



2025 RAPPORT D'ACTIVITÉ

CENTRE D'EXPERTISE POUR LA
GOUVERNANCE MULTINIVEAUX

French edition:
Rapport d'activité 2025

Les opinions exprimées dans cette publication relèvent de la seule responsabilité de leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement la politique officielle du Conseil de l'Europe.

La reproduction d'extraits (jusqu'à 500 mots) est autorisée, à l'exception des usages commerciaux, à condition que l'intégrité du texte soit préservée, que l'extrait ne soit pas utilisé hors contexte, qu'il ne fournisse pas d'informations incomplètes et qu'il n'induisse pas le lecteur en erreur quant à la nature, à la portée ou au contenu du texte.

La source doit toujours être mentionnée comme suit :

« © Conseil de l'Europe, année de publication ».

Toute autre demande concernant la reproduction ou la traduction de tout ou partie du document doit être adressée à la Direction de la communication du Conseil de l'Europe.

Toute autre correspondance concernant ce document doit être adressée à : congress.cemg@coe.int

Conseil de l'Europe
Avenue de l'Europe

F-67075 Strasbourg Cedex, France

Conception de la couverture et mise en page :
Centre d'expertise pour la gouvernance multiniveaux,
Conseil de l'Europe

Photographies :
Centre d'expertise pour la gouvernance multiniveaux

© Conseil de l'Europe –
Centre d'expertise pour la gouvernance multiniveaux,
mai 2026

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
<i>LABEL EUROPÉEN D'EXCELLENCE EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE (ELOGE)</i>	6
<i>ALBANIE</i>	7
<i>ARMENIE</i>	9
<i>BOSNIE-HERZÉGOVINE</i>	11
<i>CHYPRE</i>	12
<i>GÉORGIE</i>	13
<i>HONGRIE</i>	14
<i>ITALIE</i>	15
<i>MALTE</i>	16
<i>RÉPUBLIQUE DE MOLDOVA</i>	18
<i>MONTÉNÉGRO</i>	20
<i>MACÉDOINE DU NORD</i>	21
<i>ROUMANIE</i>	22
<i>SERBIE</i>	23
<i>ESPAGNE</i>	24
<i>TÜRKIYE</i>	25
<i>UKRAINE</i>	26
<i>DÉMOCRATIE DÉLIBÉRATIVE EN EUROPE DU SUD-EST</i>	28
<i>FORCES DÉMOCRATIQUES DU BÉLARUS</i>	29
<i>KOSOVO*</i>	30
<i>LISTE DES ABRÉVIATIONS</i>	31
<i>TABLE DES ILLUSTRATIONS</i>	32

* Toutes les références au Kosovo, qu'il s'agisse du territoire, des institutions ou de la population, s'entendent dans le plein respect de la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations Unies et sans préjudice du statut du Kosovo.

INTRODUCTION

Créé par la décision du Troisième Sommet du Conseil de l'Europe (Varsovie, 16-17 mai 2005), le Centre d'expertise pour la gouvernance multiniveaux (CEMG, ci-après « Centre d'expertise »), qui relève du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux, contribue au renforcement de la démocratie et de la bonne gouvernance à tous les niveaux en Europe. Il œuvre à la mise en application de la Charte européenne de l'autonomie locale et à la promotion du respect des 12 principes de bonne gouvernance démocratique, au moyen d'activités de coopération et de projets mis en œuvre dans les États membres et les pays voisins.

■ Le Centre d'expertise met en œuvre des projets de coopération axés sur la demande et orientés vers les résultats, articulés autour de trois principaux axes d'intervention. Premièrement, il accompagne les États membres dans la réforme des cadres législatifs et institutionnels relatifs à la gouvernance locale et régionale, afin de les aligner sur les normes du Conseil de l'Europe et les bonnes pratiques européennes, tout en veillant à une consultation significative de l'ensemble des parties prenantes concernées.

Deuxièmement, il contribue au renforcement des capacités des autorités locales et régionales pour leur permettre de relever des défis concrets en matière de gouvernance démocratique, favorisant ainsi le développement d'institutions publiques efficaces, responsables, transparentes et fondées sur le respect des droits humains.

Troisièmement, le Centre soutient la participation effective des citoyens et de la société civile aux processus décisionnels à travers diverses méthodes et démarches participatives, notamment les assemblées citoyennes et les consultations des parties prenantes.

■ En 2025, le Centre a mis en œuvre 14 projets de coopération et 12 activités ciblées, pour un budget total d'environ 19 millions d'euros, dans 21 États membres, ainsi qu'un appui spécifique aux forces démocratiques bélarusses et au Kosovo*. Ces activités comprenaient des initiatives tant nationales que multinationales visant à soutenir les réformes de la gouvernance locale, l'apprentissage entre pairs, l'échange de bonnes pratiques entre acteurs locaux, ainsi qu'une meilleure participation des citoyens aux processus démocratiques.

■ Le Centre a en outre consolidé son rôle en matière d'expertise juridique et stratégique. Il fournit, à la demande, des avis sur des projets de loi et des réformes ou orientations politiques envisagées.

En 2025, il a élaboré 16 avis juridiques et documents d'orientation stratégique à l'intention de sept États membres, afin d'accompagner les réformes législatives et les ajustements institutionnels conformément aux normes pertinentes du Conseil de l'Europe et aux bonnes pratiques européennes, ainsi que pour donner suite aux conclusions des rapports de suivi du Congrès.

■ Le Centre a également mis au point des formats de réflexion et de planification largement salués, tels que la méthodologie d'évaluation par les pairs adaptée aux besoins, le *format de Strasbourg* et le dialogue de haut niveau (Ukraine), qui ont également produit des résultats probants en 2025.

■ Le renforcement des capacités est resté un pilier essentiel de l'action du Centre.

En 2025, près de 3 000 participants – notamment des élus locaux et régionaux, des agents publics à tous les niveaux ainsi que des représentants de la société civile – ont renforcé leurs connaissances et développé des compétences pratiques liées aux normes du Conseil de l'Europe, à la gouvernance multiniveaux et à la gouvernance démocratique locale grâce à des formations structurées, des échanges entre pairs et des activités de conseil. Les activités du Centre constituent également un important vecteur de contribution pour les membres du Congrès.

En 2025, jusqu'à 20 membres du Congrès ont ainsi partagé leur expérience politique et leur expertise entre pairs afin de soutenir le dialogue et le renforcement des capacités. La plupart de ces projets s'appuient sur les différents outils méthodologiques et guides pratiques élaborés et testés par le Centre au cours de ses vingt années d'activités de coopération.

■ Parallèlement, le Centre a continué à encourager l'adoption de pratiques démocratiques innovantes, conformément aux Principes de Reykjavík pour la démocratie et à la feuille de route du Conseil de l'Europe en vue d'un Nouveau Pacte démocratique pour l'Europe.

Il a organisé la conférence européenne intitulée Une Europe résiliente grâce à la démocratie délibérative : les villes et les régions en action !, contribué à la mise en œuvre de la recommandation CM/Rec(2023)6 du Comité des Ministres sur la démocratie délibérative et encouragé le recours à des processus délibératifs afin de renforcer la gouvernance démocratique et la participation des citoyens aux niveaux local et régional. Les efforts déployés pour aider les autorités locales à mieux associer les citoyens ont été salués en Europe du Sud-Est et en Ukraine.

■ Le Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELoGE), promu par le Congrès, est demeuré un instrument important pour inciter les autorités locales à adopter des normes élevées de gouvernance démocratique.

2025 EN CHIFFRES CLÉS



PRIORITÉS ET PERSPECTIVES POUR 2026

En 2026, le Centre continuera d'aider les États membres à renforcer la démocratie locale et régionale dans le cadre de projets de coopération. Au total, 14 projets dotés d'un budget global d'environ 20 millions d'euros contribueront à aider les pays à assurer la mise en œuvre de réformes, à renforcer la coopération à plusieurs niveaux, à promouvoir la bonne gouvernance et à accroître la participation des citoyens, conformément aux normes du Conseil de l'Europe.

Il est prévu que la demande d'avis en matière de politiques publiques et d'expertise juridique augmente et que les besoins en renforcement des capacités continuent d'être élevés et soient pris en compte, à la demande, dans la limite des ressources disponibles. La progression de la démocratie participative et délibérative se poursuivra, et les autorités locales seront accompagnées dans la mise en œuvre de ces initiatives[1].

[1] À titre d'exemple, les villes ukrainiennes de Kyiv, Lviv et Rivne bénéficieront en 2026, à la suite de protocoles d'accord spécifiques signés lors d'une session du Congrès, d'un appui à l'organisation d'assemblées citoyennes.

Le Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELOGE) est un outil d'évaluation comparative destiné aux collectivités locales, conçu pour mesurer la performance des municipalités, identifier les domaines nécessitant des améliorations et promouvoir des pratiques de gouvernance locale plus efficaces. ELOGE, qui vise à faciliter la mise en œuvre concrète de la Recommandation CM/Rec(2023)5 du Comité des Ministres sur les principes de bonne gouvernance démocratique, repose sur 12 principes de bonne gouvernance démocratique, 36 objectifs et 72 indicateurs permettant d'évaluer la performance des municipalités. Le cadre d'évaluation sert d'outil d'autoévaluation ; il est documenté et vérifié par des experts et complété par des questionnaires destinés aux citoyens et aux membres des conseils locaux.

■ ELOGE est mis en œuvre par des plateformes nationales ou régionales accréditées par la Plateforme d'accréditation du Congrès et, à ce titre, habilitées à attribuer le label dans les États membres sur la base des outils et de la méthodologie du Conseil de l'Europe.

■ En 2025, des demandes d'accréditation émanant d'associations de pouvoirs locaux et régionaux en vue de la mise en œuvre d'ELOGE ont été soumises lors de la deuxième réunion de la plateforme d'accréditation, tenue en juin 2025, par l'Arménie, la Bosnie-Herzégovine, la Grèce, Malte, la Roumanie et la région de Murcie (Espagne). La plateforme d'accréditation s'est félicitée de cet intérêt renouvelé pour ELOGE, a accédé à ces demandes et a ainsi élargi le réseau des organismes de mise en œuvre accrédités.

■ Les cérémonies de remise du label ELOGE organisées en Croatie, à Chypre, en Hongrie et en Italie en 2025 ont permis à 75 municipalités d'obtenir le label. Ces municipalités ont démontré leur conformité aux exigences du dispositif, notamment au moyen d'une autoévaluation fondée sur des données factuelles et d'une consultation structurée des citoyens, des élus et du personnel municipal.

■ En 2026, d'autres cérémonies de remise du label sont prévues en Arménie, en Bulgarie, en Espagne, en Italie, à Malte, en Roumanie et en Türkiye. Elles contribueront ainsi à promouvoir de manière fiable les principes de bonne gouvernance démocratique au niveau local à travers l'Europe.

