



CENTRE D'EXPERTISE POUR LA BONNE GOUVERNANCE

2019

# RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITÉS



Illustration:  
*Les effets d'un bon gouvernement*  
par A. Lorenzetti - Sala dei Nove  
Sienne, Italie (1339)

---

**PRÉPARÉ PAR**

LE SECRETARIAT DU CONSEIL DE L'EUROPE

---

# 1 - INTRODUCTION

La mission du Centre d'expertise pour la bonne gouvernance est d'aider les autorités à tous les niveaux de gouvernement à assurer une bonne gouvernance, pour le bénéfice des citoyens et de la société en général.

Pour mener à bien cette mission, le Centre d'expertise élabore et met en œuvre des activités de coopération, en s'inspirant des normes du Conseil de l'Europe et des meilleures pratiques européennes, telles que consacrées dans les 12 Principes de bonne gouvernance démocratique.

En plus de 13 ans d'expérience, le Centre a développé des repères, des instruments d'évaluation et des méthodologies innovantes ("outils"), inspirés des lignes directrices et recommandations émanant du Comité européen sur la démocratie et la gouvernance (CDDG) du Conseil de l'Europe. Les projets dans les pays, souvent lancés à la demande des États membres, sont mis en œuvre en coopération avec les acteurs locaux, nationaux et internationaux et visent à améliorer le cadre juridique dans le domaine de la décentralisation et de l'administration publique et à renforcer la capacité institutionnelle des autorités locales, régionales et centrales à assurer la bonne gouvernance.

Le Centre d'expertise est intrinsèquement lié à la dimension intergouvernementale du Conseil de l'Europe : en travaillant avec le CDDG et ses membres, il traduit en boîtes à outils les normes adoptées par le Comité des Ministres ; il élabore de nouvelles boîtes à outils ou met à jour celles qui existent ; il fournit des conseils politiques ; organise des examens par les pairs et des conférences internationales. Le Centre coopère également avec l'Assemblée parlementaire, le Congrès des pouvoirs locaux et régionaux, la Commission de Venise, le Groupe d'Etats contre la corruption, la Banque de développement du Conseil de l'Europe et d'autres organes du Conseil de l'Europe.

Le Secrétariat du Centre d'expertise fait partie de la Division de la gouvernance démocratique de la Direction générale de la démocratie (DG II). Il se compose d'une petite équipe de personnel et s'appuie sur un réseau d'experts nationaux et internationaux qualifiés, d'institutions ainsi que de hauts responsables du CDDG pour fournir des conseils politiques et juridiques, le renforcement des capacités, la formation et l'expertise qui, ensemble, contribuent également au développement et à la mise en œuvre d'outils à la pointe du progrès.

En 2016, dix ans après sa création, le Centre d'expertise - alors appelé " pour la réforme de l'administration locale " - a demandé une évaluation à la Direction de l'audit interne. Le rapport d'évaluation notait que l'expertise du Centre était très appréciée parce qu'elle cristallisait l'expérience de tous les États membres et que le Centre avait obtenu une reconnaissance appropriée. À la suite des recommandations formulées dans le rapport, le Centre a préparé son Plan stratégique 2017-2022, qui comprend un nouvel énoncé de vision, une analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces (FFPM) et un plan d'action pour les cinq prochaines années. En outre, pour tenir compte du fait que les États membres avaient de plus en plus fait appel au Centre pour fournir une assistance technique à tous les niveaux de gouvernement, celui-ci a été rebaptisé en 2019 "Centre d'expertise pour la bonne gouvernance".

Trois ans après le début de la mise en œuvre du Plan stratégique 2016-2022, le Centre a consolidé sa position de dépositaire d'expertise et d'acteur fiable dans l'élaboration et la réalisation des projets. Ses activités s'adressent de plus en plus non seulement au niveau local, mais aussi aux niveaux régional et central de l'administration publique et sa capacité à aider les États membres à appliquer les normes du Conseil de l'Europe dans le domaine de la démocratie et de la gouvernance, à tous les niveaux, par des outils et activités pratiques, a augmenté.

---

# CENTRE D'EXPERTISE POUR LA BONNE GOUVERNANCE EN 2019

## FAITS ET CHIFFRES CLÉS

Fin 2019, le Centre d'expertise gère la mise en œuvre de projets et d'activités pour un budget total de plus de 10 millions d'euros, en forte hausse par rapport à près de 4 millions d'euros à fin 2018. En 2019, le Centre d'expertise a apporté son soutien à 19 Etats membres du Conseil de l'Europe et au Bélarus.

Des projets sont en cours dans les pays suivants (budget total entre parenthèses) :

- Albanie (720 000 €)
- Arménie (1,5 M€)
- Grèce (800 000 €)
- Serbie (4 M€)
- Ukraine (1,8 million d'euros) ;
- Slovaquie (560 000 €)
- Lituanie (310 000 €).

En outre, en 2019, le Centre a supervisé la mise en œuvre d'activités plus modestes et à fort impact dans 13 États membres. Celles-ci ont été financées par le budget ordinaire et s'élevaient à environ 328 000 euros.

## POLITIQUE ET ASSISTANCE JURIDIQUE

Des conseils juridiques et politiques ont été fournis à une dizaine d'Etats membres sur les réformes de l'administration publique et des collectivités locales, y compris la décentralisation, les réformes territoriales, l'éthique publique, la fonction publique, les stratégies nationales de formation et de renforcement des capacités, et la protection civile. Des examens par les pairs ont été organisés en Grèce (protection civile), en Lituanie (développement régional), en Slovaquie (audit interne et supervision des autorités locales) et en Ukraine (gouvernance métropolitaine).

## ACTIVITÉS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

En 2019, le Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELOGE) a suscité un regain d'intérêt, sept autres demandes d'accréditation ELOGE ayant été soumises. En octobre, le Centre d'expertise a organisé une conférence internationale sur ELOGE, en coopération avec la Présidence française du Comité des Ministres. La conférence a permis de partager les résultats d'ELOGE en France et dans d'autres pays. Des parties prenantes de 20 Etats membres du Conseil de l'Europe ont participé à l'événement. Les autorités publiques ont également demandé de manière constante et forte le programme de l'Académie de leadership, la gestion des ressources humaines, les meilleures pratiques et l'analyse des besoins en formation et en capacités. L'éthique publique, la participation civile et la coopération intercommunale restent également présentes dans de nombreux projets tandis que les Etats membres manifestent de plus en plus leur intérêt pour la coopération transfrontalière.

## PARTENAIRES CLÉS

Les principaux partenaires en dehors du Conseil de l'Europe sont l'Union européenne et les agences de développement autrichienne, allemande, suédoise et suisse. Parmi les autres partenaires figurent l'OCDE, la BM, l'ONU, le PNUD et l'USAID. Les écoles nationales, les institutions de l'administration publique et les associations de collectivités locales jouent un rôle essentiel dans les activités de renforcement des capacités et de formation mises en œuvre par le Centre. Les partenaires importants au sein du Conseil de l'Europe sont : le CDDG, le Congrès, les autres secteurs de la DGII, la Commission de Venise et l'APCE.

