



Illustration:
The Effects of Good Government
by A. Lorenzetti - Sala dei Nove
Siena, Italy (1339)

Centre d'Expertise pour la Bonne Gouvernance

Plan Stratégique 2022-2025

Plan Stratégique

Note du Secrétariat
établie par la
Direction générale de la
démocratie
Division de la
gouvernance
démocratique

Council of Europe

Centre of Expertise for Good
Governance



CENTRE OF EXPERTISE
FOR GOOD GOVERNANCE

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Centre d'expertise pour la bonne gouvernance CEGG

Notre vision

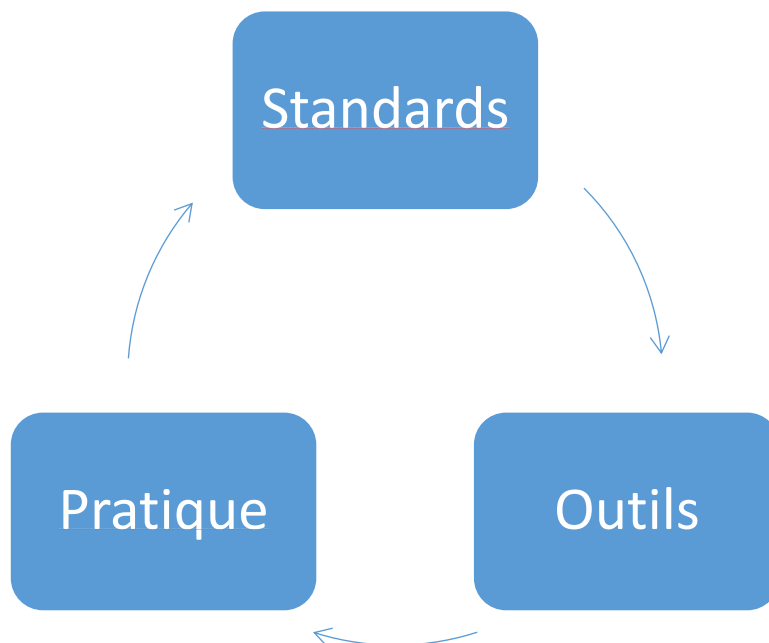
Le Centre d'expertise pour la bonne gouvernance est le point de référence européen pour les projets de coopération en matière de bonne gouvernance basés sur les meilleures pratiques, les outils et les normes. Il est un incubateur d'idées pour une meilleure gouvernance et un référentiel de bonnes pratiques.

Notre mission

Promouvoir le respect des 12 Principes de bonne gouvernance démocratique en renforçant les capacités des acteurs de la gouvernance à tous les niveaux et en fournissant des conseils juridiques et politiques conformes aux normes et aux meilleures pratiques européennes.

Nos méthodes de travail :

Conseils juridiques et politiques, examens par les pairs, outils de renforcement des capacités, réseau d'experts.