ELOGE EN 2025



6

nouvelles demandes d'accréditation

Arménie, Bosnie-Herzégovine,
Grèce, Malte, Roumanie et
Région de Murcie (Espagne)



75

municipalités distinguées
par le Label ELOGE

en Croatie, Chypre, Hongrie et Italie



4

cérémonies de remise du Label
organisées

Croatie
Chypre
Hongrie
Italie



6

nouveaux organismes de mise en œuvre
accrédités

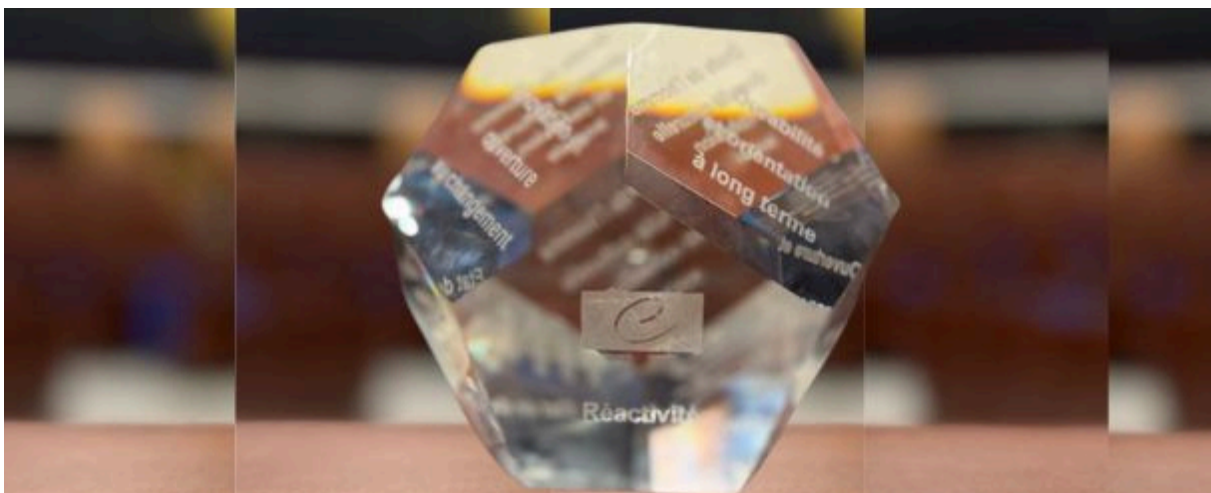
Arménie, Bosnie-Herzégovine,
Grèce, Malte, Roumanie et
Région de Murcie (Espagne)



2026

cérémonies de remise du Label
prévues en

Arménie, Bulgarie, Italie, Malte,
Roumanie, Espagne et Türkiye



ALBANIE

SOUTENIR LA RÉFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE AU NIVEAU LOCAL

Depuis son adhésion au Conseil de l'Europe en 1995 et la ratification de la Charte européenne de l'autonomie locale en 2000, l'Albanie a engagé des réformes visant à renforcer l'autonomie locale et la gouvernance démocratique. À cet égard, la réforme territoriale et administrative de 2015, qui a ramené le nombre de collectivités locales de 373 à 61 municipalités, a constitué une étape importante. Dix ans après sa mise en œuvre, les autorités nationales ont engagé une réflexion sur l'efficacité de la réforme, qui portait notamment sur la taille des municipalités, la capacité de fournir des prestations de services, la viabilité financière et la cohésion territoriale.



■ Le rapport de suivi du Congrès sur l'Albanie pour 2021 a mis en évidence la nécessité de renforcer les ressources financières des collectivités locales, d'approfondir la décentralisation et d'améliorer les capacités administratives. En réponse, l'Albanie a poursuivi les démarches qu'elle avait entreprises en vue de moderniser l'administration publique et d'améliorer la coordination multiniveaux entre les autorités centrales et locales.

■ Dans ce contexte, le Centre d'expertise a soutenu la consolidation de la réforme de l'administration publique au niveau local en suivant trois axes : la transformation numérique de la gestion des ressources humaines, le renforcement des capacités de l'administration locale et la promotion d'une participation citoyenne structurée, conformément aux normes du Conseil de l'Europe et aux priorités liées au processus d'adhésion à l'Union européenne.

■ Le projet « Soutenir la réforme de l'administration publique au niveau local en Albanie » (SPAR), mis en œuvre de décembre 2022 à juin 2025 pour un budget de 700 000 euros, financé par le Gouvernement allemand, a contribué à faire progresser la gestion des ressources humaines, le développement professionnel et la gouvernance démocratique au niveau local.

■ Le projet « Promouvoir la gouvernance locale et l'engagement civique grâce à la réforme institutionnelle en Albanie » (ALGORA), lancé en juillet 2025, bénéficie d'un financement complémentaire de l'Allemagne et d'un budget de 800 000 euros. Ce projet vise à renforcer la réforme de l'administration publique en Albanie en améliorant la gouvernance à plusieurs niveaux, en renforçant les capacités institutionnelles et en encourageant l'adoption de pratiques de gouvernance participative au niveau local, conformément aux normes européennes.

Les principaux partenaires mobilisés sont le Département de l'administration publique (DoPA), l'École albanaise d'administration publique (ASPA), l'ensemble des 61 municipalités, ainsi que les institutions centrales compétentes en matière d'administration publique et de gouvernance locale.

■ Le module d'évaluation des besoins en formation (TNA) a été amélioré et déployé dans les institutions centrales et locales. Il permet une identification plus structurée des priorités de formation et des besoins en renforcement des capacités.

Parallèlement, le Centre d'expertise a recueilli des données sur les mécanismes de participation citoyenne au niveau municipal. Il a également organisé un atelier consacré à la participation civile et à la démocratie délibérative, et facilité le dialogue politique, notamment au moyen d'échanges de haut niveau dans le cadre de la Semaine de l'administration publique.

■ En 2025, les activités ont porté sur le renforcement de l'utilisation concrète des outils numériques de gestion des ressources humaines dans les municipalités. La plateforme de collaboration (Colab) a été relancée et le système d'information sur la gestion des ressources humaines (HRMIS) a été davantage promu auprès des autorités locales.

■ Un service d'assistance spécialisé a été mis en place au sein du Département de l'administration publique (DoPA) pour appuyer la mise en œuvre. Son action a été complétée par des manuels d'utilisation, des orientations techniques et des tutoriels vidéo. Des sessions formation en présentiel et en ligne ont été organisées à l'intention des responsables des ressources humaines des municipalités.

■ Ces activités ont produit des résultats mesurables :

- ▶ Plus de 500 demandes techniques ont été traitées par le service d'assistance du DoPA ; deux manuels d'utilisation et 23 vidéos pédagogiques ont été élaborés pour aider les municipalités.
- ▶ 55 municipalités sur 61 ont intégré des données relatives à leur personnel dans le système d'information sur la gestion des ressources humaines (HRMIS) et Colab.
- ▶ Cinq agents du DoPA ont renforcé leurs capacités pour mieux assurer la pérennité des services d'assistance technique.
- ▶ 320 professionnels des ressources humaines ont renforcé leurs compétences en matière de procédures normalisées de gestion des ressources humaines.
- ▶ Le module d'évaluation des besoins en formation a été déployé dans 95 institutions centrales, 40 services d'administration locale ainsi que 88 établissements des secteurs de la santé et de l'éducation.
- ▶ 35 municipalités ont participé à l'enquête sur les pratiques de participation citoyenne.

■ Ces résultats ont permis d'accélérer les processus de transformation numérique, d'améliorer la transparence et d'optimiser la gestion des ressources humaines fondée sur des données factuelles au sein de l'administration publique albanaise.

“ Le Congrès s'engage à concevoir des moyens de lutter contre le recul démocratique, et la promotion du dialogue ainsi que de l'apprentissage en matière de démocratie délibérative constitue l'un des outils au service de cet objectif. ”

Jimmy Moloney
Chef de la délégation irlandaise
auprès du Congrès

■ Parallèlement, l'Albanie a participé activement au projet régional intitulé « Promotion de la démocratie délibérative et des approches innovantes de la participation citoyenne en Europe du Sud-Est », lancé en 2024, aux côtés de la Bosnie-Herzégovine, du Kosovo, du Monténégro, de la Macédoine du Nord et de la Serbie.



■ Cette initiative visait à renforcer la démocratie locale et à encourager l'adoption de formes innovantes de participation citoyenne dans l'ensemble de la région. Le Centre d'expertise a mis en place une communauté de pratique sur la démocratie délibérative, laquelle réunissait 43 représentants de 18 autorités locales issues des six bénéficiaires ainsi que des sept associations de pouvoirs locaux.

Quatre élus et trois agents publics des municipalités de Berat, Roskovec et Tirana, ainsi qu'un représentant de l'Association nationale des municipalités d'Albanie, ont renforcé leurs compétences en matière de démocratie délibérative et d'organisation d'assemblées citoyennes.

Le Centre d'expertise a également constitué un vivier régional de 33 formateurs afin d'aider les autorités locales à planifier de futures assemblées citoyennes, et il a traduit en albanais le guide intitulé « Comment organiser un processus délibératif au niveau local ? »

■ Au vu de ces résultats, les actions futures viseront à consolider les systèmes numériques de gestion des ressources humaines, à renforcer les capacités des municipalités au moyen d'un appui ciblé et de l'apprentissage entre pairs, ainsi qu'à développer une participation citoyenne structurée.

La poursuite de la coopération avec les institutions centrales et les autorités locales continuera d'être essentielle aux fins de garantir une gouvernance locale durable, responsable et résiliente.

ARMENIE

FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DÉMOCRATIQUE, LA DÉCENTRALISATION ET LA BONNE GOUVERNANCE

L'Arménie a adhéré au Conseil de l'Europe en 2001 et a ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale en 2002. Elle a engagé, avec le soutien constant du Conseil de l'Europe, des réformes d'envergure visant à renforcer la démocratie locale. À la fin de 2025, la réforme territoriale et administrative de l'Arménie (TARA) a réorganisé le pays en 70 collectivités consolidées. Cette évolution, qui s'inscrit dans la continuité de l'adoption, le 7 novembre 2023, d'un concept de décentralisation, a permis d'harmoniser plus étroitement la gouvernance arménienne avec les principes de la Charte.



■ Le dernier rapport de suivi du Congrès, adopté en 2020, a mis en évidence plusieurs domaines nécessitant des améliorations, notamment une autonomie municipale restreinte, des ressources financières locales limitées et des mécanismes de consultation insuffisamment développés entre les autorités centrales et locales.

■ Dans ce contexte, le Centre d'expertise a contribué à la révision de la loi relative à l'autonomie locale et au renforcement des mécanismes de consultation structurée entre les autorités centrales et locales, conformément aux recommandations du Congrès, en veillant à ce que les parties prenantes locales aient la possibilité de contribuer à l'élaboration du nouveau cadre législatif en matière d'autonomie locale en Arménie.

■ Le projet « Développement Démocratique, Décentralisation et Bonne Gouvernance en Arménie – Phase II », mis en œuvre de décembre 2022 à décembre 2025 pour un budget de 1 100 000 euros, en coopération avec le Ministère de l'administration territoriale et des infrastructures (MTAI), a contribué à l'harmonisation du cadre de gouvernance locale de l'Arménie avec les normes du Conseil de l'Europe et au renforcement des capacités des communautés consolidées.

■ Les principales activités ont consisté à faire progresser la réforme législative participative au moyen de 17 réunions de groupes de travail ministériels (dont trois en 2025) et de huit réunions organisées dans le cadre de l'initiative de consultation des communautés (dont cinq en 2025). Ces travaux ont permis d'élaborer 13 chapitres du projet révisé de loi relative à l'autonomie locale. Cette vaste consultation des parties prenantes a donné lieu à 590 propositions d'amendement, dont 362 ont été intégrées dans le projet de loi.

“DDDGA – Phase II n'est pas seulement un projet : c'est un catalyseur de changement durable. Grâce au développement communautaire et au renforcement des capacités au niveau local, l'impact du projet se poursuit bien au-delà de la période de financement des subventions.”

Bénéficiaire du projet IMC de Tashir

■ Une étude comparative sur les taxes et redevances locales a permis de formuler 37 recommandations et d'élaborer des propositions conceptuelles visant à réviser la loi relative aux « taxes et redevances locales » afin de renforcer l'autonomie financière des collectivités locales en Arménie.