## PERSPECTIVES

En 2020, tous les grands projets susmentionnés se poursuivront. En outre, de nouvelles propositions de projets ont été soumises pour financement par Chypre, la République slovaque et la Grèce. De nouveaux projets sont en cours de discussion avec les autorités croates et maltaises.

---

## 2 - APERÇU DES PRINCIPALES ACTIVITÉS EN 2019

En 2019, le Centre d'expertise a poursuivi ses efforts pour promouvoir la bonne gouvernance dans les Etats membres du Conseil de l'Europe. Les projets les plus importants ont été financés par l'Union européenne et par un certain nombre d'Etats membres du Conseil de l'Europe par des contributions volontaires. Ceux-ci ont été mis en œuvre en Albanie (financé par la Suisse), en Arménie (financé par l'Autriche), en Grèce, en République slovaque, en Lituanie, en Serbie (tous financés par l'UE) et en Ukraine (financés par les Etats membres dans le cadre du Plan d'action 2018-2021 du Conseil de l'Europe). En outre, plusieurs petits projets à fort impact ont été exécutés au moyen du budget ordinaire en Bosnie-Herzégovine, en Croatie, à Chypre, en Hongrie, en Estonie, en République de Moldova, en Pologne, en Roumanie, en Espagne, en Turquie et au Bélarus.

Le Secrétariat du Centre d'expertise a participé activement à la collecte de fonds et à la rédaction de propositions pour assurer le suivi des projets achevés et répondre aux demandes croissantes de conseils et de projets de renforcement des capacités, qui sont très appréciés par les pays bénéficiaires. Parallèlement, le Centre d'expertise a tenté d'élargir les sources de financement, par exemple en aidant à la préparation de propositions de projets à soumettre au Service d'appui aux réformes structurelles (SRSS) de la CE pour les États membres de l'UE, lorsque les pays concernés le demandent.

Le 28 octobre 2019, le Centre d'expertise a organisé, en coopération avec la Présidence française du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe, une conférence internationale sur ELoGE, au cours de laquelle les résultats d'ELoGE en France et dans d'autres pays ont été partagés et discutés avec les parties

prenantes d'environ 20 Etats membres du Conseil de l'Europe, et les labels ont été délivrés aux municipalités françaises pour la première fois. La conférence s'est avérée être une occasion précieuse non seulement de partager les expériences des municipalités à travers l'Europe, mais aussi de promouvoir la bonne gouvernance parmi tous les Etats membres.

Afin d'assurer la durabilité des résultats des projets et l'appropriation locale des diverses activités, le Centre d'expertise a coopéré à la conception et à la mise en œuvre des projets avec des acteurs nationaux, principalement des gouvernements, des associations de collectivités locales et régionales et des institutions comme les écoles d'administration publique. En outre, il a accordé une attention particulière à la coordination avec d'autres donateurs, en particulier les agences de développement autrichienne, allemande, suédoise et suisse, l'Union européenne et le PNUD, afin d'assurer la complémentarité de l'action.

Les projets du Centre d'expertise contribuent à la réalisation des objectifs de développement durable des Nations Unies, en particulier l'objectif 11 sur les villes et les communautés durables et l'objectif 16 sur la paix, la justice et des institutions fortes. Ils contribuent également à la réalisation des 20 objectifs de la Commission européenne à l'horizon 2020, qui comprennent, entre autres, le renforcement des institutions et de la gouvernance et l'amélioration de la participation de la société civile au processus décisionnel.

De plus amples détails sur chaque projet sont fournis ci-dessous.

# ALBANIE

**Le projet sur le renforcement des structures des collectivités locales en Albanie financé par la Coopération suisse au développement a été prolongé jusqu'au 31 décembre 2019, date à laquelle dix années de coopération en trois phases prendront fin.**



*Lancement du portail de l'administration publique albanaise à Tirana*

Au cours des dix dernières années, le projet a cherché à soutenir le processus de réforme de l'administration publique et à faciliter la transition vers une administration publique plus efficace et responsable. Le point culminant de ces efforts a été le lancement, en avril 2019, d'un portail en ligne normalisé et interopérable de l'administration publique dans le cadre du projet. Le portail regroupe des outils, des normes et des indicateurs sur la gestion moderne des ressources humaines et sert de plate-forme d'échange et de dialogue entre tous les niveaux de l'administration publique. Le lancement de ce portail est une étape importante vers une administration albanaise plus efficace, transparente, inclusive et accessible, qui permettra d'améliorer la prestation des services et la confiance du public dans les institutions démocratiques.

Parmi les autres grandes réalisations, on peut citer l'appui substantiel au processus ambitieux de réforme administrative territoriale et la création d'un Conseil consultatif pour institutionnaliser la coopération entre les autorités centrales et locales dans l'élaboration de la politique et de la législation.

En étroite coopération avec l'École albanaise d'administration publique (ASPA) et l'Académie d'études politiques, le programme de l'Académie de leadership du Centre a été traduit en albanais et inclus dans les programmes locaux de formation des fonctionnaires centraux et locaux.

Le Centre d'expertise a également contribué à développer l'échange de bonnes pratiques entre l'ASPA et l'Institut irlandais d'administration publique : Les responsables de l'ASPA ont participé à une visite d'étude à Dublin et ont également rencontré le membre irlandais du CDDG.

Une nouvelle proposition de projet est en cours d'élaboration pour renforcer la participation civile, promouvoir davantage les 12 principes de bonne gouvernance démocratique, renforcer la coopération dans le cadre du Conseil consultatif et piloter le label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELoGE) en Albanie.

➔ Pour plus d'informations

# ARMÉNIE

Un nouveau projet de développement démocratique, de décentralisation et de bonne gouvernance visant à soutenir la consolidation démocratique par la mise en place d'organes administratifs locaux efficaces, responsables et transparents, la promotion des principes de bonne gouvernance et la promotion de la participation inclusive et de l'égalité des chances des femmes dans la prise de décision politique a été lancé en 2019.



Réunion du Comité directeur à Erevan

Une série d'ateliers basés sur des outils tels que la participation civile, la gestion de la performance, la coopération intercommunale et les finances locales ont été conçus pour renforcer les capacités des 52 municipalités fusionnées à développer des propositions de projets éligibles pour de petites subventions au titre du projet.

Dans une approche novatrice, ce projet, mis en œuvre avec le généreux soutien de la Coopération autrichienne au développement, utilisera la méthodologie du Programme des meilleures pratiques du Centre pour évaluer les propositions de projets et superviser l'octroi de petites subventions pour soutenir la rénovation ou le développement des installations communautaires, la diffusion en direct des sessions du Conseil et des subventions de démarrage pour lancer des initiatives de coopération intercommunale.

Après traduction et adaptation, l'outil d'apprentissage en ligne du Centre sur les 12 principes sera mis à l'essai en 2020.

