclusions des sondages et indices internationaux.

9. Une série de crises et de changements contextuels ont également mis les institutions démocratiques à l'épreuve, notamment au cours des 15 dernières années et depuis la crise financière de 2008, que de nombreux analystes considèrent comme le point de départ, dans plusieurs pays, d'un déclin plus ou moins prononcé de la confiance du public dans les institutions démocratiques.
10. Plus récemment, comme l'a souligné l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe, par exemple dans sa résolution 2337(2020) "Les démocraties face à la pandémie de Covid-19", toutes les institutions ont dû s'efforcer d'éviter que la démocratie, les droits de l'homme et l'État de droit ne deviennent des « dommages collatéraux » de la pandémie<sup>2</sup>. Ces questions remettent en question la capacité des institutions à passer de la rivalité entre puissances à une coopération multilatérale forte et efficace dépassant les divisions partisans à tous les niveaux de gouvernement. Par la suite, dans sa Résolution 2437(2022) "Sauvegarder et promouvoir la démocratie véritable en Europe"<sup>3</sup>, l'Assemblée a souligné qu'elle était attentive aux critiques selon lesquelles les institutions démocratiques et les forces politiques traditionnelles n'ont pas répondu aux attentes des citoyens face aux défis majeurs des dernières décennies, tels que la mondialisation, les mouvements migratoires, la révolution numérique et son impact sur tous les aspects de la société, le changement climatique, la stagnation économique et les inégalités croissantes, qui auraient contribué à un sentiment général d'insatisfaction vis-à-vis de la démocratie. L'invasion de l'Ukraine en février 2022, qui a entraîné une guerre majeure sur le continent européen et l'exclusion de la Fédération de Russie du Conseil de l'Europe, a également mis en évidence combien la démocratie n'est pas seulement un engagement de chaque État membre envers ses citoyens, mais aussi une responsabilité à partager et à garantir mutuellement entre les États membres, comme cela a été souligné dans le [rapport annuel 2022](#) de la Secrétaire Générale du Conseil de l'Europe.

11. [à rédiger à la lumière et en fonction des résultats du Quatrième Sommet]

---

<sup>2</sup> <https://pace.coe.int/fr/files/28773>

<sup>3</sup> <https://pace.coe.int/fr/files/30029>

12. Le mandat du CDDG mentionne la nécessité pour le Comité, lors de l'élaboration des principes de bonne gouvernance démocratique, de s'appuyer sur les 12 Principes de Bonne Gouvernance Démocratique au niveau local. Ceux-ci ont été adoptés en 2008, dans le cadre de la Stratégie sur l'innovation et la bonne gouvernance au niveau local et approuvés par une décision du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe. Depuis lors, ces principes servent de base à l'attribution du Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELoGE) aux collectivités locales qui ont démontré leur conformité aux 12 Principes, mesurée par rapport aux critères de référence pertinents<sup>4</sup>.
13. Des documents d'orientation ont été produits pour aider à la mise en œuvre d'ELoGE, en particulier des repères pour faciliter l'évaluation par rapport aux 12 Principes, et l'expérience a été recueillie en ce qui concerne la mise en œuvre au niveau local. Toutefois, le texte portant ces 12 Principes présente deux limites. Premièrement, il a été conçu spécifiquement en tenant compte du travail, des politiques et des structures institutionnelles des institutions publiques locales et régionales. Ensuite, bien que la Stratégie pour l'innovation et la bonne gouvernance au niveau local et les principes qu'elle contient aient été approuvés par le Comité des Ministres, le texte des 12 Principes n'a jamais eu l'autorité d'un instrument juridique (une convention ou une recommandation du Comité des Ministres aux Etats membres).
14. Le préambule de la Recommandation **CM/Rec(2023)X** souligne que la bonne gouvernance démocratique concerne "l'ensemble des processus, institutions et pratiques de gouvernement par lesquels l'autorité et la responsabilité sont exercées d'une manière centrée sur une démocratie véritable". Dans ce contexte, l'expression "processus, institutions et pratiques de gouvernance" fait référence :
- aux règles et réglementations : car elles définissent normalement les processus applicables en matière de prise de décision, d'établissement de rapports, de responsabilité, d'audit et de supervision ;

---

<sup>4</sup> Le label est attribué à l'issue d'un processus basé sur l'auto-évaluation par une autorité locale et la collecte de données auprès de fonctionnaires et de citoyens. Les résultats de ce processus sont ensuite évalués et validés par une plateforme nationale de parties prenantes accréditée à cette fin par la plateforme d'accréditation ELoGE du Conseil de l'Europe. ELoGE a été mis en œuvre avec succès dans plus de vingt États membres à la date de 2022 et les nombreux mérites de cet exercice ont été rapidement reconnus par les agents publics et les citoyens impliqués dans le programme. ELoGE s'est révélé être un programme efficace pour sensibiliser, diffuser, promouvoir et mettre en œuvre progressivement, de manière simple, rentable et potentiellement gratifiante, les valeurs du Conseil de l'Europe et ses principes de bonne gouvernance démocratique, compilés dans un référentiel unique.

- au fonctionnement des institutions : qui est déterminé par les modalités d'organisation ; les politiques internes ; la façon dont le personnel et les décideurs sont désignés ; les lignes hiérarchiques ; les routines et les procédures; les éventuelles cultures de travail ; les interactions avec le public et les citoyens ;
- aux pratiques : la conformité des pratiques avec les règles et les logiques organisationnelles.

15. Enfin, le préambule mentionne que "le moment est venu d'établir (...) un ensemble de normes, qui sont la marque d'une (...) bonne gouvernance démocratique à tous les niveaux". La Recommandation est donc destinée à devenir un texte de référence important pour les Etats membres, offrant une vision commune de la bonne gouvernance démocratique. Elle s'adresse en premier lieu aux responsables politiques et aux décideurs - gouvernements, institutions publiques et agents publics responsables de la conception et du fonctionnement des institutions publiques. Mais il vise également à mieux faire connaître aux communautés et aux individus ce qu'ils peuvent attendre en termes de qualité de gestion des affaires publiques, en établissant les bases d'un dialogue, d'une interaction, d'une logique de redevabilité et de la confiance.
16. La Recommandation **CM/Rec(2023)X** fixe les normes de bonne gouvernance démocratique à tous les niveaux de gouvernement sous la forme de quatre principes fondamentaux et de douze principes connexes, ainsi que de leurs éléments clés. Ils ouvrent à leur tour la voie à la mise en œuvre pratique de programmes d'amélioration concrets et à la mise à niveau des outils et des critères de référence existants, notamment le programme ELoGE.

### **Dispositif de la Recommandation**

17. La Recommandation **CM/Rec(2023)X** invite les États membres à entreprendre des actions dans les quatre domaines suivants :
- conduire l'action gouvernementale conformément aux principes fondamentaux de la bonne gouvernance démocratique et aux principes connexes ;
  - mettre en place des mesures et entreprendre des activités pour permettre, imposer, faciliter ou encourager, selon le cas, en fonction des dispositions constitutionnelles ou législatives de l'État, les institutions publiques aux niveaux national, régional et local à agir conformément aux principes fondamentaux de la bonne gouvernance démocratique et aux principes connexes ;

- traduire la Recommandation dans la ou les langues nationales et assurer sa diffusion aux niveaux national, régional et local ;
- évaluer, le cas échéant, la mesure dans laquelle les institutions publiques mettent en œuvre cette Recommandation.