■ La coopération intercommunale et transfrontalière a été consolidée par des activités de renforcement des capacités et l'octroi de subventions de faible montant. Onze études de faisabilité ont été menées afin de constituer une base factuelle solide en vue du développement de nouvelles initiatives de coopération intercommunale, notamment au moyen de trois projets pilotes de coopération intercommunale et deux initiatives transfrontalières. Une plateforme d'apprentissage entre pairs a permis de faciliter les échanges entre communautés et de promouvoir la diffusion de bonnes pratiques.

“ Les habitants de l'Artsakh installés à Martuni qui bénéficient du projet se déclarent très satisfaits. Beaucoup soulignent que, malgré les difficultés persistantes, le soutien reçu dans le cadre du projet a joué un rôle essentiel dans leur parcours de reconstruction et d'intégration dans leur nouvelle vie. ”
Hovhannes Hoveyan
 Chef de la communauté de Martuni

■ Parallèlement, le projet « Soutien aux communautés d'accueil de réfugiés en Arménie », mis en œuvre de janvier 2024 à décembre 2025 pour un budget de 150 000 euros, a aidé les municipalités à accueillir des réfugiés en provenance de la région du Karabakh. L'initiative a permis d'offrir des réponses axées sur la résilience et fondées sur les droits humains en articulant les stratégies de renforcement de la résilience (ReBuS) avec des subventions municipales ciblées.

■ Des stratégies ReBuS ont été élaborées dans dix municipalités, et 56 agents locaux ont renforcé leurs capacités en matière de préparation aux crises et de prestation de services inclusifs. Un dispositif de subventions ouvert à 43 communautés a permis de sélectionner quatre municipalités en vue d'un appui ciblé. À Byureghavan, 235 personnes déplacées (dont 78 % de femmes) ont bénéficié de formations en matière financière, et 30 poêles à haut rendement énergétique ont été distribués. D'autres municipalités ont mis en œuvre des initiatives combinant formation professionnelle, soutien préscolaire et programmes d'autonomisation économique destinés aux femmes et aux filles déplacées.



■ Le Centre d'expertise, qui faisait partie des premiers acteurs internationaux à avoir placé les municipalités arméniennes au cœur de la réponse à l'afflux massif de réfugiés, a organisé un échange final d'expériences sur l'apprentissage entre pairs au cours duquel les municipalités participantes ont présenté leurs réalisations.

Celles-ci, qui comprenaient l'adoption de stratégies locales de préparation aux crises, la mise en place de guichets uniques de services ainsi que l'élaboration de programmes de formation aux compétences pour les réfugiés, ont montré qu'il existait une meilleure coordination globale, des services plus inclusifs et une résilience locale renforcée face aux chocs actuels et futurs.

■ Les résultats du projet ont été présentés avec succès lors d'un dialogue d'évaluation consacré à la mise en œuvre d'un ensemble de mesures adoptées dans le cadre de la réponse globale du Conseil de l'Europe face à l'afflux de réfugiés en Arménie.

■ Une plateforme des parties prenantes ELoGE, composée de neuf représentants d'institutions nationales, d'associations professionnelles et de la société civile, a été mise en place et s'est réunie à deux reprises afin d'assurer un pilotage inclusif et la validation du processus. La boîte à outils ELoGE, y compris le cadre d'évaluation et les questionnaires d'évaluation, a été traduite en arménien, contextualisée au cadre juridique national, adaptée et testée.

■ Les prochaines étapes comprennent l'appui à l'adoption et à la mise en œuvre de la loi révisée et de la législation secondaire connexe, ainsi que le lancement d'une phase pilote d'ELoGE en Arménie.

BOSNIE-HERZÉGOVINE

INNOVER DANS LA PARTICIPATION DÉMOCRATIQUE AU NIVEAU LOCAL

La Bosnie-Herzégovine a adhéré au Conseil de l'Europe et a ratifié la [Charte européenne de l'autonomie locale](#) en 2002. Le dernier [rapport de suivi](#) du Congrès, adopté en 2019, souligne la nécessité de renforcer la participation des citoyens, de consolider l'autonomie municipale et de développer des cadres plus solides pour l'autonomie locale.

■ Depuis 2020, le Congrès contribue à l'organisation d'[assemblées citoyennes](#) dans le pays, considérant qu'elle favorise le dialogue entre les autorités publiques locales et les citoyens dans les processus décisionnels au niveau local.

Le Centre d'expertise a aidé les associations de pouvoirs locaux dans les deux entités à renforcer leur coopération institutionnelle et leurs capacités de sensibilisation, en harmonisant son aide avec les engagements du pays en matière de gouvernement ouvert et ses priorités en matière d'intégration européenne.

■ Le projet du Centre d'expertise intitulé « [Renforcement des innovations démocratiques et promotion des droits humains au niveau local en Bosnie-Herzégovine](#) » a été mis en œuvre de juillet 2024 à décembre 2025 pour un budget de 630 000 euros. Financé dans le cadre du Plan d'action du Conseil de l'Europe pour la Bosnie-Herzégovine 2022-2025, ce projet visait à renforcer la démocratie délibérative, la gouvernance locale ouverte et la protection des droits humains au niveau local.

■ Le Centre d'expertise a coopéré étroitement avec les institutions au niveau de l'État, ainsi qu'avec les associations de municipalités et de villes des deux entités. Grâce à des activités ciblées de renforcement des capacités, à des échanges entre pairs et à des outils d'aide fondés sur les normes, le projet a permis d'obtenir les principaux résultats suivants :

- ▶ Un vivier national de 10 formateurs certifiés en matière de démocratie délibérative a été mis en place.
- ▶ 49 élus locaux et agents publics ont été formés aux processus délibératifs.
- ▶ Plus de 300 représentants des collectivités locales ont participé à des échanges entre pairs sur la gouvernance locale.
- ▶ 37 représentants des collectivités locales et de la société civile ont été formés aux droits humains au niveau local.
- ▶ Un [guide](#) pratique a été élaboré sur l'organisation de processus délibératifs et une [plateforme](#) de partage de bonnes pratiques a été créée.
- ▶ Un projet d'étude sur le cadre juridique et institutionnel des droits de l'homme au niveau local a été élaboré, comportant 16 projets de recommandations.

■ L'intervention a généré des résultats mesurables :

- ▶ Au total, 25 autorités locales ont sensiblement renforcé leur connaissance des outils de démocratie délibérative.



▶ Les villes de Mostar et de Banja Luka ont mis en œuvre des recommandations issues des assemblées citoyennes de 2024, ce qui a conduit à des améliorations des services numériques, des initiatives environnementales et de la protection du patrimoine.

▶ L'accessibilité et l'inclusion au niveau municipal ont été renforcées, notamment grâce à la création d'un site internet accessible à Modriča et à une sensibilisation accrue des conseillers et des agents publics à la bonne gouvernance et à la participation citoyenne à Travnik.

▶ La confiance des participants formés dans l'application d'une approche fondée sur les droits humains à la gouvernance locale a sensiblement augmenté.

■ En outre, le Centre d'expertise a facilité la [deuxième réunion conjointe](#) des présidences des associations de municipalités et de villes de la Fédération de Bosnie-Herzégovine et de la Republika Srpska. Cette initiative, qui a renforcé la coopération inter-entités et a abouti à l'élaboration de recommandations conjointes soumises par les associations aux autorités centrales concernant le projet de loi sur les marchés publics, a permis de consolider leur rôle de porte-parole des intérêts des collectivités locales.

■ Un nouveau projet quadriennal intitulé « [Promouvoir le dialogue à plusieurs niveaux, la démocratie innovante et les droits humains au niveau local en Bosnie-Herzégovine](#) » (2026–2029) permettra au Centre d'expertise de poursuivre et d'élargir ce soutien, en mettant l'accent sur l'extension des assemblées citoyennes, la promotion de l'élaboration de politiques fondées sur les droits humains, le renforcement de la participation des associations de pouvoirs locaux au processus législatif et l'institutionnalisation de pratiques de gouvernance locale inclusives.

RENFORCER LA RÉFORME DES COLLECTIVITÉS LOCALES

Chypre, qui est membre du Conseil de l'Europe depuis 1961, a ratifié la [Charte européenne de l'autonomie locale](#) en 1988. Le pays a engagé un vaste processus de réforme de la gouvernance locale qui a abouti à l'adoption d'une nouvelle législation entrée en vigueur en 2024.



■ En 2025, Chypre s'est attachée à consolider cette réforme en visant à améliorer l'efficacité, l'autonomie administrative et la viabilité financière au niveau local. La réforme a entraîné la fusion de 30 municipalités et de 63 communautés en 20 nouvelles municipalités et a prévu l'élection directe de 93 vice-maires. Le Congrès continue de suivre de près ces évolutions, sachant qu'une visite de suivi est prévue en 2026.

■ En 2025, le Centre d'expertise a achevé le projet « [Améliorer la réforme du gouvernement local à Chypre](#) », mis en œuvre de janvier 2023 à juin 2025 pour un budget de 840 000 euros, financé par le Gouvernement de Chypre. Le projet a contribué à la mise en œuvre de la réforme et a renforcé la capacité des autorités locales à assurer une bonne gouvernance démocratique et à fournir des services de qualité à leurs citoyens, conformément aux normes européennes.

■ En 2025, le Centre d'expertise a mené une [évaluation par les pairs](#) sur la gouvernance interne des municipalités (5-7 mars 2025) et a élaboré un rapport assorti de recommandations, autant d'éléments qui ont permis d'étayer les discussions sur la réforme.

Des représentants du ministère, des autorités locales et de leurs associations ont participé à deux visites d'étude internationales organisées par le Centre d'expertise, consacrées au Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELOGE) et à la planification stratégique municipale (SMP).

Deux municipalités pilotes ont élaboré des plans municipaux stratégiques avec l'appui du Centre d'expertise, grâce à l'organisation de sessions de formation ad hoc et de consultations publiques. Le référentiel (cadre d'évaluation) ELOGE et les questionnaires d'enquête ont été utilisés dans quatre municipalités, qui se sont vu décerner le label lors d'un événement consacré à cet effet.

Ces activités ont permis d'obtenir les principaux résultats suivants :

- ▶ Quatre municipalités ont mené à bien le processus ELOGE et ont obtenu le label.
- ▶ Deux plans municipaux stratégiques ont été élaborés à la suite de consultations publiques ayant réuni 252 participants lors de dix événements.
- ▶ Deux visites d'étude (19 participants) et une évaluation par les pairs (35 participants) ont été organisés afin de favoriser l'apprentissage en matière de politiques publiques et l'amélioration institutionnelle.

Le projet a renforcé les capacités de planification stratégique et la gouvernance participative dans les municipalités pilotes, grâce à des plans élaborés en commun et soumis à consultation publique.

“ Nous ne pouvons jamais nous laisser enfermer dans une vision à court terme si nous voulons réellement parvenir à un changement durable. La réforme de la gouvernance locale engagée depuis 2024 constitue une étape importante dans cette direction. ”

Marc Cools

Président du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux du Conseil de l'Europe

■ Les recommandations issues de l'évaluation par les pairs ont servi de base à des propositions législatives, notamment en ce qui concerne les compétences des vice-maires. Elles ont ainsi démontré la pertinence des avis du Centre d'expertise fondés sur les normes du Conseil de l'Europe et les bonnes pratiques des États membres. Les enseignements tirés des visites d'étude ont également permis d'élaborer des politiques et des bonnes pratiques au sein du ministère et des autorités locales. Le projet a permis de mieux faire connaître les principes de la Charte et de mettre en œuvre les priorités du Congrès en favorisant la participation des citoyens, en promouvant les droits humains au niveau local et en encourageant une gouvernance environnementale responsable, conformément au suivi du [Sommet de Reykjavik](#).

■ Au vu de ces résultats, le Congrès poursuivra son soutien à la consolidation de la réforme et se tient prêt à fournir une expertise ciblée. Le suivi de l'application de la Charte européenne de l'autonomie locale prévu en 2026 offrira l'occasion d'évaluer les progrès accomplis et de recenser de nouveaux domaines nécessitant un appui.