➔ Pour plus d'informations

# BOSNIE-HERZÉGOVINE

Après avoir mené à bien le programme Leadership Academy (LAP) en 2018, les partenaires locaux de la Fédération de Bosnie-Herzégovine et de la Republika Srpska ont demandé au Conseil de l'Europe de continuer à renforcer les capacités pour soutenir la coopération transfrontalière (CBC).



*Un atelier sur la coopération transfrontalière en Bosnie-Herzégovine*

Un atelier, organisé en novembre 2019 sur la base de la boîte à outils CBC du Centre, a permis de partager les expériences de CBC dans un environnement post-conflit. Il est prévu de s'appuyer sur cette coopération en 2020 (y compris une éventuelle visite d'étude dans la région de North West City en Irlande) en vue d'élaborer un projet plus substantiel, conformément au Plan d'action du Conseil de l'Europe pour la Bosnie-Herzégovine.

Le soutien du Centre d'expertise est très apprécié par les bénéficiaires en Bosnie-Herzégovine, qui se félicitent de la possibilité de développer les capacités et de partager leur expérience avec les participants de l'autre entité sous l'égide du Conseil de l'Europe. Plusieurs idées de projets transfrontaliers et inter-entités sont en cours d'élaboration à la suite de ces activités de formation.

Un soutien supplémentaire, notamment pour développer une participation civile effective au niveau local, peut contribuer à garantir la réussite de la mise en œuvre de ces projets dans l'intérêt des citoyens de Bosnie-et-Herzégovine et des États voisins.

➔ Pour plus d'informations

# BULGARIE

La Bulgarie a été le premier Etat membre du Conseil de l'Europe à s'engager dans la Stratégie de bonne gouvernance et à décerner le Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELOGE) en 2010. En 2019, le ministère bulgare du Développement régional a participé à la conférence ELOGE à Strasbourg et a présenté d'importantes initiatives mises en œuvre à la suite du processus ELOGE, telles que l'amélioration du système de gestion des performances. Le prochain cinquième cycle d'ELOGE en Bulgarie aura lieu en 2020.



*Session de leadership pour la coopération transfrontalière pour les autorités bulgares et serbes à Bransko, Bulgarie*

Le Centre d'expertise a également coopéré avec le Service d'Europe centrale pour les initiatives transfrontalières Balkans (CESCI Balkans) et l'Eurorégion Nišava pour organiser deux étapes de l'Académie de leadership pour la coopération transfrontalière dans la région frontalière Bulgarie-Serbie. Des représentants des municipalités et institutions bulgares (Kostinbrod, Slivnica, Dragoman, région de Sofia) et serbes (région de Pirot, ville de Pirot, Dimitrovgrad, Babušnica, Bela Palanka, Eurorégion Nišava) y ont participé. La première étape a eu lieu en juin à Pirot, en Serbie, et la deuxième en novembre à Bransko, en Bulgarie.

Après la ratification par la Serbie de la Convention de Madrid, l'Eurorégion Nišava a lancé une initiative visant à établir une structure transfrontalière (institutionnalisée) qui inclura les villes et municipalités des deux côtés de la frontière, ainsi que la Roumanie à un stade ultérieur. Le programme Leadership Academy soutient cette initiative pour répondre aux besoins de renforcement des capacités et de conseils juridiques et politiques dans le cadre de cette coopération trilatérale complexe.



# CROATIE

Le ministre croate de l'Administration publique s'est rendu à Strasbourg en octobre 2019 pour discuter des possibilités de coopération avec le Conseil de l'Europe et plus particulièrement avec le Centre d'expertise sur la mise en œuvre de la décentralisation et des réformes de l'administration publique. Une nouvelle proposition de projet a été préparée à cet égard.



Atelier sur l'éthique publique en Croatie

En outre, le Centre d'expertise, en coopération avec le cabinet de conseil en éthique et en conformité Ravecon, a fourni un appui à la mise en œuvre de l'évaluation comparative de l'éthique publique dans les municipalités croates. Une vingtaine de municipalités ont participé à l'atelier sur l'éthique publique en octobre à Zagreb.

Ils se sont mis d'accord sur un ensemble de 120 indicateurs et ont procédé à des auto-évaluations afin de créer un tableau de bord national de l'éthique publique d'ici la fin de l'année. Les résultats seront examinés par des pairs, présentés et discutés en 2020. Le projet contribuera à sensibiliser l'opinion publique à l'éthique, à développer des infrastructures et des mécanismes éthiques pour prévenir la corruption et à apporter des améliorations concrètes au niveau local.

---

# CHYPRE

## **Après l'élaboration et l'adoption de la Stratégie nationale de formation et de renforcement des capacités (SNRC) en 2018, le Ministère de l'intérieur a invité le Centre d'expertise à aider à sa mise en œuvre.**

Une série de consultations a été organisée avec les principales parties prenantes (Ministère de l'intérieur, Ministère des finances, UCM - Union des municipalités chypriotes et CAPA - Académie chypriote d'administration publique) en novembre 2019 afin de convenir du plan d'action et du calendrier de formation pour 2020. La mise en œuvre du NTS soutiendra la réforme de décentralisation annoncée par les autorités chypriotes et permettra de renforcer les capacités et de former les fonctionnaires à tous les niveaux, en particulier dans des domaines tels que l'éthique publique, la planification stratégique et le leadership.

Le Centre d'expertise a également aidé le Ministère de l'intérieur à élaborer une proposition de projet pour aider à mettre en œuvre la réforme de l'administration locale à Chypre. Cette proposition a été soumise pour financement au SSRF. S'il est approuvé, le projet démarrera en 2020.

# ESTONIE

## **Le Centre d'expertise a apporté son soutien au projet mis en œuvre par TI (Transparency International) en coopération avec le Ministère de la Justice.**

Le projet visait à aider les municipalités à mettre en œuvre l'outil PEB (Public Ethics Benchmark), et en particulier sa partie évaluation des risques de corruption. Des consultations avec les municipalités ont eu lieu et un groupe de travail composé de vérificateurs internes a été mis sur pied. Une conférence internationale a été organisée en avril avec la participation du Centre d'expertise, du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux, de représentants du gouvernement estonien (Ministère de l'Intérieur et Ministère des Finances), de l'Association des autorités locales ainsi que de l'OCDE pour présenter les normes internationales, les meilleures pratiques et les développements récents en matière de lutte anti-corruption, d'éthique et de gouvernance.

Au cours de quatre ateliers régionaux ultérieurs, auxquels ont participé le Bureau de la lutte contre la corruption de la police criminelle centrale, le Ministère des finances, le Bureau national d'audit et le Ministère de la Justice, les participants ont examiné la création d'un système d'évaluation des risques de corruption. Les résultats et les prochaines étapes seront discutés lors d'une conférence en décembre.