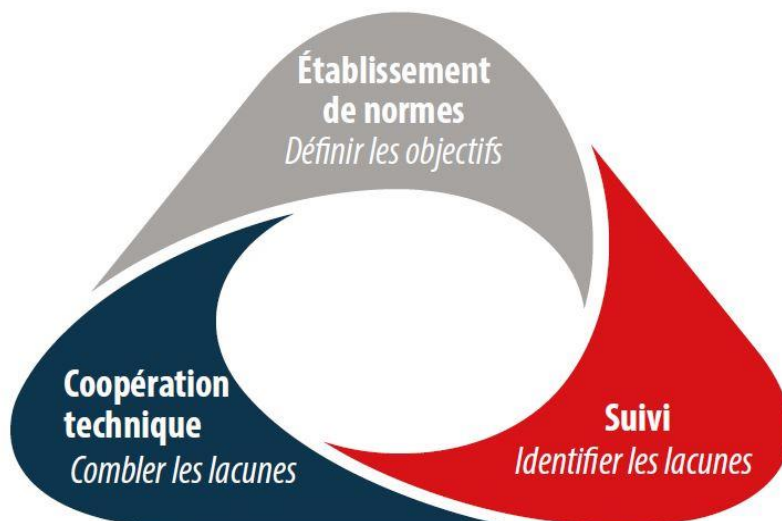
CONTEXTE

Le Centre d'expertise a été créé en 2006 sous l'intitulé de Centre d'expertise pour la réforme des collectivités locales, suite à une décision des chefs d'État et de gouvernement du Conseil de l'Europe lors du 3^e sommet tenu à Varsovie en 2005. Sa mission est d'assurer une bonne gouvernance locale et régionale en promouvant les normes et les meilleures pratiques européennes. Il s'y emploie en investissant continuellement dans la recherche et l'expertise, en créant et en développant des partenariats et des réseaux avec des parties prenantes nationales et internationales, en élaborant des outils pratiques orientés vers les résultats et en mettant en œuvre des programmes spécifiques à chaque pays.

En 2017, il a été renommé [Centre d'expertise pour la bonne gouvernance](#) (CEGG), afin de refléter l'évolution de ses domaines d'intervention pour soutenir la bonne gouvernance à tous les niveaux de gouvernement en mettant l'accent sur la promotion des [12 Principes de bonne gouvernance démocratique](#). Ce changement a également permis de reconnaître les liens de plus en plus étroits entre le Centre d'expertise et - au niveau intergouvernemental - le [Comité Directeur sur la démocratie et la gouvernance](#) (CDDG) du Conseil de l'Europe, qui lui facilite l'accès à des fonctionnaires de haut niveau des 47 États membres, qui constituent un réservoir de connaissances et d'expertise en matière de réformes de la gouvernance.

Grâce à ses liens avec le CDDG, le Centre d'expertise bénéficie d'une plateforme multipartite pour le dialogue, la sensibilisation et l'échange entre pairs. Le Centre d'expertise peut désormais offrir aux partenaires et aux bénéficiaires une expertise de pointe, des meilleures pratiques et un soutien en matière de gouvernance multi-niveaux. Il vise à aider les États membres à développer des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux, fondées sur une prise de décision inclusive, participative et représentative.

Le cercle vertueux du travail normatif intergouvernemental, des activités de coopération et du suivi de la mise en œuvre des normes est au cœur du cadre stratégique du Conseil de l'Europe. Les projets de coopération et les interventions ciblées du CEGG visent à promouvoir les normes du Conseil de l'Europe, à traiter les problèmes et à combler les lacunes qui sont apparus grâce au suivi, et à soutenir les processus en cours de réforme de l'administration publique et des collectivités locales ainsi que la modernisation des institutions démocratiques dans les États membres. Les activités de coopération du Centre d'expertise illustrent ainsi le "triangle dynamique" du Conseil de l'Europe.



VALEUR AJOUTEE

Le Centre d'expertise promeut et s'appuie sur un ensemble unique de [normes européennes](#) telles que la **Charte européenne de l'autonomie locale, des Recommandations du Comité des ministres** dans ce domaine et les [12 Principes de bonne gouvernance démocratique](#). Ses programmes sont conçus autour de la mise en œuvre de [boîtes à outils](#) spécifiques dont les modèles sont facilement adaptables pour répondre aux besoins locaux et fournir des projets de qualité, orientés vers l'impact, basés sur des repères, des instruments d'évaluation et des méthodologies innovantes. Ces outils représentent une intégration pratique des normes du Conseil de l'Europe développées par le multilatéralisme et la coopération intergouvernementale, et sont une compilation d'échanges d'expériences et de bonnes pratiques reconnues en Europe. Actuellement, le Centre d'expertise dispose d'un répertoire de **25 outils de renforcement des capacités et de formation** qui sont regroupés autour de **6 domaines** :

- **Outils transversaux pour soutenir les réformes en matière de gouvernance démocratique ;**
- **Participation démocratique ;**
- **Gestion et direction modernes et efficaces des ressources humaines ;**
- **Capacité institutionnelle et des services publics de qualité ;**
- **Gestion financière saine ;**
- **Coopération territoriale et transfrontalière.**