PROMOUVOIR LA DÉMOCRATIE LOCALE PARTICIPATIVE ET FONDÉE SUR LES DROITS HUMAINS

La Géorgie a adhéré au Conseil de l'Europe en 1999 et a ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale en 2005. Les réformes de décentralisation et la coopération soutenue avec le Congrès des pouvoirs locaux et régionaux et le Centre d'expertise ont contribué à promouvoir la démocratie participative, l'intégration des droits humains au niveau local et le renforcement de la gouvernance locale.



■ En 2025, les activités ont été mises en œuvre dans un contexte électoral sensible. Le Centre d'expertise a dès lors privilégié des initiatives pilotes centrées sur les citoyens, tout en maintenant un dialogue technique avec le Bureau du Défenseur public, afin d'assurer la continuité de la mobilisation au niveau local.

■ Le projet du Centre d'expertise intitulé Promouvoir une démocratie locale participative et fondée sur les droits humains en Géorgie, mis en œuvre d'octobre 2024 à décembre 2027 pour un budget de 3 500 000 euros, est réalisé dans le cadre du Plan d'action du Conseil de l'Europe pour la Géorgie 2024-2027, avec le soutien financier de la Coopération autrichienne au développement.

Le projet, qui favorise des processus décisionnels participatifs et fondés sur les droits humains au niveau local, combine les méthodologies et outils du Congrès avec des approches axées sur les changements sociaux et comportementaux, en vue de renforcer les pratiques démocratiques dans les municipalités. La première phase de mise en œuvre s'est concentrée sur des initiatives pilotes concrètes qui ont démontré que la participation peut produire des résultats tangibles au niveau local.

■ Le budget participatif scolaire (SPB) a été introduit pour la première fois en Géorgie, à titre pilote dans l'école n° 177 de Tbilissi et l'école n° 4 de Zestaponi. Dans ce cadre, 101 élèves ont élaboré des propositions de projets et environ 900 élèves ont participé au vote, ce qui a conduit au financement de trois projets portés par des élèves par la municipalité de Zestaponi et de trois projets par l'établissement scolaire de Tbilissi.

■ Des « Community Talks » (dialogue avec la communauté) et des ateliers citoyens innovants ont été mis à l'essai à Oni et Ambrolauri afin de débattre et d'élaborer des initiatives communautaires. Guidés par une version adaptée de la méthodologie CivicLab du Conseil de l'Europe, les participants ont recensé les principaux défis et opportunités qui se présentent au niveau local. Ces consultations ont abouti à l'élaboration de 15 initiatives communautaires à Oni et de 20 propositions à Ambrolauri, dont plusieurs ont été prises en considération dans les budgets municipaux de 2026.

Les « Youth Labs for Democracy and Human Rights » (ateliers pour les jeunes en faveur de la démocratie et des droits humains), mis en œuvre dans le cadre de la plateforme InoHub « Learning, Sharing, Leading », ont soutenu 13 micro-initiatives portées par des jeunes et réuni 28 jeunes leaders au niveau national, qui ont pu ainsi étoffer leur connaissance des droits et des outils de mobilisation.

Ces activités ont contribué à renforcer les pratiques participatives au niveau local, avec les résultats suivants :

- ▶ Quatre initiatives portées par des citoyens et des jeunes ont été formellement transmises aux autorités locales, dont les trois projets de budget participatif financés par la municipalité de Zestaponi.
- ▶ 38 résidents locaux (dont 79 % de femmes) ont participé aux « Community Talks » et aux ateliers citoyens, contribuant à l'élaboration d'initiatives issues de la communauté.
- ▶ Les enquêtes ont fait apparaître un renforcement de la confiance civique, sachant que 80 % des citoyens qui ont participé ont souligné l'importance de l'engagement civique, tandis que 93 % des élèves impliqués dans les projets pilotes SPB ont estimé que les jeunes peuvent influencer la prise de décision au niveau local.
- ▶ Les retours recueillis après les événements montrent que 75 % des participants se disent confiants quant à leur capacité à appliquer les connaissances acquises pour développer davantage d'initiatives communautaires.

■ Sur la base de ces résultats, la prochaine phase visera à étendre les « Community Talks » et le budget participatif scolaire, y compris dans les zones reculées, et à renforcer davantage les « Youth Labs » grâce à des activités de mentorat et à des outils pratiques, tout en maintenant un dialogue structuré avec les acteurs municipaux.

HONGRIE

DÉVELOPPER LA BONNE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET LE LEADERSHIP DANS L'ADMINISTRATION LOCALE

La Hongrie a adhéré au Conseil de l'Europe en 1990 et a ratifié la [Charte européenne de l'autonomie locale](#) en 1994. Le dernier [rapport de suivi](#) du Congrès, adopté en 2021, a noté les progrès accomplis en matière d'autonomie locale, tout en mettant en évidence des domaines nécessitant des améliorations supplémentaires.



■ Le Centre d'expertise entretient un partenariat de longue date avec l'[Association nationale hongroise des autorités locales](#) (TÖOSZ), en appuyant des initiatives telles que le programme hongrois de bonnes pratiques des collectivités locales et le [Label européen d'excellence en matière de gouvernance](#) (ELoGE).

■ En 2025, la TÖOSZ a coordonné la mise en œuvre du troisième cycle ELoGE dans le pays. À la suite du lancement du processus le 2 septembre 2025, plus de 20 municipalités ont manifesté leur intérêt pour participer au cycle national de ce processus. Onze municipalités qui y avaient officiellement adhéré ont mené à bien l'ensemble de l'exercice d'évaluation après avoir organisé une consultation structurée des parties prenantes, notamment les résidents, le personnel municipal et les représentants élus.

■ Le Comité national d'attribution du label ELoGE en Hongrie a validé les résultats le 19 novembre 2025.

Neuf municipalités – Alsómocsolád, Alsóörs, Bácsalmás, Budapest XIIIe arrondissement, Nagykovácsi, Rigács, Szarvas, Tápiószele et Zalaszentgrót – se sont vu décerner le label lors de la [cérémonie nationale](#) organisée à Budapest le 27 novembre 2025.

■ Les représentants des municipalités lauréates ont souligné la valeur du processus d'évaluation ELoGE pour garantir le respect des normes européennes en matière de participation démocratique, d'éthique publique et d'amélioration continue de la gouvernance locale.

“ Le Label ELoGE nous encourage à améliorer continuellement la qualité des services rendus à notre communauté. ”

Zsolt Hebling

Maire d'Alsóörs

ITALIE

PROMOUVOIR LA BONNE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET LE LEADERSHIP DANS L'ADMINISTRATION LOCALE

L'Italie, État membre fondateur du Conseil de l'Europe, a ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale en mai 1990. Au fil des années, elle a engagé plusieurs réformes importantes de la gouvernance locale, visant à améliorer l'efficacité, à renforcer la décentralisation et à consolider l'autonomie locale. Le dernier rapport de suivi du Congrès, adopté en mars 2024, a noté que des progrès avaient été accomplis, notamment en matière d'augmentation des ressources locales et régionales et d'amélioration des processus de consultation. Toutefois, des défis subsistent, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre cohérente des réformes à l'échelle des régions et la réduction des disparités de capacités entre les différentes autorités locales.



■ Depuis 2021, le Centre d'expertise, en partenariat avec l'Associazione Italiana per il Consiglio dei Comuni e delle Regioni d'Europa (AICCRE), encourage l'application des principes de bonne gouvernance démocratique aux niveaux local et régional, notamment par la mise en œuvre du Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELoGE).

En 2025, le Centre d'expertise a aidé l'AICCRE à promouvoir et adapter ELoGE aux villes métropolitaines, afin de renforcer la gouvernance démocratique à tous les niveaux, conformément à la Recommandation CM/Rec(2023)5 et à son exposé des motifs.

■ Une série d'activités de renforcement des capacités et de sensibilisation a été organisée afin de présenter les 12 principes de bonne gouvernance démocratique et d'accompagner les municipalités tout au long du processus ELoGE. L'AICCRE a piloté une méthodologie d'évaluation adaptée dans deux villes métropolitaines, ce qui a permis d'appliquer le modèle d'évaluation multi-composantes ELoGE dans des structures de gouvernance complexes. Cette innovation a montré que des approches d'évaluation sectorielles peuvent renforcer l'obligation démocratique de rendre des comptes et renforcer la coopération en matière de gouvernance multiniveaux au sein des grandes administrations urbaines.

■ Afin de réduire les écarts de mise en œuvre, l'AICCRE a organisé des sessions d'accompagnement ciblées (« ELoGE coaching clinics ») à l'intention de huit à dix municipalités confrontées à des contraintes d'organisation ou de calendrier. Cet appui technique ciblé a permis aux administrations de mener à bien la phase d'autoévaluation dans les délais du calendrier national, et donc d'assurer un accès équitable au label.

“ Cela confirme que le Congrès constitue le cadre idéal pour ELoGE, en garantissant une reconnaissance des municipalités sous l'égide d'une institution européenne représentant les pouvoirs locaux. ”

Konstantinos Koukas

Vice-Président du Congrès

■ À cet égard, l'élaboration d'une liste de contrôle de continuité (« Continuity Checklist ») visant à préserver la mémoire institutionnelle et l'engagement politique lors des périodes électorales ou de renouvellement du personnel a été une réussite majeure. Cet outil renforce la durabilité des cycles ELoGE en formalisant les responsabilités et en assurant la stabilité des processus d'amélioration de la gouvernance.

LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS : UN ÉLÉMENT CLÉ DE LA BONNE GOUVERNANCE RÉGIONALE ET LOCALE

Malte est devenue État membre du Conseil de l'Europe le 29 avril 1965 et a ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale en 1993, parallèlement à la mise en place de son système de gouvernance locale. En 2019, le système de gouvernance locale maltais a fait l'objet d'une réorganisation saluée par le Congrès. Toutefois, le rapport de suivi adopté par le Congrès en 2024 recommande, entre autres, d'accroître les compétences des autorités locales

■ Depuis 2014, le Centre d'expertise soutient les initiatives en faveur de la bonne gouvernance à Malte au moyen d'une série d'activités et de projets de petite dimension visant à renforcer la gouvernance démocratique au niveau local. À cet égard, le lancement, le 30 janvier 2025, de la stratégie nationale de formation à l'intention des collectivités locales a été une étape importante. Le Secrétaire parlementaire chargé des collectivités locales, Alison Zerafa-Civelli, a convoqué la première réunion du Conseil national de formation pour les collectivités locales nouvellement créé le 13 mars 2025 à La Valette. Ce Conseil réunit des parties prenantes clés, notamment l'Association des conseils locaux, l'Institut de la fonction publique et l'Association des secrétaires exécutifs.

■ Le Centre continuera d'appuyer la mise en œuvre de la stratégie nationale de formation et de maintenir une coopération étroite avec les autorités maltaises, notamment dans le cadre de la Présidence maltaise du Comité des Ministres (mai–novembre 2025).

Dans ce contexte, le Centre d'expertise a contribué à deux événements de haut niveau organisés à Gozo les 12 et 13 juin 2025, portant respectivement sur les approches de gouvernance multiniveaux face aux enjeux environnementaux et sur la participation des femmes à la vie politique au niveau local

■ La conférence internationale sur les approches de gouvernance multiniveaux face aux défis environnementaux a réuni des représentants des autorités nationales, régionales et locales, des experts et des partenaires internationaux qui ont pu examiner comment la gouvernance multiniveaux peut renforcer l'élaboration et la mise en œuvre des politiques environnementales.