# FRANCE

**Le Centre d'expertise a développé des liens étroits avec l'Institut national des études territoriales (INET), basé à Strasbourg. L'Institut forme des hauts fonctionnaires des collectivités locales françaises et fait partie du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).**



*Remise du prix ELoGE aux municipalités françaises*

En moyenne, quatre sessions de formation sont co-organisées chaque année au Conseil de l'Europe, présentant aux étudiants de l'INET les principales tendances des réformes en Europe, les outils du Centre et les approches européennes de la gestion des performances.

En 2019, le CNFPT a demandé et obtenu une accréditation pour délivrer le Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELoGE). Les auto-évaluations et enquêtes soutenues par des experts ont été menées dans quatre municipalités pilotes. Les résultats ont été présentés et les quatre labels ont été décernés lors de la Conférence internationale sur ELoGE et les 12 Principes de bonne gouvernance démocratique, organisée le 28 octobre par le Centre d'expertise en coopération avec le CNFPT, dans le cadre de la Présidence française du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe. La Conférence a permis aux participants d'échanger leurs expériences et leurs meilleures pratiques dans le domaine de la gouvernance.

Parmi eux figuraient des collectivités locales et régionales d'une vingtaine d'Etats membres, le CNFPT et d'autres organisations accréditées par ELoGE, des membres du Comité européen sur la démocratie et la gouvernance, l'Assemblée parlementaire, la Conférence des OING du Conseil de l'Europe, et l'Assemblée des Régions d'Europe.

Par ailleurs, le Centre d'expertise coopère étroitement avec l'École nationale d'administration française (ENA) pour aider à mettre en œuvre des activités de renforcement des capacités dans plusieurs pays européens. En 2019, l'ENA, en coopération avec la Métropole strasbourgeoise et la région Alsace, a accueilli une visite d'étude de représentants de l'administration centrale serbe et de l'Académie d'administration publique, qui a été organisée sous l'égide du projet en Serbie.

# GRÈCE

Le "Projet d'assistance technique sur la bonne gouvernance en Grèce", cofinancé par l'UE (SRSS) et mis en œuvre par le Centre d'expertise, a été lancé en mars 2019.



*Examen par les pairs sur l'hébergement d'urgence en Grèce*

L'initiative est divisée en deux parties : la première vise à renforcer la capacité du Secrétariat général de la protection civile à fournir des services d'hébergement d'urgence aux populations touchées par des catastrophes naturelles ou d'origine humaine ; la seconde est axée sur le renforcement de la coopération intercommunale (CIM) et est mise en œuvre en coopération avec le ministère de l'intérieur et l'Autorité nationale de transparence.

Dans le cadre de la Partie I, le projet a réalisé une étude technique et économique sur les besoins d'abris d'urgence, qui servira de base à un concept stratégique d'opérations pour le développement d'une capacité d'abris en Grèce. L'étude a été enrichie par un examen international par les pairs du Conseil de l'Europe qui a eu lieu en novembre.

Dans le cadre de la deuxième partie, le Centre d'expertise a mené une enquête nationale sur les besoins et les défis du CIM, dont les résultats serviront de base à l'élaboration d'un manuel du CIM adapté au contexte grec. En novembre, l'équipe du projet a organisé la première série d'ateliers à l'intention des maires et des hauts fonctionnaires des deux différents groupes pilotes du CIM qui seront soutenus tout au long du projet. Le premier groupe pilote comprend 7 municipalités insulaires du Dodécanèse, tandis que le second comprend Larissa et 4 municipalités voisines et sera pionnier dans l'adoption d'une solution IMC pour fournir des services de vérification interne.

➔ Pour plus d'informations

---

# HONGRIE

**Le Programme de bonnes pratiques (BPP) est mis en œuvre de manière continue depuis 2008 par l'Association nationale hongroise des autorités locales, en coopération avec le Centre d'expertise. Les thèmes du BPP 2019 étaient : les soins aux personnes âgées, la participation démocratique, la coopération entre les autorités locales roms et non roms ; les meilleures pratiques en matière de sécurité publique.**

Vingt-six candidatures ont été soumises et les lauréats ont participé à une visite d'étude en Bulgarie, ouvrant la voie à un échange fructueux entre maires, professionnels et experts et représentants des ministères hongrois et bulgares. Une visite d'étude en Hongrie d'une délégation bulgare suivra en 2020.

La Leadership Academy for Cross-Border Cooperation (LAP pour la coopération transfrontalière) a été organisée par le Centre d'expertise en coopération avec le CESCO - Central European Service for Cross Border Initiatives, et Tisza EGTC (European Grouping of Territorial Cooperation) pour les autorités locales de la région frontalière Hongro-ukrainienne. Deux étapes ont eu lieu en Ukraine et une en Hongrie. Diverses techniques de formation innovantes ont été utilisées et les participants ont été initiés à de nouvelles réflexions sur la coopération transfrontalière et la bonne gouvernance.

Les participants ont examiné les défis auxquels sont confrontées les municipalités frontalières et ont appris comment un bon leadership institutionnel peut relever ces défis en renforçant les capacités institutionnelles de la municipalité et en travaillant efficacement avec la société civile et les organisations. Ils ont également développé une prise de conscience, des connaissances, des compétences et des attitudes qui constituent les fondements d'un bon leadership, et ont appris comment appliquer les outils juridiques et de renforcement des capacités du Conseil de l'Europe en matière de coopération transfrontalière. Des consultations et une assistance pratiques sur les projets et structures concrets de coopération transfrontalière ont également été fournies au cours du programme.

➔ [Pour plus d'informations](#)

➔ [Ukraine needs new generation of leaders: Leadership Academy on Cross-Border Cooperation started \[en\]](#)

# LITUANIE

**Un nouveau projet conjoint Conseil de l'Europe-UE financé par le SSRRR et intitulé "Pour une bonne gouvernance en Lituanie" a été lancé en septembre avec sa première réunion du Conseil du projet. Le projet durera 18 mois.**



*Lancement du projet en Lituanie*

L'un des principaux résultats obtenus jusqu'à présent est un examen par les pairs du développement régional, qui a eu lieu à Vilnius début décembre. Les pairs et les experts du Conseil de l'Europe ont discuté et analysé les meilleurs moyens de développer et de renforcer les régions lituaniennes, et de réduire ainsi les disparités existantes entre elles. Un rapport d'évaluation par les pairs contenant des conseils et des recommandations concrètes pour jeter les bases du développement régional, fondé sur les normes du Conseil de l'Europe, une expérience européenne comparée et des avis d'experts, a été préparé par le Centre d'expertise. Le rapport sera présenté et discuté avec le gouvernement lituanien l'année prochaine.

En plus des conseils juridiques et politiques fournis dans le cadre de l'examen par les pairs, l'équipe de projet a préparé une série d'activités de renforcement des capacités qui auront lieu en 2020. Ces exercices visent à soutenir le développement régional et porteront en particulier sur la participation civile à la prise de décision, la coopération intercommunale, le renforcement du leadership et des compétences institutionnelles des autorités locales et la promotion des 12 principes de la bonne gouvernance démocratique.