18. La première mesure à prendre par les gouvernements des Etats membres est de respecter les Principes fondamentaux de bonne gouvernance démocratique dans la conduite de toute action gouvernementale, y compris en période de crise. Les Principes fondamentaux de la bonne gouvernance démocratique représentent la marque d'une démocratie qui fonctionne bien et, avec les principes énumérés dans l'annexe de la Recommandation, ils fournissent les normes à suivre pour exercer une gouvernance qui réponde aux besoins et aux attentes légitimes de la population d'une manière à la fois efficace et véritablement conforme aux valeurs démocratiques indispensables à la paix, à la prospérité et au progrès économique et social.
19. La deuxième action à entreprendre par le gouvernement des États membres est de promouvoir effectivement le respect des principes fondamentaux de la bonne gouvernance démocratique et des principes connexes par toutes les institutions publiques et les agents publics à tous les niveaux, dans le cadre de leurs fonctions et domaines de compétence. La promotion effective de la bonne gouvernance démocratique à tous les niveaux comprend l'adoption d'une perspective de gouvernance multi-niveaux impliquant tous les niveaux de gouvernement, les acteurs non étatiques et non gouvernementaux. L'exercice de la bonne gouvernance démocratique à tous les niveaux doit être un effort et une pratique quotidienne. Permettre aux institutions publiques d'agir conformément aux principes et les encourager à le faire signifie, par exemple, diffuser des informations et sensibiliser à l'existence et à l'importance de ces principes et/ou aux valeurs qu'ils véhiculent ; organiser des ateliers et des formations ; mettre au point des exercices d'évaluation comparative ; inclure les principes dans les réglementations, les programmes d'études et la planification stratégique existants ; informer et faire participer la société civile.
20. La troisième action consiste à traduire la Recommandation dans la ou les langues nationales, à assurer la diffusion de l'instrument juridique auprès de toutes les institutions publiques, des agents publics et toutes celles et ceux intéressé(e)s, à tous les niveaux. Comme pour tout texte officiel et/ou important, l'accessibilité aux personnes avec un handicap doit être facilitée.

21. La quatrième action concerne l'évaluation de la mesure dans laquelle la Recommandation est mise en œuvre. Il ne s'agit pas d'un appel ferme à une évaluation formelle. Diverses méthodes peuvent fournir des retours d'information utiles, par exemple par le biais de la fonction d'audit et d'évaluation des institutions publiques ; par des rapports ad hoc commandés par un organe gouvernemental au niveau central, régional ou local ; par un programme tel que ceux gérés dans le cadre du Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELoGE). Selon l'expérience acquise dans le cadre du programme ELoGE, les auto-évaluations des institutions publiques à tous les niveaux, ainsi que les enquêtes auprès des citoyens, offrent en effet des possibilités de retour d'information utiles, et l'analyse globale de ces évaluations peut également servir à préparer des plans d'amélioration et à ajuster toute politique de promotion de la Recommandation menée par les gouvernements des États membres. Il est ainsi laissé à chaque pays de définir l'étendue de ces évaluations, à condition que les résultats permettent de produire une image juste, objective et suffisamment significative pour évaluer les progrès et les évolutions dans le temps, permettre d'éventuels ajustements et faire rapport au CDDG (pour lui permettre de remplir sa tâche générale de suivi de la mise en œuvre des recommandations du Comité des Ministres relevant de sa compétence). De telles évaluations ne devraient pas chevaucher ou faire double emploi avec des activités menées dans le cadre de processus de monitoring ou d'autres évaluations.
22. Les recommandations du Comité des Ministres aux États membres sont normalement adressées aux gouvernements centraux. La responsabilité de diffuser et de promouvoir la mise en œuvre d'une telle recommandation leur incombe donc. Dans certains cas, en fonction de la structure constitutionnelle de l'État, la responsabilité peut incomber à un niveau de gouvernement infranational.<sup>5</sup>
23. Le dernier paragraphe du dispositif de la Recommandation charge le CDDG de promouvoir et de suivre la mise en œuvre de cet instrument juridique et de faire rapport au Comité des Ministres sur les résultats. Tout en reflétant une tâche générale contenue dans tous les mandats des comités directeurs du Conseil de l'Europe<sup>6</sup>, il donne également l'occasion à un comité directeur de continuer à soutenir les États membres et leurs institutions publiques en fournissant une image globale et une vue d'ensemble horizontale des défis, des facteurs de succès et des bonnes pratiques identifiés dans divers pays. Ce type de retour d'information est aussi traditionnellement utilisé pour identifier les éventuels besoins de mise à jour des instruments juridiques existants.

---

<sup>5</sup> Par exemple, comme c'est le cas en Belgique.

<sup>6</sup> La tâche ix du CDDG se lit comme suit : "promouvoir et suivre la mise en œuvre des instruments non contraignants qu'il a préparés ou qui relèvent de ses domaines d'expertise".

## **Annexe à la Recommandation**

24. L'annexe commence par des définitions relatives aux acteurs concernés par la Recommandation. Les définitions de "action gouvernementale", "institutions publiques" et "agent public" sont données en termes généraux, afin de couvrir le plus large éventail possible de catégories d'acteurs et d'organismes publics des trois branches du pouvoir et de l'action menée.
25. L'annexe détaille les quatre fondamentaux de la bonne gouvernance démocratique :
- le respect, la protection et la promotion de la démocratie, des droits humains et de l'État de droit ;
  - le respect des normes les plus élevées en matière d'éthique publique et d'intégrité dans l'exercice du pouvoir et des responsabilités publiques ;
  - la pratique d'une bonne administration ;
  - la prestation de services publics de haute qualité et le bien-être économique, social et environnemental.
26. Pour chacun des fondamentaux, les principes directeurs inhérents sont énumérés et définis, composant ainsi les 12 Principes de Bonne Gouvernance Démocratique : un ensemble cohérent de clés de voûte interdépendantes, complémentaires et se renforçant mutuellement pour la conduite de l'action gouvernementale, l'action des institutions publiques et celle des agents publics, et dont le respect est également vital pour la réalisation de la Bonne Gouvernance Démocratique à tous les niveaux.
27. Le texte ci-dessous vise à présenter ces fondamentaux, à décrire les principes qui y sont rattachés et à fournir une liste exploratoire d'éléments clés contenant les considérations à prendre en compte lors de l'application du principe et lors de l'évaluation des actions et des circonstances dans le respect du principe.

### **Principe fondamental 1 - RESPECT, PROTECTION ET PROMOTION DE LA DÉMOCRATIE, DES DROITS HUMAINS ET DE L'ÉTAT DE DROIT**

28. Le premier principe fondamental incarne les trois piliers du Conseil de l'Europe : la démocratie, les droits de l'homme et l'état de droit. Regroupés sous ce fondamental, on retrouve les principes de bonne gouvernance démocratique suivants :
- 1 – Participation démocratique
  - 2 – Droits humains
  - 3 – État de droit

## Principe 1 - Participation démocratique

*Il doit y avoir une participation démocratique effective et inclusive, y compris des élections régulières, libres et équitables aux législatures, assemblées et autres institutions publiques, et un engagement significatif du gouvernement et des institutions publiques avec ceux qu'ils servent.*

29. Le principe fournit une déclaration de la norme qui doit être suivie pour qu'il y ait une participation démocratique d'une qualité qui soutienne la bonne gouvernance démocratique. Il met en évidence les sujets de la participation, de la représentation et de la conduite équitable des élections. Ces éléments essentiels reposent sur l'idée que les personnes, leurs attentes légitimes et leurs besoins doivent être au centre des politiques et des décisions prises par les gouvernements à tous les niveaux. Au cœur de ce principe se trouve l'idée que la bonne gouvernance démocratique sera assurée non seulement par les élections - à différents niveaux - mais aussi par des formes plus larges de participation, comprenant la démocratie participative qui peut également inclure la démocratie délibérative. Par conséquent, les conditions de participation, de représentation et de conduite équitable des élections sont considérées comme fonctionnant simultanément et de manière interdépendante, se renforçant mutuellement et assurant des relations cohérentes, à tous les niveaux, entre les institutions publiques, les fonctionnaires et les citoyens, en s'appuyant sur les libertés d'expression, de réunion et d'association.

### *Principe 1*

Le respect de ce principe implique ce qui suit:

#### Sur la participation :

- Les personnes 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 des personnes les moins privilégiées et les plus vulnérables.
- Il existe une participation équilibrée de tous les sexes à la prise de décision politique et publique.
- Un répertoire de formes de démocratie participative et délibérative, comprenant des consultations publiques, des assemblées de citoyens, des réunions publiques, des budgets participatifs, des référendums, est à la disposition des organismes publics, dans le cadre d'une démocratie représentative, pour augmenter et élargir les possibilités de contribuer au processus politique et législatif.
- Toutes les voix, y compris celles des personnes vulnérables et moins privilégiées, sont entendues et prises en compte dans toutes les phases des processus d'élaboration des politiques et de prise de décision.