Les participants ont souligné que les défis environnementaux, notamment l'adaptation au changement climatique, la perte de biodiversité, l'utilisation durable des terres et la gestion des déchets, nécessitent une action coordonnée à tous les niveaux de gouvernance, associée à une répartition claire des compétences, des ressources financières adéquates et des mécanismes de consultation structurés. Les principales conclusions de la conférence sont les suivantes :



- Il est nécessaire de renforcer la coordination verticale et horizontale entre les autorités centrales, régionales et locales afin d'assurer la cohérence des politiques environnementales.
- Il importe de renforcer le rôle des autorités locales en tant qu'acteurs de première ligne dans la mise en œuvre des engagements environnementaux et climatiques.
- Les moyens de gouvernance participative, notamment les assemblées citoyennes, les consultations publiques et les mécanismes délibératifs, sont essentiels pour accroître la légitimité et l'appropriation des décisions environnementales ;
- La gouvernance multiniveaux joue un rôle crucial dans le renforcement de la résilience et de la durabilité à long terme en période d'instabilité géopolitique et de pressions économiques.

■ Le séminaire sur les femmes en politique, organisé dans le cadre de la Présidence, a porté sur le renforcement d'une représentation équilibrée et la mise en œuvre des objectifs de la Stratégie du Conseil de l'Europe pour l'égalité de genre 2024–2029.

■ Les participants ont souligné que l'équilibre entre les femmes et les hommes dans la prise de décision politique à tous les échelons est fondamental pour une démocratie représentative. La sous-représentation persistante des femmes dans les conseils locaux et régionaux porte atteinte à la légitimité démocratique et affaiblit la confiance des citoyens dans les institutions. Les participants ont également mis en évidence que l'égalité d'accès des femmes au pouvoir politique renforce la résilience démocratique et améliore la capacité des politiques publiques à répondre aux besoins quotidiens des citoyens.



■ Le Centre d'expertise a contribué à la mise en œuvre du Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELoGE) à Malte au moyen d'une subvention accordée à l'Association des conseils locaux (LCA), en qualité d'organe national de coordination récemment accrédité.

■ La plateforme nationale ELoGE à Malte comprend également la division des collectivités locales du ministère de la Culture, des Terres et des Collectivités locales.

La mise en œuvre s'est articulée autour des actions principales suivantes :

- ▶ Le renforcement des capacités : organisation de sessions de formation à l'intention des conseils locaux et régionaux, avec le concours d'experts internationaux, afin d'assurer une application correcte de la méthodologie du cadre d'évaluation ELoGE et des 12 principes de bonne gouvernance démocratique.
- ▶ L'adaptation de la boîte à outils ELoGE :révision, contextualisation et normalisation du cadre d'évaluation et des outils d'évaluation en maltais et en anglais, afin d'assurer leur conformité avec le cadre juridique et administratif national.
- ▶ La transformation numérique du processus :mise en place d'une plateforme en ligne spécialisée pour gérer l'autoévaluation structurée, les questionnaires adressés aux parties prenantes (citoyens, élus et personnel) et la collecte de données factuelles, aux fins de renforcer la transparence et la comparabilité ;

- ▶ L'instauration d'une structure de mentorat décentralisée : mise en place d'un dispositif d'appui associant les six conseils régionaux afin d'accompagner les conseils locaux tout au long du cycle d'évaluation, ce qui renforce la subsidiarité et la durabilité ;
- ▶ L'évaluation indépendante : supervision de l'évaluation et de la validation des résultats par le Comité national d'évaluation, ce qui garantit le respect du cadre méthodologique ELoGE et la rigueur des procédures.

“ Les femmes et les filles doivent être encouragées à participer à la vie politique et bénéficier d'un espace sûr leur permettant d'exercer leurs ambitions politiques et de faire entendre leur voix. ”

Nazia Rehman

Porte-parole du Congrès pour l'égalité entre les femmes et les hommes

■ La phase de mise en œuvre de 2025 a permis de jeter les bases méthodologiques et institutionnelles en vue d'un déploiement à grande échelle d'ELoGE dans le pays en 2026.

RÉPUBLIQUE DE MOLDOVA

PROMOVOIR LA GOUVERNANCE LOCALE OUVERTE ET LA PARTICIPATION CITOYENNE

La République de Moldova est membre du Conseil de l'Europe depuis 1995 et a ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale en 1997. Le rapport de suivi du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux adopté en octobre 2025 a salué les progrès accomplis dans le renforcement de la démocratie locale, notamment l'amélioration de la coopération entre autorités centrales et locales, les avancées en matière de décentralisation budgétaire et les engagements en faveur de la réforme territoriale dans le cadre de la stratégie de réforme de l'administration publique 2023–2030. Il a également mis en évidence des défis persistants, notamment une répartition des compétences insuffisamment claire, une autonomie financière limitée et des mécanismes de consultation structurée encore insuffisants.

■ Dans ce contexte, le Congrès et le Centre d'expertise ont soutenu les initiatives visant à renforcer le dialogue à multiniveaux, à promouvoir le gouvernement ouvert et à appliquer les normes relatives aux droits humains au niveau local, conformément aux cadres d'évaluation européens et aux recommandations issues du suivi.

■ Le projet « Promouvoir le dialogue multiniveaux, le gouvernement ouvert et les droits humains au niveau local en République de Moldova », mis en œuvre de janvier 2025 à décembre 2028 pour un budget total de 2,5 millions d'euros, est financé dans le cadre du Plan d'action du Conseil de l'Europe pour la République de Moldova (2021–2024), et vise à soutenir la réforme de l'administration publique ainsi qu'à renforcer une gouvernance participative et fondée sur les droits humains au niveau local. Mis en œuvre en partenariat avec la Chancellerie d'État, le Congrès des autorités locales de Moldova (CALM) et le Bureau de l'Avocat du peuple, le projet encourage les processus de consultation structurée et le renforcement des capacités institutionnelles.

■ En 2025, les activités ont porté sur la facilitation du dialogue multiniveaux au moyen d'analyses et d'avis juridiques, le renforcement des capacités en matière de gouvernement ouvert et d'accès à l'information, l'appui à l'élaboration commune de plans d'action locaux pour un gouvernement ouvert et la préparation d'une évaluation globale des droits humains au niveau local. Un appui institutionnel a également été apporté au CALM afin de renforcer son rôle d'association représentative.

Ces activités ont produit les résultats suivants :

- ▶ 692 representatives of central and local authorities and civil society developed capacities on open government principles and access to information.
- ▶ La municipalité de Leova a adopté le premier plan d'action local pour un gouvernement ouvert (2025–2027) d'une collectivité locale en République de Moldova.



- ▶ Un rapport d'évaluation des droits humains au niveau local a formulé des recommandations fondées sur des données factuelles pour orienter la planification des politiques publiques et le renforcement des capacités.
- ▶ Un avis juridique du Centre d'expertise a contribué à renforcer des projets de modifications législatives relatives aux mécanismes de consultation, conformément à la Charte européenne de l'autonomie locale.
- ▶ Une subvention institutionnelle a été accordée au CALM, accompagnée d'une nouvelle évaluation de ses capacités organisationnelles.

■ Le projet a permis de maintenir le dialogue institutionnel dans un contexte marqué par des cycles électoraux affectant les processus de réforme. L'adoption du plan d'action local pour un gouvernement ouvert a permis de positionner Leova en tant que premier membre moldave de l'initiative OGP Local, ce qui a suscité l'intérêt d'autres municipalités.

Les activités de renforcement des capacités ont permis des améliorations mesurables des connaissances et de la confiance, notamment en matière d'accès à l'information. Dans le domaine des droits humains, une coopération structurée entre le CALM et le Bureau de l'Avocat du peuple a été engagée, renforçant la sensibilisation aux responsabilités des autorités locales.



■ Le second projet « Promouvoir la participation citoyenne à la prise de décision politique en République de Moldova », mis en œuvre de mai 2024 à avril 2026 pour un budget total de 700 000 euros dans le cadre du Plan d'action du Conseil de l'Europe pour la République de Moldova (2021-2024), vise à renforcer la gouvernance démocratique par une participation effective des citoyens, en particulier au niveau local.

■ Les activités ont notamment porté sur le renforcement des capacités des autorités locales et de la société civile en matière de normes européennes relatives à la participation, le pilotage d'approches participatives innovantes dans huit municipalités, le soutien à la mobilisation des jeunes, notamment par le budget participatif scolaire, et l'appui technique à l'amélioration des cadres réglementaires.

Les principaux résultats obtenus sont les suivants :

- ▶ Au total, 260 représentants des autorités locales et nationales et de la société civile ont renforcé leurs capacités en matière de normes et d'outils de participation citoyenne.
- ▶ Six normes et outils méthodologiques du Conseil de l'Europe ont été adaptés et traduits, notamment le Guide du Congrès sur la démocratie délibérative et les outils CivicLab.
- ▶ Huit municipalités pilotes ont formalisé des accords de coopération afin de renforcer des pratiques participatives inclusives.

- ▶ 93% des participants aux activités de renforcement des capacités, principalement des agents publics locaux et des acteurs de la société civile, ont déclaré avoir amélioré leur compréhension des normes de participation citoyenne.
- ▶ Les municipalités pilotes ont élaboré des plans d'action en matière de participation citoyenne et se sont engagées à appliquer les outils du Conseil de l'Europe.

■ Pris ensemble, ces deux projets contribuent à promouvoir les principes consacrés par la Charte européenne de l'autonomie locale et à faire progresser les priorités du Congrès en matière de gouvernance multiniveaux, de prise de décision ouverte et inclusive et de territorialisation des droits de l'homme, conformément à la Déclaration de Reykjavík et au Nouveau Pacte démocratique pour l'Europe.

“ Des discussions constructives et l'échange de bonnes pratiques nous guideront dans l'élaboration du Plan d'action local pour un gouvernement ouvert, un document clé pour renforcer la transparence, la redevabilité et la confiance des citoyens envers l'administration publique locale. ”

Alexandru Bujoreanu
Maire de la ville de Leova

■ En 2026, les activités porteront sur l'approfondissement de la consultation structurée dans le cadre de la réforme de l'administration publique, le soutien à la reproduction des pratiques locales de gouvernement ouvert, la mise à l'essai d'approches fondées sur les droits de l'homme dans d'autres municipalités et le renforcement de l'appui institutionnel au CALM afin d'assurer la durabilité et l'extension des actions engagées.

MONTÉNÉGRO

PROMOUVOIR LA DÉMOCRATIE DÉLIBÉRATIVE

Le Monténégro est devenu État membre du Conseil de l'Europe en 2007 et a ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale l'année suivante. Le dernier rapport de suivi sur le Monténégro a été adopté en 2024.



■ Le Monténégro bénéficie d'activités de coopération mises en œuvre par le Conseil de l'Europe. Ces activités ont joué un rôle déterminant dans la progression du programme de réformes du pays, en favorisant son harmonisation avec les normes du Conseil de l'Europe et en soutenant son processus d'adhésion à l'Union européenne.

■ Le Monténégro a participé au projet régional intitulé « Promouvoir la démocratie délibérative et les approches innovantes de la participation citoyenne en Europe du Sud-Est », aux côtés de l'Albanie, de la Bosnie-Herzégovine, du Kosovo, de la Macédoine du Nord et de la Serbie.

■ Cette initiative visait à renforcer la démocratie locale et à promouvoir des formes innovantes de participation citoyenne dans l'ensemble de la région. Dans ce cadre, le Centre d'expertise a mis en place une communauté de pratique composée de 43 membres (représentants de 18 autorités locales issues des six bénéficiaires et des sept associations de pouvoirs locaux) et a constitué un vivier régional de 33 formateurs afin d'aider les autorités locales à planifier de futures assemblées citoyennes.