# POLOGNE

Suite à la mise en œuvre du premier cycle d'ELoGE en Pologne en 2018, la Fondation polonaise pour le soutien à la démocratie locale (FSLD) a présenté ses résultats lors de la Conférence internationale ELoGE à Strasbourg en octobre, soulignant comment elle a provoqué un changement majeur de mentalité parmi les autorités locales participantes. La Fondation prévoit d'organiser le prochain cycle d'ELoGE en 2020.



*Leadership academy pour la coopération transfrontalière pour les autorités polonaises et ukrainiennes*

En outre, en 2019, le FSLD et le Centre d'expertise (y compris son programme de décentralisation et de réforme de l'administration locale en Ukraine) ont organisé la Leadership Academy for Cross-Border Cooperation pour un groupe conjoint ukrainien-polonais de collectivités locales situées dans leurs régions frontalières respectives. La formation des formateurs (FdF) et la première des trois étapes de l'Académie ont eu lieu en octobre à Rzeszow, en Pologne. Les prochaines étapes suivront en 2020.

La formation se concentre sur la construction d'un réseau de partenariats entre les autorités locales limitrophes, le renforcement de la coopération transfrontalière en utilisant les opportunités offertes par la législation nationale, les normes du Conseil de l'Europe et les traités européens, et le développement de projets communs.

---

# RÉPUBLIQUE DE MOLDOVA

**L'Institut pour le développement et les initiatives sociales (IDIS) "Viitorul", avec l'appui du Centre d'expertise, a mis en œuvre un autre cycle du Programme des meilleures pratiques (BPP) pour identifier, promouvoir et diffuser les bonnes pratiques auprès des autorités publiques locales.**

Cette année, quarante et une collectivités locales ont présenté soixante-quatre demandes. Les domaines du BPP 2019 étaient : la transparence, l'implication locale pour la revitalisation urbaine, le patrimoine culturel et les traditions authentiques, et les communautés intelligentes grâce à des services publics efficaces.

La cérémonie de remise des prix a eu lieu le 18 décembre. Une anthologie des meilleures pratiques est en préparation et sera mise en ligne sur le [site Internet d'IDIS "Viitorul"](#).

# ROUMANIE

**Suite à la mise en œuvre du programme de formation au leadership (LAP) en 2018, le Centre d'expertise a coopéré avec l'Institut roumain d'administration nationale (INA) pour élaborer un projet ELoGE.**

L'INA a présenté une demande d'accréditation, organisé un atelier pour les municipalités participantes et lancé les évaluations.

La cérémonie de remise du prix ELoGE est prévue pour 2020 et la poursuite de la coopération est à l'étude.



# SERBIE

En décembre 2018, le Centre d'expertise a lancé la deuxième phase du programme triennal de gestion des ressources humaines dans les collectivités locales (4 millions d'euros).



*Journées d'information avec les autorités locales et les médias serbes*

L'équipe du programme basée à Belgrade, en coopération avec la Conférence permanente des villes et municipalités de Serbie (SCTM), soutient l'amélioration et le renforcement d'un système coordonné, continu et durable de gestion des ressources humaines et de développement professionnel pour les fonctionnaires locaux, aidant ainsi la Serbie à appliquer les normes pertinentes du Conseil de l'Europe et de l'UE.

Le programme fournit des orientations et renforce les capacités du Ministère de l'administration publique et des administrations locales et de l'Académie nationale d'administration publique en matière de perfectionnement professionnel et de gestion des ressources humaines dans les administrations locales autonomes.

L'une des principales réalisations en 2019 a été la sélection des 50 collectivités locales pilotes (LSG) qui mettront en œuvre les programmes de soutien municipal (MSP) au cours des deux prochaines années. L'équipe du Programme a mené une campagne de sensibilisation tout au long de l'année et a reçu 59 candidatures de GSL intéressés (sur un total possible de 170).

En outre, le Centre d'expertise a organisé une visite d'étude de haut niveau pour des représentants du gouvernement serbe, du SCTM et de l'Académie d'administration publique à Strasbourg, où les participants ont pu se familiariser avec le système de formation des autorités locales en France.

- ➔ Pour plus d'informations
- ➔ Voir également le PAL pour le projet de coopération transfrontalière dans le cadre de la Bulgarie.

# RÉPUBLIQUE SLOVAQUE

En juin, le Centre d'expertise a procédé à un examen par les pairs sur la supervision et l'audit des autorités locales à la demande du Ministère de l'Intérieur de la République slovaque, avec la participation de certains membres du CDDG. Des pairs et des experts d'Autriche, du Danemark, de France, de Grèce, du Royaume-Uni et d'Ukraine ont rencontré leurs homologues slovaques pour discuter du système de contrôle interne, d'audit et de supervision et leur donner des conseils.



Réunion du Comité directeur à Bratislava

De plus, en septembre, un nouveau projet d'une durée de 18 mois, financé par le SSRSS, a été lancé sur le thème "Assurer une bonne gouvernance en République slovaque". À la fin de l'année, une partie importante du travail effectué dans le cadre du premier volet - Évaluation des besoins en formation et en capacité (ERM) - était terminée. La Stratégie nationale de formation et de renforcement des capacités (SNRC) sera élaborée l'année prochaine en fonction des résultats de l'évaluation des besoins technologiques. D'autres composantes du projet seront lancées l'année prochaine, notamment des conseils juridiques et politiques sur la stratégie visant à renforcer la gouvernance locale ; la coopération entre les autorités locales, régionales et centrales ; la consolidation territoriale et l'amélioration de la structure, des compétences et du financement des collectivités locales.

En outre, le projet assurera le renforcement des capacités grâce à la mise en œuvre d'outils tels que le PAL (renforcement du leadership et des compétences institutionnelles des autorités locales), l'URSO (évaluation des programmes de formation pour le développement professionnel des autorités locales) et ELoGE (label européen d'excellence en matière de gouvernance et les 12 Principes de bonne gouvernance démocratique).

---

# ESPAGNE

**Après les deux cycles du Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELOGE) de l'Association des municipalités basques (EUDEL) du Pays basque, le Centre d'expertise a apporté un soutien supplémentaire pour affiner les indicateurs du benchmark et lancer le troisième cycle pour toutes les municipalités basques.**

Lors de la Conférence ELOGE à Strasbourg le 28 octobre 2019, le Directeur Exécutif d'EUDEL a présenté les résultats de la mise en œuvre d'ELOGE au Pays Basque, soulignant que les 12 Principes constituaient une référence utile et importante pour les autorités locales et la société civile et contribuaient à la réalisation des objectifs des Nations Unies pour le développement durable.

La troisième cérémonie ELOGE au Pays Basque est prévue pour 2020. La poursuite de la coopération, notamment en ce qui concerne la Leadership Academy et la coopération transfrontalière, est à l'étude.