Les outils sont des instruments au fait des connaissances actuelles et servent de modèles pour les projets. Ils ont été mis en œuvre avec succès dans plusieurs situations différentes et peuvent être adaptés rapidement et efficacement à toute circonstance nationale afin de promouvoir un changement positif. Les boîtes à outils sont régulièrement révisées et mises à jour, et de nouveaux outils sont développés en réponse aux nouveaux besoins. Par exemple, en 2021, une édition révisée de l'outil de gestion des performances a été préparée, et de nouvelles boîtes à outils sur le télétravail et sur les stratégies de renforcement de la résilience ont été développées avec des contributions du CDDG en réponse à l'impact de la COVID-19 sur l'administration publique.

Depuis la réforme du Service de la Démocratie et de la Gouvernance en 2020 et la consolidation des activités de coopération dans les domaines des élections et de la participation civile au sein de la Division Élections et Démocratie Participative, le Centre d'Expertise poursuit une coopération avec cette division, en l'aidant à accroître sa capacité à réaliser des projets de participation démocratique. À l'avenir, celle-ci sera responsable de ces projets, tandis que le Centre ne les proposera qu'en complément d'autres projets plus importants. La coopération entre le Centre et cette division se poursuivra.

Le Centre d'expertise s'appuie sur des experts externes (universitaires et praticiens) et des pairs (membres du CDDG ou autres représentants des ministères) pour la fourniture de conseils juridiques et politiques et la mise en œuvre de ses boîtes à outils. Toutes les activités de renforcement des capacités spécifiques à un pays sont mises en œuvre en étroite collaboration avec un large éventail de partenaires nationaux, notamment des agences gouvernementales, des associations d'autorités locales et des instituts (« institutions amplificatrices »).

En outre, un vaste réseau de partenariats a été développé avec des acteurs internationaux tels que l'Union européenne, les Nations Unies, l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe, l'Organisation de coopération et de développement économiques, et des organismes tels que le Conseil des communes et régions d'Europe, l'Association européenne pour la démocratie locale, l'Association européenne des directeurs généraux locaux, etc.

Le Centre d'expertise publie régulièrement des rapports d'activité sur son [site web](#).

PERSPECTIVES D'AVENIR

À l'avenir, le Centre d'expertise continuera à mobiliser et à impliquer les parties prenantes de tous les niveaux de gouvernance et son vaste réseau de partenaires nationaux et internationaux dans la conception et la mise en œuvre des programmes. Cela permettra d'améliorer l'impact de ses programmes, de renforcer la prise en compte des 12 Principes de bonne gouvernance démocratique à travers l'Europe et d'adapter les outils aux contextes nationaux et aux besoins émergents, tels qu'identifiés dans le [rapport annuel](#) de la Secrétaire Générale 2021 et dans le [cadre stratégique du Conseil de l'Europe pour 2022-25](#).

Parmi les **nouveaux défis** à relever figurent le recul de la démocratie et la nécessité de renforcer la gouvernance démocratique, la numérisation de la gouvernance et de l'administration publique, la mise en place d'une gouvernance durable sur le plan environnemental, la lutte contre la pandémie de Covid-19 et ses conséquences dans le respect des principes fondamentaux de la gouvernance démocratique, les questions sociales et les inégalités, ainsi que le renforcement de la résilience et de la préparation démocratiques face à de nouvelles urgences.