■ Le Centre d'expertise a renforcé les capacités de 59 représentants de quatre autorités locales du pays en matière de démocratie délibérative et a traduit le guide intitulé « Comment organiser des processus délibératifs au niveau local ? » en albanais, bosnien et serbe.

MACÉDOINE DU NORD

PROMOUVOIR LA DÉMOCRATIE DÉLIBÉRATIVE

La Macédoine du Nord est devenue État membre du Conseil de l'Europe en 1995 et a ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale en 1997. Le rapport de suivi du Congrès le plus récent sur la Macédoine du Nord a été adopté en 2021. Le pays participe activement à diverses initiatives, notamment dans le cadre de la coopération intergouvernementale et des programmes d'assistance dans les domaines de la réforme juridique et des droits humains.



■ La Macédoine du Nord a pris part au projet régional intitulé « Promouvoir la démocratie délibérative et les approches innovantes de la participation citoyenne en Europe du Sud-Est » (2024–2025), aux côtés de l'Albanie, de la Bosnie-Herzégovine, du Kosovo*, du Monténégro et de la Serbie. Cette initiative visait à renforcer la démocratie locale et à promouvoir des formes innovantes de participation citoyenne dans l'ensemble de la région.

■ Dans ce cadre, le Centre d'expertise a mis en place une communauté de pratique composée de 43 membres (représentants de 18 autorités locales issus des six bénéficiaires et des sept associations de pouvoirs locaux) et a constitué un vivier régional de formateurs afin d'aider les autorités locales à planifier de futures assemblées citoyennes.

■ Le Centre d'expertise a renforcé les capacités de 54 représentants des municipalités d'Aerodrom, de Centar (Skopje) et de Makedonski Brod, ainsi que de l'Association des unités d'autonomie locale, en matière de mise en œuvre d'assemblées citoyennes. Il a également traduit en macédonien le guide du Congrès intitulé « Comment organiser des processus délibératifs au niveau local ? ».

“ La participation à cette initiative a inspiré notre municipalité à poursuivre ses efforts en faveur du dialogue, de la transparence et de l'engagement citoyen. Le projet a démontré comment la coopération et la confiance mutuelle peuvent renforcer la démocratie locale de manière concrète et durable. ”

Project participant

Représentant d'une autorité locale

ROUMANIE

PROMOUVOIR LA BONNE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE ET LE LEADERSHIP DANS L'ADMINISTRATION LOCALE

Depuis son adhésion au Conseil de l'Europe en 1993 et la ratification de la Charte européenne de l'autonomie locale en 1998, la Roumanie a mis en œuvre plusieurs réformes importantes en matière de décentralisation et d'autonomie locale. Ces réformes visaient à renforcer l'autonomie locale, à améliorer l'efficacité administrative et à harmoniser la gouvernance locale avec les normes européennes.



■ Le Centre d'expertise a apporté son concours à la Roumanie dans le cadre de divers projets visant à assurer la conformité de la législation avec les normes du Conseil de l'Europe. Ces initiatives ont porté sur le renforcement des capacités administratives locales, la promotion d'une gouvernance éthique et le développement de la participation des citoyens aux processus décisionnels au niveau local. Le rapport de suivi du Congrès le plus récent sur la Roumanie a été adopté le 23 mars 2023.

■ Le Centre d'expertise a aidé l'Association des communes de Roumanie (ACoR) à mettre en œuvre le Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELoGE) dans le pays. À la suite de son accréditation en juin 2025, l'ACoR a lancé le cycle ELoGE 2025–2028 en jetant les bases de deux cycles nationaux d'attribution du label. Il s'agissait de promouvoir les 12 principes de bonne gouvernance démocratique et de fournir aux autorités locales roumaines un cadre européen structuré facilitant l'autoévaluation et l'amélioration constante des institutions.

Les principales réalisations sont les suivantes :

- ▶ Adaptation des instruments ELoGE : le cadre d'évaluation (référentiel) actualisé de la bonne gouvernance démocratique et les trois questionnaires élaborés à l'intention des parties prenantes (citoyens, représentants élus et fonctionnaires) ont été traduits et adaptés au cadre juridique et administratif roumain.

- ▶ Transformation numérique du processus : un site internet national ELoGE (www.eloge.ro) et un outil électronique d'autoévaluation ont été développés, ce qui a permis aux autorités locales de compléter le cadre d'évaluation en ligne, de télécharger des éléments de preuve, et donc de garantir la transparence et l'efficacité du processus.

- ▶ Création du Comité national d'évaluation : un comité d'évaluation multipartite a été institué, réunissant des représentants du ministère du Développement, des Travaux publics et de l'Administration, du Département pour le développement durable, du monde académique ainsi que des quatre associations nationales de pouvoirs locaux.

- ▶ Mise en place d'un cadre national de partenariat : la coopération a été formalisée avec l'Association des municipalités de Roumanie (103 membres), l'Association des villes de Roumanie (216 membres) et l'Union nationale des conseils départementaux (41 membres), soit une représentation large au niveau national.

■ Cinq événements de promotion ont été organisés dans le pays, qui ont mobilisé 213 participants (161 hommes et 52 femmes), notamment des représentants de communes, de villes, de municipalités et de départements.

Au total, 18 autorités locales (17 communes et une municipalité) se sont officiellement inscrites pour participer au cycle ELoGE et se sont engagées à mener à bien l'ensemble du processus d'autoévaluation prévus dans ce cadre.

SERBIE

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES

La Serbie est devenue membre du Conseil de l'Europe en 2003 et a ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale en 2007. Le pays poursuit la réforme de l'administration publique dans le contexte du processus d'adhésion à l'Union européenne, en mettant l'accent sur la professionnalisation, l'obligation de rendre des comptes et la gestion de la performance au niveau local. Le Congrès des pouvoirs locaux et régionaux et le Centre d'expertise entretiennent une coopération étroite avec les institutions serbes, s'appuyant sur des interventions antérieures en matière de gestion des ressources humaines (GRH) et sur les conclusions du rapport de suivi.

■ Le projet « Gestion des ressources humaines dans les collectivités locales – phase III », mis en œuvre de février 2025 à novembre 2027 pour un budget total d'environ 1,3 million d'euros, est une initiative commune de l'Union européenne et du Conseil de l'Europe qui a été réalisée en coopération avec le ministère de l'Administration publique et de l'Autonomie locale (MPALSG), l'Académie nationale d'administration publique (NAPA) et la Conférence permanente des villes et des municipalités (SCTM). Le projet contribue à la modernisation des systèmes de gestion des ressources humaines et renforce les capacités institutionnelles aux niveaux national et local.

■ En 2025, le Centre a fourni des avis en matière de politiques publiques sur les modifications de la loi relative aux employés des collectivités locales, ainsi qu'une assistance d'experts au MPALSG pour la réforme des systèmes d'évaluation des performances et le suivi de la situation de la GRH au sein des autorités locales. Une assistance technique a également été fournie à la NAPA afin de renforcer ses capacités de recherche et d'élaborer une méthodologie révisée d'évaluation des besoins en formation (TNA).

- ▶ Des outils analytiques en matière de GRH, notamment des projets de méthodologies et des lignes directrices relatives à l'évaluation des performances, aux indicateurs et aux systèmes de formation, ont été élaborés.
- ▶ Un rapport analytique sur les normes européennes et les bonnes pratiques en matière d'évaluation des performances a été établi, comprenant des recommandations spécifiques pour leur adaptation en Serbie.
- ▶ Des lignes directrices ont été élaborées afin d'aider les ministères sectoriels à élaborer des programmes de formation spécifiques pour les agents des unités d'autonomie locale, et de renforcer ainsi la coopération en matière de gouvernance multinationale.
- ▶ Plus de 450 responsables nationaux et locaux ont participé aux activités du projet, notamment à un événement de haut niveau organisé par le MPALSG. Ces travaux ont permis d'aider les institutions à s'approprier les réformes de la GRH.



■ Les activités du Centre d'expertise ont renforcé la planification stratégique des ressources humaines et consolidé des pratiques fondées sur le mérite et axées sur la performance au niveau local. L'amélioration des cadres d'évaluation, des systèmes de formation et de la coordination multinationaux obtenue dans le cadre du projet contribue à renforcer la transparence, l'obligation de rendre des comptes et les capacités professionnelles au sein des administrations locales. Professional capacity within local administrations. Le projet vise à mieux faire connaître les principes de la Charte et à faire progresser les priorités du Congrès en matière de bonne gouvernance démocratique et de renforcement des capacités institutionnelles.

“ Le Label ELoGE est bien plus qu'une reconnaissance : c'est un outil concret permettant d'améliorer les politiques publiques et les services aux citoyens, afin d'offrir une meilleure qualité de vie dans nos villes et nos communes. Les maires constituent la première ligne de défense de la démocratie en Europe et, plus que jamais, nous devons renforcer le dialogue et la gouvernance collaborative. ”

Esther Apraiz

Président de l'EUE

■ Compte tenu de ces résultats, les actions futures porteront sur la consolidation des réformes en matière d'évaluation des performances, le renforcement des mécanismes d'assurance qualité et le soutien à des pratiques durables de gestion des ressources humaines au sein des collectivités locales serbes.

ESPAGNE

BONNE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

L'Espagne a adhéré au Conseil de l'Europe en 1977 et a ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale en 1988. Le dernier rapport de suivi du Congrès a été adopté en 2021.



■ Le Centre d'expertise coopère de longue date avec l'Association basque des municipalités (EUDEL), qui a piloté l'outil d'évaluation des finances locales (LFB) dans le pays et mis en œuvre le Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELOGE) depuis 2017. Le Centre d'expertise a également collaboré avec l'Université de Murcie pour la mise en œuvre d'ELOGE.

En 2025, ce label a été mis en œuvre par deux organismes accrédités au niveau régional : EUDEL au Pays basque et la Fédération des municipalités de la région de Murcie (FMRM).

■ Au Pays basque, la sixième édition d'ELOGE a été achevée dans le cadre du cycle 2025 et une cérémonie de remise du label a été organisée en février 2026. Cinq municipalités ont participé au processus d'évaluation : Bilbao, Leioa, Errenteria, Urretxu et Tolosa.

Sur six éditions d'ELOGE, 25 municipalités basques ont pris part au processus et 16 ont reçu le label.

■ Dans la région de Murcie, les municipalités d'Alcantarilla et de Cartagena se sont vu décerner le label pour la deuxième fois, une distinction qui témoignait de leur conformité durable aux normes de gouvernance du Conseil de l'Europe. Le processus, mené pour la première fois à l'aide du cadre d'évaluation et des questionnaires actualisés, comprenait une série d'activités de sensibilisation, d'ateliers techniques et d'activités de mentorat structurées, soit 62 participants mobilisés, dont des élus et des agents municipaux.

■ Le recours à une évaluation fondée sur des données factuelles et l'intégration de consultations des parties prenantes ont contribué à renforcer la transparence, l'obligation de rendre des comptes et la gouvernance participative au niveau local dans les régions espagnoles concernées.

RENFORCEMENT DE L'AUTONOMIE LOCALE

Depuis son adhésion au Conseil de l'Europe en 1950 et la ratification de la Charte européenne de l'autonomie locale le 9 décembre 1992, la Türkiye a pris diverses initiatives visant à renforcer l'autonomie locale. Toutefois, comme le souligne le dernier rapport de suivi du Congrès (2022), il reste des défis à relever pour s'aligner pleinement sur les principes de la Charte.



■ Un atelier consacré à l'examen des questions soulevées par la feuille de route vers un Nouveau Pacte démocratique pour l'Europe a été organisé par l'Union des municipalités de Türkiye (TBB), avec le soutien du Centre d'expertise pour la gouvernance multiniveaux à Ankara, en septembre 2025.