### Sur la 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, dans la mesure du possible.
- Les décisions sont prises en fonction de la volonté du plus grand nombre, tandis que les droits et les intérêts légitimes de quelques-uns sont respectés.
- La démocratie locale, l'autonomie locale et la subsidiarité sont respectées, et la gouvernance à plusieurs niveaux est encouragée.

### Sur la conduite équitable des élections

- Les lois électorales sont conformes aux normes européennes et à l'héritage électoral, comme le résume par exemple le code de bonne conduite en matière électorale de la Commission européenne pour la démocratie par le droit (la Commission de Venise).
- Les élections se déroulent librement et équitablement, sans aucune fraude.
- Le secret du vote et la liberté des électeurs de se forger une opinion sont garantis et encouragés, notamment par un accès adéquat et égal à l'information électorale.
- 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 pacifique à des fins politiques.
- L'élection est gérée par un organe capable d'accomplir ses tâches sans interférence.
- Les ressources administratives sont utilisées de manière à garantir des élections libres et équitables, la neutralité et l'impartialité du processus électoral, l'égalité de traitement entre les différents candidats et partis et des conditions de concurrence équitables entre les candidats.
- Le financement des partis politiques et des campagnes électorales est réglementé selon le principe de l'égalité des chances, de la transparence et du contrôle indépendant.

## **Principe 2 - Droits humains**

*Il convient de respecter les droits humains, qui protègent tout le monde et incarnent les valeurs d'équité, de dignité, d'égalité et de respect, conformément aux normes européennes et internationales, notamment le statut du Conseil de l'Europe et la Convention européenne des droits de l'homme et des libertés fondamentales.*

30. Ce principe indique clairement que le respect des droits humains est une pierre angulaire de la bonne gouvernance démocratique. Les droits humains et les libertés fondamentales sont universels, indivisibles, interdépendants et intimement liés et doivent être exercés

par tous sans discrimination. Les droits civils, politiques, sociaux et économiques doivent être promus, protégés, contrôlés et développés à tous les niveaux, en veillant à ce qu'aucun individu ne fasse l'objet de discrimination ou d'exclusion, et à ce que la diversité et l'inclusion soient intégrées dans tous les processus politiques et décisionnels, en tant que conditions préalables au bon fonctionnement de la démocratie et à une gouvernance efficace.

#### *Principe 2*

Le respect de ce principe emporte les implications suivantes:

- 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 clairement définis, y compris des institutions de médiation, sont en place pour traiter toute violation des droits de l'homme.
- Des mesures de prévention et de sanction sont en place contre toute forme de discrimination.
- 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 personnes vulnérables, 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**

*L'État de droit doit être accepté, offrant à tous un droit sûr et prévisible, dans lequel chacun est traité de manière digne, égale, rationnelle et proportionnelle, dans un cadre où la séparation des pouvoirs et l'indépendance du pouvoir judiciaire sont garanties dans tout l'État.*

31. Ce principe indique clairement que l'état de droit, énoncé dans le préambule du Statut du Conseil de l'Europe comme l'un des trois principes qui constituent le fondement d'une démocratie véritable, est une composante essentielle de la bonne gouvernance démocratique. L'état de droit assure une sécurité juridique et un droit prévisible, dans lequel chacun a le droit d'être traité de manière digne, égale, rationnelle et équitable, conformément au droit existant, et d'avoir le droit de contester des décisions devant des tribunaux indépendants et impartiaux, selon une procédure équitable.

**Principe 3**

Le respect de ce principe implique que :

- La légalité prévaut, y compris un processus transparent, responsable et démocratique d'adoption des lois.
- La sécurité juridique est garantie.
- Des mesures sont en place pour prévenir tout abus de pouvoir, notamment des garanties juridiques contre l'arbitraire et l'abus de pouvoir par les autorités publiques.
- Les actes administratifs/décisions doivent être motivés.
- L'égalité devant la loi et la non-discrimination sont garanties.
- L'accès à la justice devant des tribunaux indépendants et impartiaux, y compris le contrôle judiciaire des actes administratifs, est garanti.

## **Principe fondamental 2 - LE RESPECT DES NORMES LES PLUS ÉLEVÉES D'ÉTHIQUE ET D'INTÉGRITÉ PUBLIQUES DANS L'EXERCICE DU POUVOIR ET DES RESPONSABILITÉS PUBLIQUES**

32. Le deuxième principe fondamental place l'éthique et l'intégrité publiques au cœur de la bonne gouvernance démocratique, à tous les niveaux de gouvernement, reconnaissant les exigences et les attentes des citoyens en matière d'éthique et d'intégrité publiques comme légitimes, de plus en plus prononcées et pertinentes pour les gouvernements, les institutions publiques et tous les agents publics exerçant des responsabilités publiques. Les principes de bonne gouvernance démocratique suivants sont regroupés sous ce principe fondamental :

- 4 – Éthique publique
- 5 – Redevabilité
- 6 – Ouverture et transparence

### **Principe 4 - Éthique publique**

*Il convient de respecter strictement les normes les plus élevées en matière d'éthique publique, donnant à toutes et à tous l'assurance que le gouvernement, les institutions publiques et les agents publics servent le bien public.*

33. Ce principe affirme les normes que les agents publics sont censés respecter, en plaçant le bien public avant les intérêts privés, conformément à la loi, afin de maintenir et de renforcer la confiance des citoyen·ne·s dans l'action et les décisions des gouvernements, agents publics et institutions publiques. Le gouvernement, les institutions publiques et les agents publics doivent se conformer aux valeurs de légalité, d'intégrité, d'objectivité, de responsabilité, de transparence, d'honnêteté, de respect et de leadership.

34. Ces normes résulteraient d'une combinaison de statuts et de règlements en matière d'emploi, de règles de conduite et d'une combinaison de lois, traitant généralement du comportement général, des recrutements et des évolutions de carrière (vérification du casier judiciaire et des antécédents, progression au mérite, etc.), de la bonne utilisation des ressources publiques, de la réaction aux cadeaux et autres avantages, de la gestion des conflits d'intérêts, de la protection des lanceurs d'alerte, de l'exercice d'activités accessoires et des mouvements professionnels entre les fonctions publiques et d'autres fonctions (*revolving doors* en anglais et parfois pantouflage en français, périodes de carence), des mécanismes de déclaration de patrimoine et des intérêts, et d'autres mesures visant à prévenir la corruption au sens large. La législation pénale traiterait des infractions liées à la fonction, notamment le détournement de fonds, la corruption (en tant qu'infraction), le trafic d'influence, certains abus de pouvoirs, l'abus de confiance, en fonction de la tradition juridique des pays et des conventions internationales qu'ils ont ratifiées et mises en œuvre.

*Principe 4*

Le respect de ce principe implique que :

- 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 toutes les activités des institutions publiques et dans les décisions et 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, en tenant compte également de la période qui suit la cessation des fonctions.
- Des mesures de protection des lanceurs d'alerte sont en place pour empêcher les représailles directes ou indirectes de la part de l'organisation publique à laquelle ils ou elles appartiennent ou appartenaient et des agents publics de cette organisation publique.