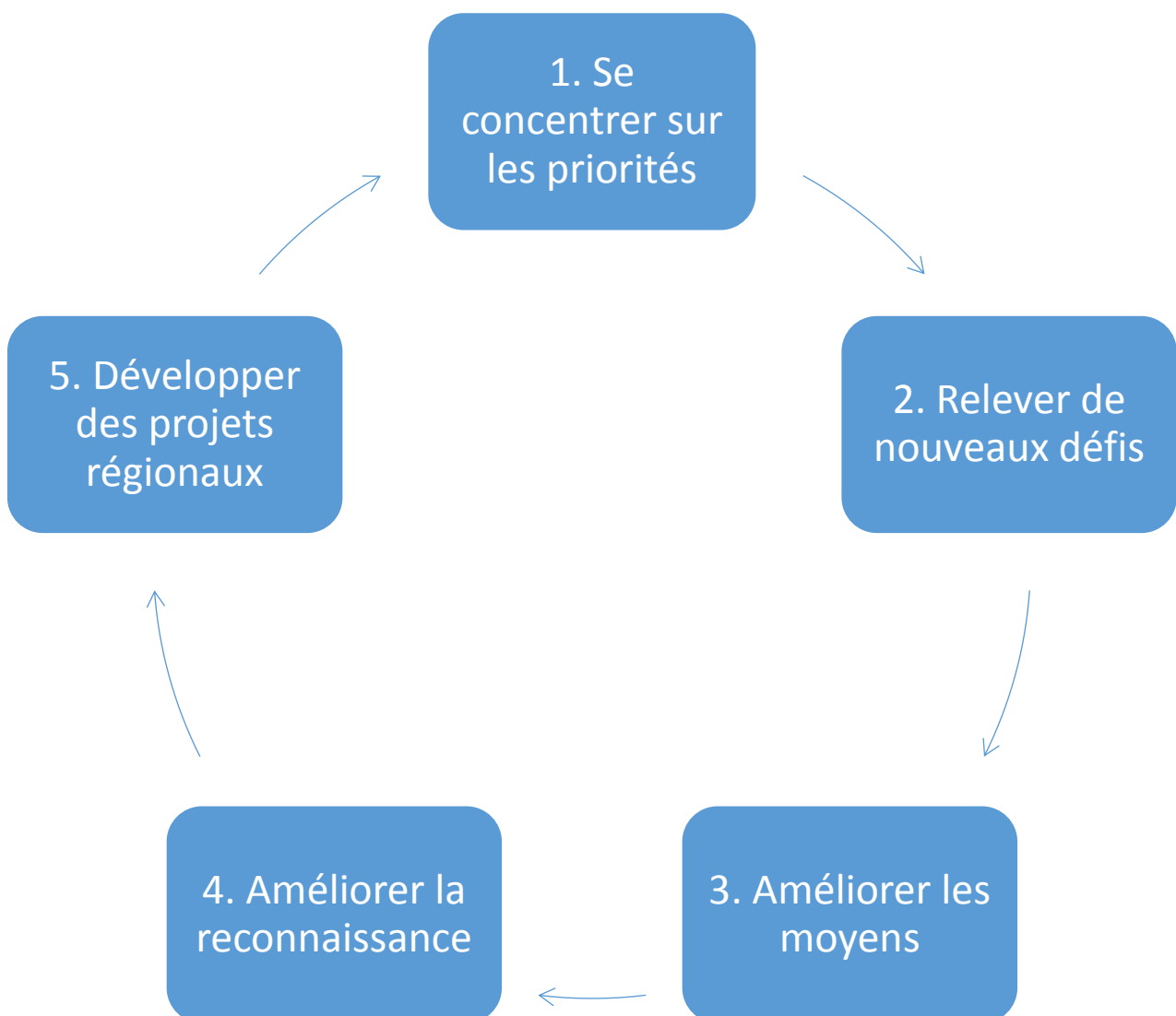
Les **priorités** du Centre d'Expertise s'alignent également sur le nouveau [mandat 2022-25 du CDDG](#), qui prévoit la rédaction d'une Recommandation sur les 12 Principes de bonne gouvernance démocratique applicables à tous les niveaux de gouvernement, l'élaboration de recommandations et de lignes directrices sur la gouvernance multi-niveaux, et la publication de rapports sur l'administration publique verte, l'utilisation de la technologie, y compris de l'intelligence artificielle dans le secteur public, et la fourniture de services sociaux au niveau local.