# TURQUIE

**De juin à novembre 2019, le Centre d'expertise, en coopération avec l'Institut Raoul Wallenberg (RWI) et l'Union des municipalités de Turquie (TBB), a soutenu trois cycles du programme Leadership Academy Programme (LAP) destiné aux hauts fonctionnaires locaux et aux représentants élus impliqués dans le projet Droits humains dans les villes.**

Par la suite, le 10 décembre, le Centre d'expertise a participé à une conférence sur la démocratie locale organisée par le RWI et accueillie par le TBB à Ankara, réunissant des participants au PAL ainsi que d'autres représentants municipaux et institutionnels pour discuter et partager l'expérience du PAL avec un groupe élargi.

Le Centre d'expertise a pu présenter le rôle plus large du Conseil de l'Europe dans la bonne gouvernance et la démocratie. D'autres activités de coopération en Turquie sont à l'étude.

# UKRAINE

Le programme "Décentralisation et réforme de l'administration locale en Ukraine" (mars 2018 - juin 2020) s'est poursuivi dans le cadre du Plan d'action du Conseil de l'Europe pour l'Ukraine.



*Les gagnants du concours ukrainien pour les journalistes régionaux et du Festival international des médias pour enfants ont visité le Conseil de l'Europe à Strasbourg*

En 2019, le Conseil de l'Europe est resté le principal conseiller du Gouvernement et du Parlement dans la mise en œuvre de la réforme de la décentralisation, considérée comme l'une des réformes les plus complexes mais aussi les plus réussies en Ukraine. Les principales réalisations en 2019 ont été la fourniture de plus de 15 avis juridiques, d'expertise et de documents d'orientation sur la législation relative à la décentralisation. Des consultations régionales et locales sur la réforme territoriale ont débouché sur : (i) l'établissement de critères pour l'établissement d'un niveau sous-régional compétent intégré dans les recommandations méthodologiques du Ministère ; (ii) le lancement de neuf projets de loi sur la modification des frontières sous-régionales dans neuf régions ; (iii) la création de l'association des collectivités locales "Agglomération de Kiev" pour améliorer la coopération intercommunale dans la zone métropolitaine de Kiev, comme suite à l'examen par les pairs du Conseil de l'Europe.

Le programme a également soutenu la réforme du système national de formation des fonctionnaires locaux et la création d'un cadre juridique pour un système moderne de formation des employés des administrations locales, par le biais de conseils d'experts et de politiques : Statut du système

de formation adopté par le Gouvernement, analyse des capacités nationales et des besoins de formation et méthodologie de l'analyse des besoins de formation des fonctionnaires, recommandations sur l'élaboration et le suivi de la mise en œuvre du programme de perfectionnement professionnel individuel, procédure de reconnaissance des documents de qualification et de participation à l'échange d'expérience en Ukraine et à l'étranger, exigences concernant la structure et le contenu des programmes professionnels (certification) et des formations à court terme de fonctionnaires approuvés par l'Agence nationale de la fonction publique.

Les capacités des autorités locales et de leurs associations ont été renforcées grâce à un programme de formation complet sur la gestion des ressources humaines à l'intention des autorités locales, à la création d'un réseau de formateurs régionaux, à une plate-forme thématique en ligne sur la gestion des ressources humaines dans les communautés fusionnées et à l'organisation d'académies de leadership pour certains groupes d'autorités locales (par exemple, pour la coopération transfrontalière aux frontières avec la Hongrie et la Pologne).

---

La sensibilisation aux résultats de la réforme de la décentralisation s'est accrue grâce aux concours nationaux et régionaux des meilleures pratiques et des médias.

Une étroite collaboration a été maintenue avec l'Envoyé spécial de l'Allemagne pour le programme de réforme ukrainien, M. Georg Milbradt, et d'autres acteurs internationaux (projets GIZ U-LEAD, USAID DOBRE et PULSE, projet de décentralisation Ukraino-Suisse, projet SKL International Decentralisation Despro, projet EU-4-PAR et autres).

Les synergies internes ont également été renforcées, par exemple grâce à la plate-forme du forum annuel des collectivités locales à Kramatorsk (région de Donetsk), qui réunit les principales autorités nationales et sept projets du Conseil de l'Europe mis en œuvre par la Commission de Venise et d'autres institutions du Conseil de l'Europe. Des synergies transnationales ont été créées avec des projets dans d'autres pays : conjointement avec le "Développement démocratique, décentralisation et bonne gouvernance en Arménie", la visite de travail du secrétariat de la commission parlementaire spécialisée a été organisée en Arménie.

En 2019, suite à la contribution du Centre d'expertise, le ministère du Développement communautaire et territorial de l'Ukraine, avec l'approbation du Conseil des donateurs pour la décentralisation, a lancé la création du Bureau d'appui à la réforme de la décentralisation. Le Centre d'expertise sera chargé d'exercer un contrôle de qualité pour s'assurer que l'expertise juridique fournie par l'Office est conforme à la Charte européenne de l'autonomie locale.

En 2020, le programme continuera de mettre l'accent sur les réformes de l'autonomie locale et du système national de formation des fonctionnaires, ainsi que sur le renforcement des capacités des communautés ukrainiennes à fournir de meilleurs services. Un soutien global sera offert aux municipalités de la région métropolitaine de Kiev et à une association de gouvernement local nouvellement créée "Agglomération de Kiev" : programme de formation au développement du leadership, accompagnement de projets IMC, forum sur la gouvernance métropolitaine et autres.

Un nouveau programme de suivi est en cours de négociation et devrait être lancé après la fin du programme actuel en juillet.

➔ Pour plus d'informations

## BÉLARUS

**Au cours des trois dernières années, le Centre d'expertise a travaillé en étroite collaboration avec l'Académie d'administration publique, sous l'égide du Président de la République du Bélarus.**

Le Centre d'expertise a coopéré avec l'Académie et le Comité exécutif régional de Minsk à l'élaboration d'une méthodologie pour l'élaboration de profils d'emploi dans le cadre des nouvelles procédures de GRH.

Elle a également soutenu et participé à la conférence sur la modernisation et la réforme de la fonction publique organisée par l'Académie d'administration publique de Minsk (22-23 octobre 2019).

En 2019, le Centre d'expertise a contribué au séminaire sur le renforcement de la participation du public au processus législatif organisé par le Centre national de législation et de recherche juridique du Bélarus.

---

# 3 - OUTILS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

L'élaboration et la promotion d'outils novateurs de renforcement des capacités figurent parmi les priorités du Centre d'expertise. Les outils sont régulièrement révisés et mis à jour. Tous les homologues concernés sont encouragés à utiliser ces outils à condition que le droit d'auteur soit respecté, que des experts qualifiés soient utilisés et que le Centre d'expertise soit informé.

La révision et l'élaboration des boîtes à outils se sont poursuivies en 2019 avec la mise à jour des modules de formation de l'Académie du leadership et de l'Académie du leadership pour la coopération transfrontalière, y compris des programmes de formation spécifiques pour les fonctionnaires du niveau central de l'administration. Le cours de formation en ligne sur les 12 Principes de bonne gouvernance démocratique a été traduit et adapté aux contextes nationaux respectifs dans le cadre des projets en Arménie et en Serbie.