## Principe 5 – Redevabilité

*Des dispositifs en matière de redevabilité doivent permettre au gouvernement, aux institutions publiques et aux agents publics de rendre compte de leur action et d'assumer la responsabilité de leurs actes et de leurs décisions, ainsi que d'accepter toute conséquence ou sanction proportionnée en cas de décision ou d'omission inappropriée.*

35. Ce principe établit la nécessité de mettre en place des dispositifs de redevabilité, à tous les niveaux, d'une qualité qui soutiendra la bonne gouvernance démocratique. Ces dispositions doivent prévoir la condition d'être en mesure, de vouloir et de pouvoir assumer la responsabilité de ses décisions et de ses actions, de rendre compte et d'expliquer ces décisions et d'être prêt à faire l'objet d'un examen de ces décisions, ainsi que d'accepter toute conséquence ou sanction proportionnée contre des décisions ou omissions qui seraient inappropriées.
36. Comme le souligne la Recommandation CM/Rec(2022)2 du Comité des Ministres aux Etats membres sur la redevabilité démocratique des représentants élus et des organes électifs aux niveaux local et régional, un système et une culture de redevabilité développés présentent de nombreux avantages, notamment en ce qui concerne la promotion de la bonne gouvernance, de la démocratie, de normes élevées d'éthique publique, de la confiance dans les institutions publiques et d'un environnement économique et social sain.

### *Principe 5*

Le respect de ce principe implique ce qui suit :

- Le gouvernement, les institutions publiques et leurs agents publics assument la responsabilité de leurs décisions dans un cadre de redevabilité 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.
- Le gouvernement, les institutions publiques et leurs agents publics ont l'obligation de mettre à disposition des informations sur leurs actions et leurs décisions.
- Les informations fournies à des fins de contrôle devraient être mises à disposition dans un format accessible et pertinent pour les personnes auxquelles elles sont destinées, en tenant compte notamment de la fracture technologique existante.
- Le processus d'établissement de rapports et d'obligation de rendre des comptes, par le biais d'un examen critique et d'autres mécanismes, devrait inciter à un comportement responsable et créer une culture de redevabilité 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 qui ont le pouvoir de sanctionner et de remédier de manière efficace et proportionnée aux actions qui enfreignent les standards, les normes ou les dispositions légales.

## Principe 6 - Ouverture et transparence

*Il convient d'assurer l'ouverture et la transparence, en veillant à ce que les décisions du gouvernement, des institutions publiques et des agents publics soient mises à la disposition du public et accessibles dans les limites fixées par la loi, nécessaires dans une société démocratique et proportionnées aux objectifs qu'elles visent à protéger, y compris en utilisant, le cas échéant, les outils numériques modernes.*

37. Ce principe indique clairement que le travail du gouvernement et des institutions publiques ainsi que les processus d'élaboration des politiques publiques et la prise de décision se déroulent de manière ouverte, sur la base de règles régissant le statut des informations détenues par les institutions publiques. Les pages web, les plates-formes Internet, les médias sociaux, la correspondance électronique et les bulletins d'information, la diffusion publique des délibérations des conseils élus via les canaux Internet ne sont que quelques exemples de la manière dont les technologies peuvent être utilisées pour garantir une culture d'ouverture et de communication active, tant pour la fourniture d'informations et de services publics que pour soutenir une culture de participation démocratique. Comme le souligne l'étude du CDDG sur l'impact de la transformation numérique sur la démocratie et la bonne gouvernance (juillet 2021), les individus sont désireux de s'engager dans la sphère publique. Les technologies numériques offrent des possibilités supplémentaires d'exprimer cet engagement : les citoyens participent à des conversations, des consultations et des délibérations en ligne ; contribuent en ligne à des causes qu'ils soutiennent, y compris financièrement ; et échangent par le biais de plateformes numériques qui aident à jauger l'action des institutions publiques.
38. L'accès aux informations détenues par les institutions publiques devrait être réglementé par des lois et des règlements adéquats et cohérents traitant de la gestion de l'information et des demandes d'information, des critères pour lesquels l'accès aux informations et aux documents détenus par les autorités publiques peut être refusé, des procédures de classification et de déclassification, etc. La Convention du Conseil de l'Europe sur l'accès aux documents publics (STCE n° 205) est un instrument de référence majeur dans ce contexte.

### *Principe 6*

Le respect de ce principe implique que :

- Les institutions publiques communiquent activement l'information d'une manière inclusive et efficace, en assurant : la clarté des informations disponibles et la manière de les trouver; la conception des informations et des services en fonction des besoins des

utilisateurs ; la garantie que les informations sont correctes, authentiques et à jour ; et que ces services sont sécurisés.

- La législation sur la liberté d'information est en place et prévoit des procédures claires et efficaces pour permettre au public de demander des informations et des documents détenus par les institutions publiques, y compris un nombre limité de circonstances dans lesquelles l'accès peut être refusé.
- 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 personnes de suivre et de contribuer efficacement au travail du gouvernement et des institutions 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 canaux liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC), lorsque cela est réalisable 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 à caractère personnel et à l'insuffisance des compétences en matière de culture électronique.

### **Principe fondamental 3 - LA PRATIQUE D'UNE BONNE ADMINISTRATION**

39. Le troisième principe fondamental se concentre sur la bonne administration en tant qu'élément clé de la bonne gouvernance démocratique, et en tant que tel, il ne concerne pas seulement les dispositions légales, mais aussi les normes organisationnelles et opérationnelles nécessaires pour répondre aux exigences d'efficacité, d'efficience et de pertinence aux besoins de la société dans l'action gouvernementale à tous les niveaux. Les principes de bonne gouvernance démocratique suivants sont regroupés sous cette rubrique fondamentale :

- 7 – Une administration de qualité, effective et efficace
- 8 – Leadership, compétence et capacité
- 9 – Réactivité

#### **Principe 7 - Une administration de qualité, effective et efficace**

*Il devrait prévaloir une administration effective, efficace et de qualité dans l'ensemble du gouvernement et des institutions publiques, y compris au niveau de tous les agents publics, afin de promouvoir sans discrimination le bien-être de toutes celles et ceux qu'ils servent sans discrimination, notamment en optimisant l'utilisation des ressources publiques.*

Ce principe implique que les institutions publiques à tous les niveaux soient efficaces sur le plan opérationnel ; que les interventions publiques soient conçues et mises en œuvre pour

atteindre efficacement des objectifs clairement définis, en allouant et en utilisant efficacement les ressources disponibles. La gestion et l'audit des performances sont fondamentaux pour garantir l'effectivité et l'efficacité de la gouvernance.

Ce principe est également lié à la bonne gouvernance multiniveau, ce qui signifie qu'il existe une répartition adéquate du pouvoir, des responsabilités et des ressources entre tous les niveaux de gouvernement, sur la base du principe de subsidiarité et du respect de la démocratie locale, comme le stipule la Charte européenne de l'autonomie locale. Il devrait également y avoir une coordination interinstitutionnelle efficace avec des mécanismes de contrôle efficaces.

#### *Principe 7*

Le respect de ce principe implique que :

##### Sur l'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 le plan de l'affectation.
- Une coordination efficace entre les différents niveaux de gouvernement tient compte des principes de démocratie locale et de subsidiarité, et garantit la fourniture de services de qualité à tous les niveaux.

##### Sur l'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 des évaluations d'audit recommandent des actions correctives et sont dûment pris en compte dans les processus politiques et décisionnels.

##### Administration de qualité

- La bonne administration doit être assurée à tous les niveaux par la qualité de la législation, qui doit être appropriée et cohérente, claire, facile à comprendre et accessible.
- Les cadres et processus administratifs doivent être organisés de manière à respecter les principes suivants : légalité, égalité, impartialité, proportionnalité, équité, action dans un

délagi raisonnable, sécurité juridique, proportionnalité et non-discrimination, droit d'être entendu et participation, respect de la vie privée, transparence.

- Le droit à une bonne administration doit être spécifié dans un ensemble de droits et d'obligations qui sont exécutoires.
- La proximité et l'accessibilité des locaux administratifs doivent être encouragées.
- La formation des agents publics est indispensable pour que leurs tâches soient accomplies tant dans l'intérêt général que dans l'intérêt des personnes auxquelles ils ou elles ont affaire.