Alors que l'Agenda 2030 des Nations Unies sera mis en avant dans les années à venir, les activités du Centre d'Expertise seront également axées sur la réalisation de ces objectifs. Ses projets s'efforcent de développer des institutions efficaces, redevables et transparentes à tous les niveaux, sur la base d'un processus décisionnel inclusif, participatif et représentatif. En abordant la durabilité environnementale de l'action publique et en diffusant des bonnes pratiques et des conseils sur l'écologisation de l'administration publique, il contribuera également à une urbanisation durable.

Plan d'action CEGG 2022-2025

En 2016, après 10 ans d'activité, le Centre d'expertise a lancé une évaluation externe de son travail comme une forme de bilan et d'exercice de planification. Un premier plan stratégique pour 2017-21 a été élaboré sur la base des recommandations de cette évaluation, avec la participation de l'ensemble du personnel et des principaux experts et en consultation avec le CDDG et d'autres parties prenantes concernées. C'est ainsi que la vision, la mission, les objectifs à long terme et les priorités du CEGG ont été établis. Le présent plan stratégique du Centre d'expertise s'appuie sur le processus et les résultats du premier plan, et vise à adapter la stratégie aux tendances et développements émergents décrits ci-dessus.

Ainsi les **prochains objectifs de développement quadriennaux du CEGG** sont les suivants :



OBJECTIF	ACTION	INDICATEURS
Concentration sur les priorités	<p>Promouvoir les 12 Principes de bonne gouvernance démocratique : S'appuyer sur les voies existantes et en développer de nouvelles pour sensibiliser aux 12 Principes par la mise en réseau, la mobilisation des parties prenantes et les technologies de l'information et de la communication (TIC) ;</p> <p>Souligner l'importance d'une bonne gouvernance à plusieurs niveaux en tant que clé du développement d'institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer une dimension centrale et locale/régionale à tous les projets ; <p>Mobiliser les membres du CDDG pour qu'ils participent aux activités du CEGG ;</p> <p>Utiliser ELoGE comme un outil de renforcement des capacités et d'évaluation des besoins :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Générer et soutenir les demandes d'accréditation ELoGE des États membres et des organisations concernées ; ➤ Utiliser les rapports ELoGE comme outil de diagnostic pour identifier les besoins supplémentaires ; <p>CELA, CCM¹, les recommandations CM et autres normes pertinentes du CoE :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Utiliser les projets et activités du CEGG comme vecteurs de diffusion des normes du CdE, en particulier les plus récentes préparées par le CDDG. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'événements / activités où le CEGG est représenté. • Nombre de demandes d'accréditation/de renouvellement d'ELoGE. • Nombre de rapports d'examen par les pairs remis au gouvernement central. • Nombre et gamme de sujets pour lesquels des conseils juridiques et politiques sont demandés. • Nombre de fois où les membres du CDDG participent aux activités du CEGG. • Activités/projets supplémentaires mis en œuvre à la lumière des rapports ELoGE. • Nombre et fréquence des boîtes à outils mises en œuvre dans les activités/projets. • Fréquence de la référence aux normes du Conseil de l'Europe dans les documents politiques.

¹ CELA : Charte européenne de l'autonomie locale, CCM : Convention Cadre de Madrid sur la coopération transfrontalière des collectivités ou autorités territoriales.