En 2019, le Centre d'expertise a également examiné la nécessité de réviser l'outil d'analyse comparative de l'éthique publique, qui pourrait être mis à jour et adapté pour être utilisé par le niveau central en 2020, afin de compléter les nouvelles lignes directrices sur l'éthique publique actuellement élaborées par le CDDG.

## ➔ Outils en ligne

Les projets actuellement mis en œuvre par le Centre d'expertise s'appuient sur les troupes d'outils suivantes :

### Participation démocratique :

CLEAR - Participation des citoyens  
CPT - Participation civile et boîte à outils sur la cartographie des parties prenantes

### Ressources humaines et leadership :

HRM - Gestion des ressources humaines  
TNA - Analyse des besoins en formation et Stratégie nationale de formation  
LAP - Programme de formation au Leadership pour les autorités publiques  
LAP pour CBC - Leadership pour la coopération transfrontalière

### Services publics de qualité :

PMP - Programme Gestion des Performances  
SMP - Planification municipale stratégique  
BPP - Programme Meilleures pratiques  
LGA - Renforcer les capacités des Associations de collectivités locales

### Finances locales et éthique publique :

LFB - Grille d'évaluation en matière de finances locales pour les autorités locales et centrales  
PEB - Grille d'évaluation en matière d'éthique publique

### Coopération territoriale et transfrontalière :

IMC - Coopération intercommunale  
TAT - Boîte à outils sur la fusion territoriale  
CBC - Coopération transfrontalière  
C2C - Coopération Ville-à-Ville  
EDEN - Outil en ligne sur la coopération transfrontalière

### Bonne gouvernance :

ELoGE - Label européen d'excellence en matière de gouvernance  
Outil électronique sur la bonne gouvernance au niveau local

---

# 4 - PARTENAIRES

**Le Centre d'expertise coopère avec de nombreuses associations et organisations. Cette section concerne les organisations européennes et internationales ; les organisations nationales sont mentionnées dans les sections nationales respectives du présent rapport.**

## L'Union européenne et ses institutions

La Commission européenne est un partenaire important du Conseil de l'Europe. Il convient de mentionner en particulier l'excellente coopération avec la délégation de l'Union européenne en Ukraine, dans le cadre de la mise en œuvre du programme du Conseil de l'Europe sur la décentralisation et la réforme des collectivités locales en Ukraine. Le Centre d'expertise assure la liaison avec les délégations de l'UE dans les pays où il met en œuvre des projets de coopération. La Commission européenne cofinance actuellement certains des projets les plus importants mis en œuvre par le Centre d'expertise, notamment en Grèce, en Lituanie, en République slovaque et en Serbie. Une très bonne coopération a récemment été développée avec le SRSS (Service d'appui aux réformes structurelles de la Commission européenne), avec lequel plusieurs nouveaux projets sont en cours de discussion.

## OCDE

Le Centre coopère avec l'Organisation de coopération et de développement économiques depuis plusieurs années. Elle participe au Comité directeur de l'Observatoire des finances et de l'investissement des collectivités territoriales, où elle contribue sur la base des normes, des outils et des compétences en matière de financement local et de renforcement des capacités des pouvoirs publics. Le Centre d'expertise a participé au Réseau fiscal de l'OCDE à tous les niveaux de gouvernement à Paris en décembre. Le Secrétariat de l'OCDE a été invité à assister à la réunion du CDD en décembre également, pour présenter ses travaux et discuter de la coopération dans les domaines de la gouvernance multi-niveaux, de la péréquation fiscale, des réformes de décentralisation, etc.

## Banque mondiale

Le Centre d'expertise a été contacté et consulté par le Secrétariat du PEFA de la Banque mondiale. PEFA ([pefa.org](http://pefa.org)) est un outil de diagnostic en gestion des finances publiques utilisé dans 152 pays depuis 2006. Il a été largement utilisé au niveau infranational, y compris dans plusieurs pays européens. La BM est en train d'ajuster et de réviser le cadre PEFA pour les collectivités territoriales et d'utiliser les recommandations du Conseil de l'Europe sur les finances locales ainsi que les outils d'analyse comparative des finances locales pour ces révisions. Il a été convenu de présenter le PEFA et de discuter de la poursuite de la coopération lors des futures réunions du CDDG.

## L'ONU et le PNUD

Le Conseil de l'Europe et le PNUD ont un Mémorandum d'accord sur la coopération dans le domaine de la démocratie locale. Les missions de pays du PNUD participent régulièrement à la mise en œuvre des projets de coopération du Centre d'expertise, en particulier en Albanie, en Arménie et en Ukraine. Le Centre d'expertise contribue au débat mondial des Nations Unies et à la promotion de la bonne gouvernance, en particulier en présentant les 12 Principes européens de bonne gouvernance aux réunions d'experts et plénières de l'ECOSOC, du DAES et de UN Habitat. Le Centre d'expertise contribue également à la promotion et à la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU et de l'Agenda 2030 pour le développement durable par ses projets de coopération. Elle a participé à la 68e session de la Commission économique des Nations Unies pour l'Europe à Genève en avril 2019, qui a été consacrée aux " Moteurs intelligents et durables pour l'Agenda 2030 du développement durable ".

---

### Conseil des communes et régions d'Europe (CCRE)

Le CCRE (qui fait partie de CGLU) est un partenaire de longue date et offre une bonne plateforme pour partager l'expérience et l'expertise ainsi que pour promouvoir les outils de renforcement des capacités du Centre d'expertise.

### Union des dirigeants territoriaux de l'Europe (U.Di.T.E.)

L'U.Di.T.E. est une fédération d'associations professionnelles qui représente aujourd'hui des collectivités locales dans 14 pays européens : Belgique, Chypre, Espagne, France, Hongrie, Irlande, Italie, Lettonie, Luxembourg, Malte, Pays-Bas, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni et Hongrie. La promotion des 12 Principes de bonne gouvernance fait partie de son plan de travail depuis plusieurs années. En 2019, l'U.Di.T.E. a présenté les résultats de son projet pilote ELoGE à la Conférence ELoGE à Strasbourg. En 2020, la fédération prévoit de faire une demande d'accréditation afin de mettre en œuvre ELoGE au Portugal.

### Association européenne pour la démocratie locale (ALDA)

L'ALDA est une organisation non gouvernementale internationale qui se consacre à la promotion de la bonne gouvernance et de la participation citoyenne au niveau local. L'ALDA se concentre en particulier sur les activités qui facilitent la coopération entre les autorités locales et la société civile. C'est l'organisation faîtière des Agences de la Démocratie Locale (ADL) qui sont des organisations non gouvernementales autosuffisantes, enregistrées localement, qui encouragent la bonne gouvernance et l'autonomie locale. La Cheffe du Centre d'expertise représente la Secrétaire Générale du Conseil de l'Europe au Conseil d'administration de l'ALDA. En 2020, l'ALDA a activement promu les 12 Principes auprès de ses membres, elle a piloté ELoGE dans deux grandes municipalités d'Ukraine (Dnipro et Mariupol), et a amené plusieurs délégués à la conférence ELoGE. La poursuite de la coopération, notamment une nouvelle proposition de partenariat dans le cadre d'un projet en Tunisie en 2020, est à l'étude.