### **Principe 8 - Leadership, compétence et capacité**

*Des efforts constants et durables doivent être déployés pour renforcer le leadership organisationnel du gouvernement et des institutions publiques, ainsi que les capacités et les compétences de tous les agents publics, afin d'assurer le respect des principes fondamentaux de bonne gouvernance démocratique.*

40. Ce principe indique clairement que le *leadership* organisationnel des institutions publiques est un facteur clé contribuant à la mise en œuvre de la bonne gouvernance démocratique à tous les niveaux. Ce *leadership* doit viser à développer et/ou à consolider un service public qui favorise une culture organisationnelle reconnaissant et agissant selon des valeurs axées sur les résultats et les citoyens ; qui a la capacité d'identifier les aptitudes et les compétences nécessaires pour améliorer les processus et les résultats au profit des personnes ; et qui est habilité et capable de répondre aux besoins en évolution rapide de la société. Il convient donc de déployer des efforts ambitieux pour favoriser les compétences, les comportements, les connaissances et les capacités des agents publics et pour améliorer constamment la capacité organisationnelle globale d'une institution publique. Cela concerne à la fois le *leadership* organisationnel nécessaire et des ressources humaines qualifiées, mais aussi l'implication effective des parties prenantes dans les processus d'élaboration des politiques et de prise de décision, ainsi que la conception et l'application de méthodes, processus et pratiques appropriés pour le recrutement et la gestion stratégique.

#### *Principe 8*

Le respect de ce principe implique ce qui suit :

#### Sur le *leadership*

- Le service public fonctionne sur la base d'une vision claire inspirée par les principes de la bonne gouvernance démocratique.
- Dans son approche, le service public est proactif, innovant, apprenant, inclusif, sûr et représentatif de la diversité de la société qu'il sert.
- Le *leadership* individuel est une source d'inspiration, de collaboration et d'autonomisation; il est reconnu et encouragé ; les personnes occupant des postes de direction doivent pouvoir démontrer qu'elles respectent les principes de bonne gouvernance démocratique, en plus de normes élevées de performance et d'intégrité.

#### Sur la capacité

- Les politiques de gestion des ressources humaines garantissent la mise en place de systèmes de gestion des capacités organisationnelles afin que les compétences disponibles correspondent aux objectifs des institutions et qu'une approche fondée sur le mérite et le recrutement/développement des talents soient soutenus et encouragés.
- Des évaluations des besoins en formation sont effectuées régulièrement. Elles visent à identifier les compétences nécessaires et existantes et à évaluer la capacité 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 capacités et les compétences personnelles et organisationnelles.

#### Sur les compétences

- Les institutions publiques réexaminent, avec les parties prenantes concernées, les conditions de service des agents publics afin de s'assurer que le recrutement de personnel de qualité est fondé sur le mérite et la compétence et que, à cette fin, des possibilités de formation, une rémunération et des perspectives de carrière adéquates sont offertes.
- Les institutions 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 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.

### **Principe 9 - Réactivité**

*La réactivité doit permettre au gouvernement, aux institutions publiques et aux agents publics de répondre aux attentes et aux besoins légitimes de celles et ceux qu'ils servent.*

41. Ce principe préconise qu'une gouvernance démocratique efficace et performante repose également sur la capacité d'une organisation publique à répondre aux attentes et aux besoins légitimes de la population. Cela signifie que ces attentes et ces besoins sont identifiés en temps utile et qu'ils sont traités de manière cohérente 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.

*Principe 9*

Le respect de ce principe implique que :

- 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 citoyen·ne·s, 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 les mécanismes de réclamation/plainte de la part de citoyen·ne·s et l'implication des institutions de médiation.
- Les résultats du suivi et les réclamations/plaintes sont traités en temps utile et intégrés dans toutes les phases de la politique et de la prise de décision.

**Principe fondamental 4 - PRESTATION DE SERVICES PUBLICS DE HAUTE QUALITÉ, BIEN-ÊTRE ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL.**

42. Le quatrième principe fondamental pose comme pierre angulaire de la bonne gouvernance démocratique la poursuite de politiques et la fourniture de services publics favorisant le bien-être et la prospérité de tous, y compris ceux des générations futures. Les principes de bonne gouvernance démocratique suivants sont regroupés sous ce fondamental :

- 10 – Une bonne gestion financière et économique
- 11 – Durabilité et prise en compte du long terme
- 12 – Ouverture au changement et à l'innovation

**Principe 10 - Bonne gestion financière et économique**

*Une gestion financière et économique saine doit être assurée par l'ensemble du gouvernement, des institutions publiques et des agents publics, afin de garantir l'utilisation optimale des ressources publiques et la mise en œuvre de politiques favorisant le bien-être et la prospérité de tous.*

43. Le principe souligne la nécessité de politiques économiques et financières cohérentes et rigoureuses, y compris la distribution équitable des ressources financières à tous les niveaux afin de soutenir le bien-être économique et social de tous. Il implique que les institutions 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 affirme également la nécessité d'assurer un avenir économique et financier durable aux services fournis par l'organisation publique.

*Principe 10*

Le respect de ce principe implique ce qui suit :

- Une stratégie générale 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 estimés 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 11 - Durabilité et prise en compte du long terme**

*Il convient de s'efforcer de maximiser la durabilité des décisions et des actions du gouvernement, des institutions publiques et des agents publics et de tenir compte de leur impact potentiel sur les générations futures et de la capacité de ces générations à répondre à leurs propres besoins.*

44. Ce principe établit, en tant que norme de bonne gouvernance démocratique, la prise en compte et l'action de l'impact potentiel sur les générations futures des décisions et des actions du gouvernement, des institutions publiques et des agents publics. Il souligne la nécessité de prendre en compte l'impact environnemental, social, humain et économique dans leurs processus d'élaboration des politiques et de prise de décision et de se concentrer sur les objectifs et les impacts durables à long terme de leurs actions plutôt que sur les valeurs à court terme, y compris l'équité intergénérationnelle actuelle et

future. Les institutions publiques devraient coopérer, à tous les niveaux et avec les parties prenantes concernées, pour adopter une approche durable et à long terme, lors de l'élaboration et du suivi de toutes les stratégies, politiques et plans d'exécution, en fonction de leur impact sur les paramètres à long terme, y compris les résultats financiers, environnementaux et sociétaux.

45. Il convient de rappeler que le Programme 2030 pour le développement durable, adopté par tous les États membres des Nations Unies en 2015, constitue un plan commun pour la paix et la prospérité des populations et de la planète, aujourd'hui et à l'avenir. Les 17 objectifs de développement durable (ODD) que le programme promeut constituent un appel urgent à l'action de tous les pays - développés et en développement - dans le cadre d'un partenariat mondial. Ils reconnaissent que l'éradication de la pauvreté et des autres privations doit aller de pair avec des stratégies visant à améliorer la santé et l'éducation, à réduire les inégalités et à stimuler la croissance économique, tout en s'attaquant au changement climatique et en œuvrant à la préservation de l'environnement et des ressources naturelles.

#### *Principe 11*

Le respect de ce principe implique que :

- 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.
- 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 12 - Ouverture au changement et à l'innovation**

*Les pouvoirs publics, les institutions publiques et les agents publics devraient être prêts à adopter de manière proactive le changement et l'innovation, lorsque cela est susceptible d'améliorer la résilience et la qualité des services publics, en tenant compte de l'évolution des attentes et des réalités, et en s'engageant largement avec d'autres pour tirer parti des bonnes pratiques et améliorer les connaissances.*

46. Ce principe prévoit que le gouvernement, les institutions publiques et les agents publics doivent être prêts à, et capables de s'adapter aux changements contextuels tels que l'évolution des attentes et des besoins légitimes de la population, les nouveaux défis et tendances, les nouvelles méthodes de travail pour la gestion des institutions publiques ou la fourniture de services publics, y compris l'utilisation des technologies de l'information (par exemple pour la gestion des données, l'aide à la décision, l'analyse des tendances et les prévisions, etc.).

### *Principe 12*

Le respect de ce principe implique que :

- Un climat favorable à l'adaptation aux changements de contexte et d'environnement externe, aux besoins et préférences des personnes, ainsi qu'au changement culturel, basé sur la flexibilité, l'auto-évaluation et l'apprentissage continu, est créé au sein des institutions publiques afin d'obtenir de meilleurs résultats.
- Les institutions publiques sont prêtes 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 institutions 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, chaque fois que cela est nécessaire.
- Il existe une volonté de piloter de nouveaux programmes, outils et méthodologies, ainsi que de suivre et d'évaluer leurs résultats, notamment en adoptant les technologies numériques de manière sûre, inclusive et efficace.