■ Le programme Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELoGE), piloté avec succès par l'Argüden Governance Academy en Türkiye en 2022, a été mis en œuvre pour un quatrième cycle en 2025.

L'implication croissante de l'Union des municipalités de Türkiye (TBB) dans la plateforme nationale ELoGE depuis 2024 s'est traduite par une augmentation annuelle du niveau de participation des autorités locales qui a permis de renforcer la sensibilisation et de promouvoir le respect des principes de bonne gouvernance démocratique.

■ Environ 40 municipalités se sont officiellement inscrites et ont soumis des pré-candidatures pour participer au cycle ELoGE 2025-2026. Parmi celles-ci, 20 municipalités ont franchi le seuil d'éligibilité de 67 %. À l'issue de l'évaluation menée par un jury indépendant, 16 d'entre elles ont reçu le label ELoGE lors d'une cérémonie prévue en février 2026.

Les municipalités lauréates sont les municipalités métropolitaines d'Adana, d'Ankara, de Balıkesir, d'Eskişehir et de Gaziantep auxquelles s'ajoutent Avcılar, Bağcılar, Bakırköy, Bornova, Etimesgut, Fatih, Kadıköy, Manisa, Odunpazarı, Sultanbeyli et Tepebaşı.

■ Le cycle 2025 a également été marqué par une intensification des travaux en matière de développement des capacités et de sensibilisation auprès des autorités locales intéressées. Quatre sessions d'information et de formation ont été organisées à cet effet, réunissant au total 157 représentants municipaux. Ces activités ont porté sur l'interprétation du cadre d'évaluation actualisé, l'amélioration de la qualité des éléments de preuve soumis et une meilleure sensibilisation des municipalités aux normes du Conseil de l'Europe en matière de bonne gouvernance démocratique.

■ Deux municipalités ont reçu le label en 2022 contre six en 2023, 13 en 2024 et 16 en 2025. Cette progression continue indique que les autorités locales turques ont la volonté de montrer qu'elles respectent les principes de bonne gouvernance démocratique.

■ Le taux élevé de renouvellement des candidatures des municipalités déjà labellisées constitue un indicateur significatif d'impact qui traduit un engagement durable en faveur de l'amélioration continue et de l'autoévaluation volontaire.

UKRAINE

RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE MULTINIVEAUX ET DES BONNES PRATIQUES DÉMOCRATIQUES

L'Ukraine a adhéré au Conseil de l'Europe en 1995 et a ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale en 1997. Le pays poursuit la mise en œuvre des réformes de décentralisation tout en faisant face au double défi de la défense de sa souveraineté et de l'avancement des réformes nécessaires à l'adhésion à l'Union européenne et à la reconstruction d'après-guerre. Le rapport de suivi du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux le plus récent a été adopté en 2013, sachant qu'une nouvelle visite est prévue en 2026. Dans ce contexte, le Centre d'expertise continue d'être un conseiller de confiance auprès du Gouvernement, du Parlement, des autorités locales et régionales ainsi que de leurs associations. Il contribue en effet à l'harmonisation des réformes de décentralisation avec la Charte et au renforcement de la gouvernance multiniveaux en période de guerre et de redressement.

■ Le projet « Renforcement de la gouvernance à plusieurs niveaux et de la démocratie locale pour soutenir le redressement de l'Ukraine » a été mis en œuvre d'avril 2025 à décembre 2026 dans le cadre du Plan d'action du Conseil de l'Europe pour l'Ukraine « Résilience, relance et reconstruction ». Doté d'un budget total de 2 577 000 euros, il vise à améliorer les cadres juridiques et institutionnels, à renforcer la qualité de la gouvernance locale et régionale et à promouvoir des innovations démocratiques fondées sur les droits humains et les principes du gouvernement ouvert.

Avec des partenaires à tous les niveaux de gouvernance, le Centre d'expertise a obtenu les résultats suivants :

- ▶ Dialogue politique de haut niveau et consensus sur des questions législatives sensibles, notamment par la facilitation de négociations à huis clos selon le « format de Strasbourg » et l'organisation du Dialogue de haut niveau sur la bonne gouvernance démocratique.
- ▶ Expertise juridique : élaboration d'avis relatifs au contrôle de légalité des actes des autorités locales, d'une analyse des systèmes européens d'enregistrement et de transmission des actes locaux, ainsi que de propositions d'amendements au cadre législatif sur la coopération intercommunale (CIC).
- ▶ Renforcement des capacités : développement des compétences de plus de 110 000 agents publics au moyen d'ateliers et de programmes de formation portant sur le relèvement des communautés, le gouvernement ouvert, l'aménagement du territoire et les finances locales.



- ▶ Innovation démocratique : autonomisation de 6 200 enfants grâce à l'adoption, dans 11 municipalités, de règlements qui ont permis de mettre en place des budgets participatifs scolaires, et signature d'accords avec le Congrès pour le lancement d'assemblées citoyennes à Kyiv, Rivne et dans l'agglomération de Lviv.
- ▶ Appui institutionnel à la gouvernance métropolitaine : la consolidation opérationnelle de l'agglomération de Lviv, l'élargissement de sa composition et l'élaboration, à titre pilote, d'une stratégie commune de gestion des déchets sont autant d'exemples de coopération intercommunale visant à assurer des prestations durables de services publics.

■ Le Centre d'expertise a contribué à une avancée politique majeure avec l'adoption, le 12 décembre 2025, par le Conseil des ministres, du concept révisé de réforme de la décentralisation, qui définit une vision stratégique pour la réforme de l'autonomie locale et de la décentralisation, dans la perspective de l'adhésion à l'Union européenne et du relèvement d'après-guerre. La réforme structurelle a été encore renforcée par l'entrée en vigueur de modifications du cadre législatif relatif à la coopération intercommunale (élaborées avec l'appui du Centre d'expertise), prévoyant que l'« agglomération » était une forme juridique de coopération.



■ Le Centre d'expertise fournit une assistance globale sous la forme d'une expertise et d'une méthodologie facilitant l'organisation et la mise en œuvre d'assemblées citoyennes dans la communauté de Rivne, le district d'Obolon à Kyiv et l'agglomération de Lviv en 2026. Les protocoles d'accord correspondants ont été signés à Strasbourg, en octobre 2025. Le Centre soutiendra également la mise en œuvre d'initiatives locales en matière de transparence, d'obligation de rendre des comptes, de participation citoyenne et de respect des droits humains dans huit municipalités, et fournira une assistance technique aux agglomérations existantes et potentielles afin de renforcer la coopération intercommunale et la gouvernance métropolitaine.

■ Au niveau local, les travaux du Centre d'expertise relatifs au budget participatif scolaire, ainsi que l'élaboration d'un cours en ligne à l'intention des autorités locales, des enseignants et des élèves, ont contribué à institutionnaliser la participation des jeunes et ont permis à des milliers d'élèves d'influer sur la prise de décision. Le projet contribue directement à la mise en œuvre des priorités du Congrès en matière de promotion de la bonne gouvernance démocratique et de mise en œuvre des droits humains au niveau local, en veillant à ce que le cadre de redressement de l'Ukraine soit conforme à la Charte européenne de l'autonomie locale. Le renforcement de la démocratie délibérative par le biais des assemblées citoyennes et le développement de la gouvernance métropolitaine s'inscrivent dans l'objectif du Congrès de bâtir des communautés résilientes et inclusives, capables de faire face aux crises tout en se préparant à un avenir européen.

■ À l'avenir, l'accent sera mis sur l'élaboration d'un plan d'action visant à mettre en œuvre le concept actualisé de réforme de la décentralisation, en définissant des actions concrètes, des échéances et des responsabilités. Le Centre d'expertise fournira des avis afin d'améliorer le cadre juridique relatif aux principes de répartition des compétences et à la délimitation des domaines de compétence de l'autonomie locale.

■ La cinquième édition du Dialogue de haut niveau sur la bonne gouvernance démocratique (1^{er}-2 avril 2026) offrira un espace de dialogue constructif permettant de débattre des principaux enjeux politiques. Le Conseil de l'Europe jouera à cette occasion son rôle de conseiller de confiance et de facilitateur du processus de réforme.

“ Le renforcement de l'inclusion constitue une priorité majeure pour notre municipalité en 2026, afin de garantir à chaque enfant la possibilité d'être entendu et de participer. Le budget participatif scolaire inclusif ne se limite pas à un mécanisme de financement : il vise à construire une communauté active, responsable et inclusive, tout en donnant aux enfants une véritable voix dans les décisions qui les concernent. ”

Olena STEPANITSKA

Conseillère pédagogique du Centre de développement professionnel du personnel enseignant de la municipalité de Fastiv, région de Kyiv

DÉMOCRATIE DÉLIBÉRATIVE EN EUROPE DU SUD-EST

Le projet biennal « Promotion de la démocratie délibérative et des approches innovantes de la participation citoyenne en Europe du Sud-Est » s'est achevé en 2025. Cette initiative s'inscrivait dans le cadre des Principes de Reykjavík pour la démocratie, de la recommandation du Conseil de l'Europe sur la démocratie délibérative et de la recommandation du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux relative à l'utilisation de méthodes délibératives dans les municipalités européennes. Financé par une contribution volontaire de l'Allemagne (700 000 euros), le projet a porté sur l'Albanie, la Bosnie-Herzégovine, le Kosovo*, le Monténégro, la Macédoine du Nord et la Serbie. Le projet a été mis en œuvre en partenariat avec le Réseau des associations de pouvoirs locaux de l'Europe du Sud-Est.

■ Le projet a facilité la création d'une communauté de pratique régionale composée de 43 représentants issus de 18 autorités locales et de sept associations. Il a favorisé l'apprentissage entre pairs, l'échange de bonnes pratiques et le renforcement des capacités. Le Centre d'expertise a renforcé les capacités de 225 représentants provenant de 53 autorités locales et de huit associations, en mettant l'accent sur les assemblées citoyennes. Les autorités locales de l'Europe du Sud-Est disposent désormais d'un vivier régional de 33 formateurs en matière de démocratie délibérative, qui constitue un mécanisme durable pour l'intégration de ces pratiques dans la région.

Les autorités locales et les citoyens ont également accès au guide du Congrès intitulé « Comment organiser un processus délibératif au niveau local », disponible dans quatre langues officielles de la région, ainsi qu'à un cours en ligne associé. Ces supports favorisent l'apprentissage à long terme et la reproduction des pratiques à l'échelle régionale et au-delà.

■ Le projet de suivi « Renforcer la démocratie innovante en Europe du Sud-Est » (2026–2027), financé par l'Allemagne, apportera un appui technique et financier aux autorités locales afin de mettre en place des assemblées citoyennes à titre pilote, de renforcer l'expertise et d'améliorer les cadres juridiques en vue d'ancrer durablement les pratiques délibératives.

■ Le Centre d'expertise continuera de promouvoir une coopération stratégique en faveur d'une gouvernance locale résiliente et participative en Europe du Sud-Est. La démocratie délibérative favorise l'instauration d'un climat de respect mutuel entre les autorités locales et les citoyens. En mettant l'accent sur le respect et l'innovation démocratique au niveau local, les autorités locales peuvent réduire la polarisation, renforcer la résilience des sociétés et contribuer ainsi au Nouveau Pacte démocratique pour l'Europe.



FORCES DÉMOCRATIQUES DU BÉLARUS

À la suite de la participation du Bélarus à la guerre d'agression menée par la Russie contre l'Ukraine, le Comité des Ministres a décidé de suspendre toute coopération avec les autorités bélarusses et a mis en place le Groupe de contact sur la coopération avec les forces démocratiques bélarusses et la société civile. Cette coopération a été renforcée par l'adoption de la Déclaration du Sommet de Reykjavík du Conseil de l'Europe en 2023.