<p>Relever de nouveaux défis</p>	<p>Promouvoir la résilience comme clé de la bonne gouvernance démocratique</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Boîte à outils ReBuS en réponse à l'impact des pandémies et autres crises; <p>Contribuer aux travaux du CDDG sur la gouvernance multi-niveaux, l'administration publique verte, les services sociaux et la numérisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les rapports d'activité du CEGG alimentent les groupes de travail du CDDG ; ➤ Développer la base de données des experts CEGG ; <p>Développer de nouvelles boîtes à outils basées sur des études de cas et les meilleures pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recueillir les études de cas et les meilleures pratiques des membres du CDDG pour contribuer au développement de boîtes à outils pertinentes du CEGG. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de fois où la boîte à outils ReBuS est mise en œuvre. • Nombre de contributions du CEGG aux travaux du CDDG. • Nombre de nouveaux experts hautement qualifiés ajoutés au pool CEGG. • Nombre de nouvelles boîtes à outils développées en coopération avec le CDDG. • Nombre d'EM où des activités CEGG sont mises en œuvre chaque année.
<p>Revoir les moyens</p>	<p>Stabiliser les ressources humaines et financières de base existantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Le nouveau statut du personnel, la politique contractuelle et la budgétisation quadri-annuelle facilitent la planification à moyen terme ; ➤ Développer les compétences du personnel grâce à des formations internes et à la boîte à outils ; <p>Améliorer la mobilisation des ressources pour stimuler les sources de financement extérieures :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcer les liens avec l'ODGP et améliorer la rédaction des propositions de projets ; ➤ Offrir un canal de financement non affecté pour soutenir les activités du CEGG telles que la R&D et les conférences thématiques ; <p>Renforcer les liens avec les partenaires et les donateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Développer la coopération avec l'UE, l'OCDE et SIGMA ➤ Maintenir et développer des partenariats à long terme avec les principaux donateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus grande stabilité / réduction de la rotation du personnel. • Nombre d'activités de formation pour le personnel et les experts. • Nombre de propositions de projets validées. • Validation d'un financement non affecté pour soutenir les activités du CEGG. • Nombre d'employés financés par le budget ordinaire. • Nombre de partenariats établis avec les principaux donateurs.

<p>Améliorer la reconnaissance et renforcer le périmètre d'action du CEGG</p>	<p>Validation à haut niveau du CEGG en tant qu'unité opérationnelle spécialisée du Conseil de l'Europe / groupe de réflexion sur la bonne gouvernance:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcer les liens avec le CDDG ; ➤ Faire des parties prenantes, des bénéficiaires et des États membres des ambassadeurs pour promouvoir les outils et les pratiques du CEGG ; ➤ Mise en évidence de la place du CEGG au cœur du "triangle dynamique" des activités normatives, de suivi et de coopération ; <p>Développer la capacité de mise en réseau d'experts, fonctionnaires et bénéficiaires au sein du CEGG :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Etendre la plateforme EDEN pour faciliter la mise en réseau des parties prenantes et servir de référentiel en ligne des bonnes pratiques ; ➤ Améliorer le site web en tant que canal d'information et référentiel de bonnes pratiques et de normes ; <p>Proposer une accréditation externe pour la mise en œuvre du kit d'outils :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Accréditer des organisations externes en mesure de fournir un appui au renforcement des capacités, sur la base des boîtes à outils du CEGG. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de relations entre experts et fonctionnaires établies grâce à la plateforme de mise en réseau. • Nombre d'articles d'actualité annuels publiés sur le site web. • Nombre de téléchargements de boîtes à outils du CEGG. • Nombre d'utilisateurs des outils et activités d'apprentissage en ligne du CEGG. • Nombre de participants annuels aux activités de renforcement des capacités du CEGG. • Nombre d'adeptes actifs sur les plateformes de médias sociaux.
<p>Développer des projets régionaux / thématiques</p>	<p>Promouvoir l'apprentissage par les pairs et la coopération intergouvernementale par le biais de projets régionaux ou thématiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Augmenter la représentation des projets / sections sur la bonne gouvernance dans les plans d'action nationaux et/ou régionaux ; ➤ Poursuivre la coopération régionale en Europe orientale ; ➤ Développer des activités et des projets régionaux dans les Balkans occidentaux et/ou les États baltes et en Méditerranée. <p>Coopérer avec la Division des élections et de la démocratie participative (DEDP):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Contribuer aux activités de participation démocratique et mobiliser les experts du DPEV dans les activités du CEGG, le cas échéant. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'activités de dimension régionale organisées. • Nombre d'activités impliquant des représentants de 3 États membres ou plus. • Nombre d'actions régionales lancées à la suite des activités du CEGG. • Nombre d'activités conjointes organisées avec des collègues de la DEDP.



Site Web

Centre d'Expertise pour la Bonne Gouvernance
<https://www.coe.int/fr/web/good-governance/centre-of-expertise>