## ANNEXE

### Sélection d'instruments juridiques et autres documents de référence

Note : dans la mesure du possible, les textes ne sont mentionnés qu'une seule fois afin d'éviter les redondances, bien que certains d'entre eux puissent concerner principes.

#### Sources générales du Conseil de l'Europe

- Rapport spécial sur l'avenir du Conseil de l'Europe par le Groupe de réflexion à haut niveau établi sous la présidence irlandaise du Comité des Ministres (2022)
- Rapports annuels du Secrétaire Général du Conseil de l'Europe : "Aller de l'avant" (2022), "Etat de la démocratie, des droits de l'homme et de l'Etat de droit : Un renouveau démocratique pour l'Europe" (2021), "Le multilatéralisme" (2020).
- 12 principes de bonne gouvernance démocratique (2008) et Label européen d'excellence en matière de gouvernance - Évaluation comparative de la bonne gouvernance (2018).
- Rapports de la commission pour le respect des obligations et engagements des Etats membres du Conseil de l'Europe (commission de suivi) de l'Assemblée parlementaire
- Stratégie du Conseil de l'Europe pour l'égalité des sexes 2018-2023
- Résolution 2437(2022) et Recommandation 2232 (2022) de l'Assemblée "Sauvegarde et promotion d'une démocratie véritable en Europe".
- Rapport du Congrès CG(2021)40-10, Recommandation 455 (2021) et Résolution 467 (2021) "Questions récurrentes fondées sur les évaluations résultant du suivi par le Congrès de la Charte européenne de l'autonomie locale et des missions d'observation des élections (période de référence 2017-2020)".
- Résolution 2242 (2018) de l'Assemblée "Le rôle des parlements nationaux dans la réussite des processus de décentralisation".
- Résolution 2003 (2014) de l'Assemblée "Vers une meilleure démocratie européenne : relever les défis d'une Europe fédérale".
- Résolution de l'Assemblée 1888 (2012) "La crise de la démocratie et le rôle de l'Etat dans l'Europe d'aujourd'hui".
- Rapport de la Commission de Venise CDL-AD(2011)009-e "Bilan des notions de *bonne gouvernance* et de *bonne administration*".
- Recommandation CM/Rec(2007)7 du Comité des Ministres aux Etats membres sur la bonne administration

#### Autres sources générales

- Agenda 2030 des Nations unies pour le développement durable (2015) et les 17 objectifs de développement durable (ODD).
- Economist Intelligence Unit : indices et rapports périodiques sur la démocratie (par exemple, "le défi chinois" (2021)).
- Freedom House : Nations in Transit reports ("The Antidemocratic Turn" - 2021) ; scores de gouvernance démocratique et de libertés civiles.
- International IDEA : Indices mondiaux de l'état de la démocratie
- OCDE-SIGMA "Principes d'administration publique" (2014)
- Banque mondiale : Projet d'indicateurs mondiaux de la gouvernance
- Indice de perception démocratique (Latana)

### **Principe 1 : Participation démocratique**

- Protocole additionnel à la Charte européenne de l'autonomie locale sur le droit de participer aux affaires d'une collectivité locale (STCE 207)
- Convention sur la participation des étrangers à la vie publique au niveau local (STE n° 144)
- Premier Protocole à la Convention de sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés fondamentales (STE n° 009)
- Recommandation CM/Rec(2018)4 du Comité des ministres aux États membres sur la participation des citoyens à la vie publique locale.
- Recommandation CM/Rec(2007)14 du Comité des Ministres aux États membres sur le statut juridique des organisations non gouvernementales en Europe
- Recommandation CM/Rec(2004)13 du Comité des Ministres aux États membres sur la participation des jeunes à la vie locale et régionale (basée sur la Charte européenne révisée du Congrès sur la participation des jeunes à la vie locale et régionale)
- Recommandation CM/Rec(2003) 4 sur les règles communes contre la corruption dans le financement des partis politiques et des campagnes électorales
- Recommandation CM/Rec(2003)3 du Comité des Ministres aux États membres sur la participation équilibrée des femmes et des hommes à la prise de décision politique et publique

\*\*\*

- Résolution 482 et Recommandation 476 (2022) de l'Assemblée sur "La situation des candidats indépendants et de l'opposition dans les élections locales et régionales".
- Résolution 2390 et Recommandation 2208 (2021) de l'Assemblée "Transparence et réglementation des dons de donateurs étrangers aux partis politiques et aux campagnes électorales".
- Résolution 2362 et Recommandation 2194 (2021) de l'Assemblée "Restrictions aux activités des ONG dans les États membres du Conseil de l'Europe".
- Lignes directrices conjointes sur la réglementation des partis politiques (2020), par la Commission de Venise et l'OSCE/BIDDH
- Résolution 2222 (2018) de l'Assemblée "Promouvoir la diversité et l'égalité en politique".
- Résolution 2226 et recommandation 2134 (2018) de l'Assemblée "Nouvelles restrictions aux activités des ONG dans les États membres du Conseil de l'Europe".
- Comité des Ministres : Lignes directrices pour la participation civile à la prise de décision politique (2017).
- Résolution 2111 (2016) de l'Assemblée "Évaluer l'impact des mesures visant à améliorer la représentation politique des femmes".
- Forum mondial pour la démocratie, édition 2014 : "De la participation à l'influence : la jeunesse peut-elle revitaliser la démocratie ?". (3-5 novembre 2014) : rapport final
- Résolution 1970 et recommandation 2033 (2014) de l'Assemblée "Internet et la politique : l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la démocratie".
- Résolution 2024 et recommandation 2058 (2014) de l'Assemblée "L'exclusion sociale : un danger pour les démocraties européennes".
- Code de bonne conduite en matière électorale de la Commission européenne pour la démocratie par le droit (la Commission de Venise) (2002)
- International Foundation for Electoral Systems (IFES) : matériel électoral, rapports de recherche et d'analyse.
- Plate-forme de congrès "be-Open" (pour faciliter l'accès des autorités locales et des citoyens à la documentation européenne pertinente)
- BePart - une plateforme en ligne pour promouvoir la participation civile
- CLEAR - modèle de participation des citoyens au gouvernement local

## **Principe 2 : Droits humains**

- Convention sur la prévention et la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique (STCE 210)
- Convention sur la protection des enfants contre l'exploitation et les abus sexuels (STCE 201)
- Convention sur la lutte contre la traite des êtres humains (STCE 197)
- Convention-cadre pour la protection des minorités nationales (STE 157)
- Charte européenne des langues régionales ou minoritaires (ETS 148)
- Convention européenne pour la prévention de la torture et des peines ou traitements inhumains ou dégradants (STE 126)
- la Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales (STE 5), ses dix-huit protocoles additionnels et la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme, telle que présentée dans la documentation produite par la Cour
- Charte sociale européenne (STE 35), Protocole d'amendement à la Charte sociale européenne (STE 142), Protocole additionnel à la Charte sociale européenne prévoyant un système de réclamations collectives (STE 158) et la Charte sociale européenne révisée (STE 163).
- Code européen de sécurité sociale (STE 48) et Code européen de sécurité sociale révisé (STE 139) et Protocole à la Convention européenne de sécurité sociale (154)
- Recommandation CM/Rec(2019)1 du Comité des Ministres aux Etats membres sur la prévention et la lutte contre le sexisme

\*\*\*

- Stratégie pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2018-2023 du Conseil de l'Europe et les instruments juridiques et autres textes adoptés dans le cadre de cette stratégie.
- Commissaire aux droits de l'homme : rapports de visite, documents thématiques, avis et recommandations
- Comité européen pour la prévention de la torture et des peines ou traitements inhumains ou dégradants (CPT) : rapports par pays, normes et outils et autres publications
- Commission européenne contre le racisme et l'intolérance (ECRI) : rapports par pays
- Plate-forme sur la sécurité des journalistes du Conseil de l'Europe : rapports annuels