■ En qualité de membre actif du Groupe de contact, le Centre d'expertise a mis en œuvre le projet « Mener le changement pour la démocratie et les droits humains au niveau local avec les forces démocratiques du Bélarus » en 2024–2025, avec un budget de 172 000 euros.

Dans un contexte de répression persistante au Bélarus, le Centre d'expertise a apporté un soutien politique structuré et une expertise ciblée aux forces démocratiques bélarusses et à la société civile en exil, tout en renforçant leur capacité à intégrer les normes européennes en matière de démocratie locale et de droits humains dans leurs activités de sensibilisation, leurs travaux de politique publique et leurs préparatifs en vue d'une future transition démocratique.

■ En qualité de membre actif du Groupe de contact, le Centre d'expertise a mis en œuvre le projet « Mener le changement pour la démocratie et les droits humains au niveau local avec les forces démocratiques du Bélarus » en 2024–2025, avec un budget de 172 000 euros. Dans un contexte de répression persistante au Bélarus, le Centre d'expertise a apporté un soutien politique structuré et une expertise ciblée aux forces démocratiques bélarusses et à la société civile en exil, tout en renforçant leur capacité à intégrer les normes européennes en matière de démocratie locale et de droits humains dans leurs activités de sensibilisation, leurs travaux de politique publique et leurs préparatifs en vue d'une future transition démocratique.

■ Le projet a permis de fournir une analyse d'experts approfondie du « Concept d'autonomie locale pour un nouveau Bélarus », du projet de loi sur l'autonomie locale et des dispositions pertinentes du projet de Constitution, afin de mieux harmoniser ces textes fondamentaux avec la Charte européenne de l'autonomie locale. Par ailleurs, le lancement, fin 2025, de la plateforme Prastora consacrée à la consultation publique de ces textes et d'autres projets législatifs est un résultat concret des activités du Centre d'expertise. Afin de démocratiser un accès aux connaissances dépassant le cadre des cercles d'experts, le projet a permis la traduction en bélarusse de textes fondamentaux, notamment la Charte, son Protocole additionnel et la Recommandation CM/Rec(2023)5 du Comité des Ministres aux États membres sur les principes de bonne gouvernance démocratique. Les ateliers « Leaders pour le changement » et les formations ciblées destinées à la réserve de personnel (un programme de formation pour les futurs agents publics) ont permis à un large éventail d'acteurs issus des forces démocratiques bélarusses et de la société civile, tant à l'intérieur du pays qu'à l'étranger.

■ Conformément à ces résultats, la phase 2026–2027 visera à approfondir l'engagement institutionnel, notamment par le renouvellement de la délégation des forces démocratiques bélarusses auprès du Congrès (à la suite des élections au Conseil de coordination prévues en mai 2026), l'introduction d'un délégué jeunesse bélarusse au Congrès et l'élargissement de l'appui du Centre d'expertise en vue de l'élaboration d'une feuille de route pour la réforme du système d'autonomie locale lorsque les conditions le permettront.

RENFORCER LA GOUVERNANCE À PLUSIEURS NIVEAUX

La Charte européenne de l'autonomie locale est mentionnée à l'article 123 de la Constitution du Kosovo, qui prévoit que les organes de l'autonomie locale doivent la respecter, s'y conformer et la mettre en œuvre dans les mêmes conditions que celles exigées d'un État signataire. Malgré un contexte politique instable et une impasse parlementaire en 2025, la coopération avec le Congrès demeure solide.

■ Le Centre d'expertise s'est imposé comme une source essentielle d'orientation normative, notamment en matière de bonne gouvernance démocratique, de mise en œuvre des principes de gouvernement ouvert et de mise en place de pratiques participatives et délibératives. Dans ce contexte, le projet « Renforcer la gouvernance à plusieurs niveaux et la démocratie participative », mis en œuvre de janvier 2025 à mars 2026 pour un budget de 270 000 euros, vise à renforcer la coopération et la consultation entre autorités centrales et locales afin de faire progresser la réforme de l'autonomie locale et la bonne gouvernance démocratique.

■ En partenariat avec un groupe de 11 autorités locales, le ministère de l'Administration des collectivités locales (MLGA) et l'Association des municipalités du Kosovo (AKM), le Centre d'expertise concentre son action sur l'avancement de la réforme de l'autonomie locale et la promotion de la bonne gouvernance démocratique, notamment par :

- ▶ L'élaboration d'une évaluation complète de la mise en œuvre de la Charte, fondée sur des consultations menées auprès de plus de 30 interlocuteurs ; la préparation d'un projet de rapport et d'une feuille de route pour donner suite aux conclusions, dont la présentation est prévue au printemps 2026.
- ▶ La mise en œuvre de 11 activités de renforcement des capacités en matière de gouvernement ouvert et de démocratie délibérative, au bénéfice de plus de 100 représentants des autorités centrales et locales, ainsi que de l'AKM.
- ▶ La création d'un « Forum d'échange sur le gouvernement local ouvert et les innovations démocratiques » visant à favoriser le dialogue à plusieurs niveaux et la coopération directe entre les différents échelons de la gouvernance.
- ▶ L'appui au MLGA dans le cadre de la fourniture d'une expertise pour l'élaboration du deuxième plan d'action pour un gouvernement ouvert, en veillant à l'intégration des engagements au niveau local.
- ▶ La transposition des connaissances dans des actions concrètes grâce à un mécanisme de subventions soutenant cinq municipalités pilotes dans les domaines de la transparence, de la participation des jeunes et du leadership des femmes.



Grâce à ces activités, le Centre d'expertise a maintenu la dynamique de réforme malgré l'instabilité politique et suscité une demande institutionnelle accrue en matière d'assistance technique. Le MLGA a ainsi officiellement sollicité un appui pour l'élaboration d'une nouvelle stratégie relative à l'autonomie locale en 2026.

■ Au niveau local, le Centre d'expertise a mené des activités de renforcement des capacités en matière de bonnes pratiques de gouvernance démocratique. Au total, 85 % des participants ont indiqué qu'ils avaient la ferme intention de mettre en œuvre des pratiques de gouvernement ouvert, et sept municipalités ont exprimé leur intérêt pour la mise en place d'assemblées citoyennes.

L'intervention s'appuie sur la Charte et utilise le Congrès comme autorité de référence pour en évaluer la mise en œuvre. Elle contribue à la promotion des 12 principes de bonne gouvernance démocratique et des normes du Conseil de l'Europe en matière de démocratie délibérative.

La présentation du rapport sur la mise en œuvre de la Charte au printemps 2026 sera l'occasion de lancer un dialogue formel visant à élaborer en commun une feuille de route pour la réforme législative. Les travaux futurs porteront également sur le soutien à la mise en place des premières assemblées citoyennes et sur l'élaboration de la nouvelle stratégie relative à l'autonomie locale.

■ En outre, le Kosovo* a participé au projet régional intitulé « Promotion de la démocratie délibérative et d'approches innovantes de la participation citoyenne en Europe du Sud-Est », aux côtés de l'Albanie, de la Bosnie-Herzégovine, du Monténégro, de la Macédoine du Nord et de la Serbie.

**Toutes les références au Kosovo, qu'il s'agisse du territoire, des institutions ou de la population, s'entendent dans le plein respect de la résolution 1244 du Conseil de sécurité des Nations Unies et sans préjudice du statut du Kosovo.*

LISTE D'ABREVIATIONS

Abréviation	Intitulé complet
ACoR	Association des communes de Roumanie
AICCRE	Association italienne pour le Conseil des communes et régions d'Europe (Italie)
AKM	Association des municipalités du Kosovo
ASPA	École albanaise d'administration publique
AUC	Association des villes ukrainiennes
CALM	Congrès des autorités locales de Moldavie
CEMG	Centre d'expertise pour la gouvernance multiniveaux
CDDEM	Comité directeur sur la démocratie du Conseil de l'Europe
Chartre	Charte européenne de l'autonomie locale
DDDGGA	Développement démocratique, décentralisation et bonne gouvernance en Arménie
DoPA	Département de l'administration publique
ELoGE	Label européen d'excellence en gouvernance
EUDEL	Association basque des municipalités (« Euskal Udalen Elkartea »)
HRM	Gestion des ressources humaines
HRMIS	Système d'information de gestion des ressources humaines
IMC	Coopération intercommunale
LFB	Référentiel des finances locales
MLGA	Ministère de l'administration des collectivités locales
MPALSG	Ministère de l'administration publique et de l'autonomie locale
MTAI	Ministère de l'administration territoriale et des infrastructures
NALAG	Association nationale des collectivités locales de Géorgie
NAPA	Académie nationale d'administration publique
OGP	Partenariat pour un gouvernement ouvert
ReBuS	Stratégies de renforcement de la résilience (boîte à outils)
SCTM	Conférence permanente des villes et municipalités
SOTE	Réforme des services sociaux et de santé (Finlande)
SPAR	Pérenniser la réforme de l'administration publique au niveau local en Albanie
SPB	Budget participatif scolaire
TARA	Association ukrainienne des conseils de district et régionaux
TBB	Union des municipalités de Türkiye
TÖÖSZ	Association nationale hongroise des collectivités locales

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Page	Légende
1	Conférence européenne « Une Europe résiliente grâce à la démocratie délibérative : Villes et régions en action ! » Strasbourg, France
7	Table ronde des parties prenantes sur la réforme de l'administration publique, Tirana, Albanie
8	Numérisation de l'évaluation des besoins de formation, Tirana, Albanie
9	Académie de leadership pour la coopération transfrontalière, Erevan, Arménie
10	Événement final du projet : Transformer le développement des capacités en projets de subventions à fort impact, Erevan, Arménie
11	Session conjointe SOGRS et SOGFBH, Visegrad, Republika Srpska, Bosnie-Herzégovine
12	Événement final du projet, Nicosie, Chypre
13	Laboratoires de la jeunesse, Tbilissi, Géorgie
14	Cérémonie de remise des prix ELoGE, Budapest, Hongrie
15	Cérémonie de remise des prix ELoGE, Gorizia, Italie
16	Séminaire sur les femmes en politique, Gozo, Malte
17	Atelier de Design Thinking pour le développement du cours en ligne sur le gouvernement ouvert, Chişinău, République de Moldavie
18	Forum des droits de l'homme et de l'égalité 2025, Bălţi, République de Moldavie
19	Formation des formateurs sur la démocratie délibérative, Podgorica, Monténégro
20	Communauté de pratiques sur la démocratie délibérative, Skopje, Macédoine du Nord
22	Présentation et événement promotionnel ELoGE, Bucarest, Roumanie
23	Événement du réseau des écoles, Belgrade, Serbie
24	Cérémonie de remise des prix ELoGE, Bilbao, Espagne
25	Cérémonie de remise des prix ELoGE, Ankara, Turquie
26	49e Session du Congrès, Strasbourg, France
27	Sommet mondial du Partenariat pour un gouvernement ouvert 2025, Vitoria-Gasteiz, Espagne
28	Formation des formateurs sur la démocratie délibérative, Podgorica, Monténégro
29	48e Session du Congrès, Strasbourg, France
30	Formation sur la démocratie participative et délibérative, Vermicë, Prizren, Kosovo*



www.coe.int/congress-cemg

FR

www.coe.int

Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits humains sur le continent européen. Il regroupe 46 États membres, dont l'ensemble des États membres de l'Union européenne. Le Congrès des pouvoirs locaux et régionaux est une institution du Conseil de l'Europe chargée de renforcer la démocratie locale et régionale dans ses 46 États membres. Composé de deux chambres – la Chambre des pouvoirs locaux et la Chambre des régions – ainsi que de trois commissions, il réunit 612 représentants élus représentant plus de 130 000 collectivités locales et régionales.