## **Principe 3 : Etat de droit**

- Convention de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales (STE 5), et la jurisprudence de la Cour en particulier sur l'article 5 (droit à la liberté et à la sécurité), l'article 6 (droit à un procès équitable), l'article 7 (pas de peine sans loi) et l'article 13 (droit à un recours effectif)
- Commission de Venise : Liste de contrôle de l'État de droit et Résolution de l'Assemblée 2187(2017) l'approuvant.
- Commission européenne pour l'efficacité de la justice (CEPEJ) : rapports biennaux sur l'évaluation des systèmes judiciaires européens
- Conseil Consultatif des Juges Européens (CCJE) : Magna Carta des juges (2010), Avis n°18 (2015) sur la position du pouvoir judiciaire et sa relation avec les autres pouvoirs de l'Etat dans une démocratie moderne ainsi que d'autres avis ; rapports sur l'indépendance et l'impartialité des juges dans les Etats membres du Conseil de l'Europe (2016, 2017 et 2019).
- Conseil consultatif des procureurs européens (CCPE) : Avis n° 13 (2018) : Indépendance, responsabilité et éthique des procureurs ; avis n° 9 (2014) sur les " normes et principes européens concernant les procureurs " ; avis n° 4 (2009) sur les relations entre juges et procureurs dans une société démocratique " ; rapports sur l'indépendance et l'impartialité des services de poursuite dans les États membres du Conseil de l'Europe (2016, 2017 et 2019).
- Union européenne : Cadre de l'État de droit et rapports par pays adoptés dans ce contexte ; tableau de bord de la justice de l'UE

### **Principe 4 : Ethique publique**

- Convention pénale sur la corruption (STE 173) et son Protocole additionnel (STE n° 191), ainsi que la Convention civile sur la corruption (STE 174).
- Convention du Conseil de l'Europe sur les opérations d'initiés (STE 130)
- Recommandation CM/Rec(2017) 2 du Comité des ministres aux États membres sur la réglementation juridique des activités de lobbying dans le cadre de la prise de décision publique.
- Recommandation CM/Rec(2014)7 du Comité des ministres aux États membres sur la protection des lanceurs d'alerte, et son exposé des motifs.
- Recommandation CM/Rec (2000)10 du Comité des ministres aux États membres sur les codes de conduite pour les agents publics, y compris un modèle de code de conduite pour les agents publics (en annexe), et son mémorandum explicatif.
- Résolution (97) 24 sur les vingt principes directeurs pour la lutte contre la corruption

\*\*\*

- Groupe d'Etats contre la Corruption (GRECO) : Rapports d'évaluation et de conformité par pays et rapports d'activité généraux (annuels) : Cycle 3 sur la transparence du financement politique et sur les incriminations de corruption ; Cycle 4 sur la prévention de la corruption concernant les juges et les procureurs, et concernant les parlementaires ; Cycle 5 sur la prévention de la corruption concernant les fonctions exécutives supérieures (gouvernement) et concernant l'application de la loi.
- Lignes directrices du Comité des Ministres sur l'éthique publique (2020) et le Guide du CDDG sur l'éthique publique (2019).
- Résolution 2274 et recommandation 2152 (2019) de l'Assemblée "Promouvoir des parlements exempts de sexisme et de harcèlement sexuel".
- Congrès : Code de conduite européen pour toutes les personnes impliquées dans la gouvernance locale et régionale (2018).
- Résolution 2170 et recommandation 2105 (2017) de l'Assemblée "Promouvoir l'intégrité dans la gouvernance pour lutter contre la corruption politique".
- Résolution 1943 et recommandation 2019 (2013) de l'Assemblée "La corruption, une menace pour l'Etat de droit".
- Résolution 105(2000) et Recommandation 86(2000) du Congrès "sur la transparence financière des partis politiques et leur fonctionnement démocratique au niveau régional".
- Résolution 79(1999) et Recommandation 60 (1999) du Congrès "sur l'intégrité politique des élus locaux et régionaux".
- Résolution (97) 24 sur les vingt principes directeurs pour la lutte contre la corruption
- Boîtes à outils du Conseil de l'Europe sur le benchmarking de l'éthique publique pour les autorités centrales (2020) et les autorités locales (2017), par le Centre d'expertise pour la bonne gouvernance.

### **Principe 5 : Redevabilité**

- Recommandation CM/Rec(2022)2 du Comité des Ministres aux États membres sur la responsabilité démocratique des représentants élus et des organes élus au niveau local et régional
- Recommandation CM/Rec(2019)3 du Comité des Ministres aux États membres sur le contrôle des activités des collectivités locales

\*\*\*

- Résolution 2169 (2017) de l'Assemblée "Reconnaissance et mise en œuvre du principe de responsabilité au sein de l'Assemblée parlementaire".

- Résolution 2182 (2017) de l'Assemblée "Suivi de la résolution 1903 (2012) : promouvoir et renforcer la transparence, la responsabilité et l'intégrité des membres de l'Assemblée parlementaire".
- Résolution 1871 (2012) de l'Assemblée "Auto-évaluation par les parlements nationaux d'Europe : lignes directrices de procédure pour améliorer la qualité du travail parlementaire".

### **Principe 6 : Ouverture et transparence**

- Convention du Conseil de l'Europe sur l'accès aux documents publics (STCE n° 205)

\*\*\*

- Congrès des pouvoirs locaux et régionaux : " Transparence et gouvernement ouvert : Rapport CG35(2018)14 ; Recommandation 424 (2018) ; Résolution 435 (2018) " ; " Rendre les marchés publics transparents aux niveaux local et régional " : Rapport CG33(2017)13 ; Recommandation 405 (2017) ; Résolution 421 (2017) ; " Des données ouvertes pour de meilleurs services publics " : Rapport CG32(2017)15 ; Recommandation 398 (2017) ; Résolution 417 (2017).
- OCDE : Recommandation du Conseil sur l'information environnementale (2022) et sur la communication d'informations sur le gouvernement ouvert (2017).
- Résolution 2125 et recommandation 2094 (2016) de l'Assemblée "Transparence et ouverture dans les institutions européennes".
- Recommandation de l'OCDE sur l'information du secteur public (2008)

### **Principe 7 - Administration de qualité, effective et efficace**

- Recommandation CM/Rec(2007)4 du Comité des Ministres aux Etats membres sur les services publics locaux et régionaux

\*\*\*

- "Toolkit for performance management, risk management and internal audit" (2021), et "Toolkit on strategic municipal planning" (2022), Conseil de l'Europe / Centre d'expertise pour la bonne gouvernance.
- La série d'examens de la gouvernance publique de l'OCDE
- Indices périodiques et méthodologie sous-jacente sur le fonctionnement des institutions publiques, y compris sur l'efficacité du gouvernement, par exemple les données gouvernementales 360 de la Banque mondiale, TheGlobalEconomy.com,
- Congrès des pouvoirs locaux et régionaux : " La bonne gouvernance dans les aires métropolitaines " : Rapport CG31(2016)17 ; Recommandation 392(2016) ; Résolution 407(2016).
- Document de travail sur les "Déterminants de l'efficacité des administrations publiques" (2016), Fonds monétaire international (FMI).
- Plusieurs recommandations du Conseil de l'OCDE sont à mentionner, notamment parmi celles publiées en 2015, par exemple la recommandation sur les bonnes pratiques statistiques, la recommandation sur la gouvernance budgétaire, la recommandation sur les marchés publics, la recommandation sur les lignes directrices sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques.
- Congrès des pouvoirs locaux et régionaux : "La gouvernance des macro-régions en Europe" ; Recommandation 331 (2012) ; Résolution 349 (2012).

### **Principe 8 - Leadership, compétence et capacité**

- Recommandation CM/Rec(2007)12E du Comité des Ministres aux États membres sur le renforcement des capacités aux niveaux local et régional
- Recommandation CM/Rec(2005)1 sur les ressources financières des autorités locales et régionales

\*\*\*

- Recommandation du Conseil de l'OCDE sur le leadership et les capacités des services publics (2019)
- Comité européen des régions : "Renforcement des capacités de l'administration publique locale et régionale dans les pays du partenariat oriental" (2019).
- Publication de l'OCDE "Compétences pour une fonction publique performante" (2017).
- Congrès des pouvoirs locaux et régionaux : "L'égalité et la diversité dans l'emploi et la prestation de services des collectivités locales" ; Recommandation 262 (2009)
- Comité européen sur la démocratie locale et régionale (CDLR) : "Etude sur les compétences des collectivités locales en Europe" (2007)

### **Principe 9 - Réactivité**

(voir aussi les références mentionnées à propos des principes 2, 3, 5 et 7)

- Recommandation CM/Rec(2021)1 du Comité des Ministres aux États membres sur le développement et le renforcement d'institutions nationales des droits de l'homme efficaces, pluralistes et indépendantes
- Recommandation CM/Rec(2010)3 du Comité des Ministres aux États membres sur les recours effectifs contre la durée excessive des procédures
- Recommandation CM/Rec(2004)06 du Comité des Ministres aux États membres sur l'amélioration des voies de recours interne

### **Principe 10 – Bonne gestion financière et économique**

- Recommandation CM/Rec(2011)11 du Comité des Ministres aux États membres sur le financement par les autorités de niveau supérieur de nouvelles compétences pour les collectivités locales.
- Recommandation CM/Rec(2004)1 du Comité des Ministres aux États membres sur la gestion financière et budgétaire aux niveaux local et régional
- Recommandation Rec(2000)14 du Comité des Ministres aux États membres sur la fiscalité locale, la péréquation financière et les subventions aux collectivités locales
- Recommandation Rec(2001)2 du Comité des Ministres aux États membres concernant la conception et la refonte des systèmes judiciaires et des systèmes d'information juridique dans un souci d'efficacité économique

\*\*\*

- Congrès des pouvoirs locaux et régionaux : " Une répartition équitable des impôts dans les zones transfrontalières : Conflits potentiels et possibilités de compromis " - Recommandation 438 (2019) ; " Faire face à la charge de la dette : les collectivités locales en difficulté financière " - Recommandation 427 (2018) ; " Rendre les marchés publics transparents aux niveaux local et régional " - Rapport CG33(2017)13, Recommandation 405 (2017), Résolution 421 (2017) ; " Budgétisation sensible au genre " - Rapport CG31(2016)10 ; Résolution 405 (2016) ; " Des ressources financières adéquates pour les collectivités locales " - Recommandation 362 ; Résolution 372 (2014) ; " Les collectivités locales et régionales face à la crise économique ; Résolution 357 (2013) ".
- Centre d'expertise : "Benchmarking des finances locales - Introduction et méthodologie" (2020) et "Local Finance Benchmarking Toolkit" (2013).
- " Les collectivités locales en période critique : des politiques pour la crise, la reprise et un avenir durable " (compilation de textes du Conseil de l'Europe, 2011).
- Congrès des pouvoirs locaux et régionaux : "Politiques régionales de finances publiques" - Résolution 265 (2008) ; "La comptabilité environnementale pour une action locale responsable" - Recommandation 220 (2007) ; Résolution 240 (2007)

### **Principe 11 - Durabilité et prise en compte du long terme**

- Convention du Conseil de l'Europe sur le paysage (STE n° 176) et les diverses recommandations du Comité des Ministres aux Etats membres pour soutenir sa mise en œuvre, par exemple la Recommandation CM/Rec(2008)3 du Comité des Ministres aux Etats membres sur les orientations pour la mise en œuvre de la Convention européenne du paysage ; la Recommandation CM/Rec(2013)4 sur le Système d'information de la Convention du Conseil de l'Europe sur le paysage et son glossaire ; la Recommandation CM/Rec(2017)7 du Comité des Ministres aux Etats membres sur la contribution de la Convention européenne du paysage à l'exercice des droits de l'homme et de la démocratie dans la perspective du développement durable.
- Convention sur la protection de l'environnement par le droit pénal (STE n° 172)
- Recommandation Rec(2002)1 du Comité des Ministres aux Etats membres sur les Principes directeurs pour le développement spatial durable du continent européen.

\*\*\*

- Forum mondial de la démocratie, édition 2021 : "La démocratie peut-elle sauver l'environnement ?" (8-10 novembre 2021) : conclusions et recommandations
- Déclaration de l'OCDE sur les politiques visant à construire de meilleurs avenir pour les régions, les villes et les zones rurales (2019).
- Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 des Nations unies (2015) et les 17 objectifs de développement durable (ODD).
- Publications des Nations unies en rapport avec les 17 ODD, par exemple "SDG Good Practices-A compilation of success stories and lessons learned in SDG implementation (First Edition, 2020)".

- Congrès des pouvoirs locaux et régionaux : "Assurer le respect de la Charte européenne de l'autonomie locale dans les situations de crise majeure" - Rapport CG(2021)40-07 ; Recommandation 453 ; Résolution 453 ; "Rendre les villes résilientes" ; Résolution 339 (2012) ; "Approvisionnement en énergie et efficacité énergétique au niveau local et régional" : promouvoir la transition énergétique ; Résolution 335 (2011) ; "Le défi mondial du changement climatique : les réponses locales" ; Recommandation 271 ; (2009) Résolution 288 (2009) ; "Après Copenhague, les villes et les régions relèvent le défi" ; Recommandation 281 (2010) ; Résolution 298 (2010) ; "Le transport intrarégional: un défi pour le développement durable et la cohésion territoriale" ; Recommandation 287 (2010) ; Résolution 302 (2010) ; "Les villes côtières face aux menaces de la mer" ; Recommandation 298 (2010) ; Résolution 317 (2010) ; "La bonne gouvernance : un facteur clé pour le développement économique durable des régions" ; Recommandation 265 (2009) ; Résolution 283 (2009) ; "Les autorités locales et régionales engagées dans la consommation durable" ; Recommandation 230 (2008) ; Résolution 247 (2008)

### **Principe 12 - Ouverture au changement et à l'innovation**

- Recommandation Rec(2004)15 du Comité des Ministres aux Etats membres sur la gouvernance électronique ("e-governance")

\*\*\*

- Lignes directrices du Comité des Ministres sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les processus électoraux dans les Etats membres du Conseil de l'Europe (2022)
- Résolution 2341 et Recommandation 2181 (2021) de l'Assemblée "Nécessité d'une gouvernance démocratique de l'intelligence artificielle".
- Congrès des pouvoirs locaux et régionaux : "Plateformes de partage de maison : défis et opportunités pour les municipalités" ; Recommandation 463 (2021) ; Résolution 475 (2021)
- Étude "L'impact de la transformation numérique sur la démocratie et la bonne gouvernance" (2020), par le Comité européen sur la démocratie et la gouvernance.
- Boîte à outils "Le télétravail dans l'administration publique" (2020), par le Centre d'expertise pour la bonne gouvernance du Conseil de l'Europe.
- Forum mondial pour la démocratie, édition 2019 : "La démocratie est-elle en danger à l'ère de l'information ?" (6-8 novembre 2019) : conclusions
- Recommandation 2102 (2017) de l'Assemblée "Convergence technologique, intelligence artificielle et droits de l'homme".
- Congrès des pouvoirs locaux et régionaux : Rapport sur les "Nouvelles formes de gouvernance locale" (Rapport CPL/2015(29)4) ;
- Congrès des pouvoirs locaux et régionaux : "Démocratie électronique : opportunités et risques pour les collectivités locales" ; Recommandation 274 (2009) ; Résolution 290 (2009) ; "La fracture numérique et l'inclusion numérique dans les régions" ; Recommandation 263 (2009) ; Résolution 282 (2009) ; "Villes créatives - gérer l'activité culturelle des villes" Recommandation 275 (2009) ; Résolution 291 (2009)" ; "Démocratie électronique et consultation délibérative sur les projets urbains", Recommandation 249 (2008) ; Résolution 267 (2008).