### CESCI - Service d'Europe centrale pour les initiatives transfrontalières

Le CESCI encourage la coopération transfrontalière par la recherche appliquée, la planification stratégique, les activités de développement dans les régions frontalières et la mise en réseau entre les niveaux local, national et européen. Le Centre d'expertise travaille avec le CESCI au renforcement des capacités en vue de consolider la coopération transfrontalière en Europe centrale et orientale et dans les Balkans. Trois LAP de coopération transfrontalière ont été organisés en partenariat avec le CESCI en 2019 : pour les régions frontalières Ukraine-Hongrie, Bulgarie-Serbie et Bosnie-Herzégovine.

### USAID - Agence des États-Unis pour le développement international

En 2019, l'USAID a mis en œuvre le programme de l'Académie du leadership (LAP) du Centre d'expertise dans sept oblasts en Ukraine.



# 5 - PERSPECTIVES POUR 2020

**Le Centre d'expertise continuera de mobiliser et d'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 contribuera à améliorer l'impact de ses programmes, à renforcer l'engagement en faveur des 12 Principes de bonne gouvernance démocratique en Europe et à adapter les outils aux contextes nationaux et aux besoins émergents.**

Comme indiqué plus haut, plusieurs grands projets financés par des sources extérieures se poursuivront en 2020 : les fonds obtenus jusqu'à présent permettront de planifier les projets pour 2020 en Arménie, en Grèce, en Lituanie, en Serbie, en République slovaque et en Ukraine. De nouveaux projets sont en cours de discussion et de négociation avec les donateurs et les Etats membres, par exemple avec l'Albanie, Chypre et la Grèce.

Le budget ordinaire du Centre d'expertise sera consacré à l'appui aux Etats membres du Conseil de l'Europe qui demandent des conseils juridiques et/ou politiques et au renforcement des capacités dans le domaine de la bonne gouvernance. La mise en œuvre de la stratégie nationale de formation et de renforcement des capacités sera soutenue à la demande du gouvernement de Chypre. La mise en œuvre de divers outils est prévue en Italie, en Pologne, en Grèce, en Croatie et en Espagne. La plateforme d'apprentissage en ligne sur les 12 Principes de bonne gouvernance démocratique sera mise en œuvre dans le cadre des nouveaux projets en Arménie et en Serbie. Le Centre d'expertise prévoit de continuer à soutenir la mise en œuvre des meilleures pratiques en Bulgarie, en Hongrie, en République de Moldova et en Roumanie.

L'importance de la coopération transfrontalière (CTF) semble s'accroître en Europe, en particulier dans le cadre de la politique de l'UE visant à stimuler la croissance et la cohésion dans les régions frontalières de l'UE. A cet égard, le Centre d'expertise a constaté une augmentation des demandes d'assistance pour le renforcement des capacités et en particulier pour l'organisation des programmes de l'Académie du leadership pour la coopération transfrontalière. Un nouveau point de référence pour la coopération transfrontalière pourrait être élaboré en tant qu'outil d'amélioration pour les autorités locales et nationales.

Le Centre d'expertise prévoit également de mettre à jour son référentiel d'éthique publique (PEB), d'ajouter d'autres niveaux de gouvernance et de l'aligner sur les nouvelles lignes directrices en

matière d'éthique publique que prépare actuellement le CDDG.

La coopération avec les partenaires internationaux se poursuivra, notamment dans les domaines de la bonne gouvernance, de la coopération transfrontalière, de l'éthique publique et des finances locales. Elle continuera d'appuyer le programme des Nations Unies pour 2030 et la mise en œuvre des objectifs du Millénaire pour le développement.

Un tel éventail de projets et d'activités dans un paysage géographique et politique diversifié exige une vision stratégique claire et un processus de planification inclusif. Le Plan stratégique 2017-2022 du Centre d'expertise répond à ces besoins. Poursuivant une approche davantage axée sur l'impact des activités susmentionnées, le Centre d'expertise peut œuvrer à la mise en œuvre réussie de son Plan stratégique, dont les priorités comprennent - comme indiqué - la promotion de la bonne gouvernance, le pilotage de nouveaux outils sur la participation, la coopération transfrontalière et l'éthique publique, ainsi que le développement de projets régionaux parmi ses priorités.

Le Centre s'efforcera également de libérer davantage de capacités au niveau de l'encadrement supérieur et intermédiaire afin d'établir des priorités et d'optimiser l'utilisation des ressources, d'analyser les résultats et l'impact obtenus, de retenir les enseignements tirés et d'obtenir un soutien plus continu des donateurs. Les nouveaux agents de programme seront encouragés à approfondir leurs compétences et à travailler de manière plus autonome. Enfin, en raison de la multiplication des demandes et des programmes, le Centre d'expertise devra également se concentrer davantage sur la collecte de fonds.

---

# LISTE DES ABRÉVIATIONS

ADA : Agence de développement autrichienne  
ARFE : Association des régions frontalières européennes  
ALDA : Association européenne pour la démocratie locale  
BPP : Programme de bonnes pratiques  
C2C : Coopération Ville-à-ville  
CBC : Coopération transfrontalière  
CDDG : Comité européen sur la démocratie et la gouvernance  
CCRE : Conseil des communes et régions d'Europe  
CESCI : Service d'Europe centrale pour les initiatives transfrontalières  
CLEAR : ont la capacité de, ont l'envie, ont la facilitation, ont la mobilisation, ont la prise en compte  
ELoGE : Label européen d'excellence en matière de gouvernance  
ENA : Ecole Nationale d'Administration  
E-PAV : Plate-forme électronique pour l'administration publique  
EU : Union européenne  
EUDEL : Association des municipalités basques  
FRDL : Fondation polonaise pour démocratie locale  
GIZ : Société allemande pour la coopération internationale (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)  
HRM : Gestion des ressources humaines  
IMC : Coopération intercommunale  
INET : Institut National des Etudes Territoriales  
ISIG : Institut de sociologie internationale de Gorizia  
LAP : Programme de formation au Leadership  
LFB : Evaluation comparative des finances locales  
MOT : Mission Opérationnelle Transfrontalière (MOT)  
NTS : Stratégie nationale de formation  
OSCE : Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe  
PEB : Programme d'évaluation comparative de l'éthique publique  
PMP : Programme de formation au Leadership  
RESPA : École régionale d'administration publique  
SDC : Agence suisse pour le développement et la coopération  
SMP : Planification municipale stratégique  
SRSS : Service d'appui à la réforme structurelle de la Commission européenne  
TMC : Top Management Corps  
TNA : Analyse des besoins de formation  
ToT : Formation des formateurs  
U.Di.T.E : Union des dirigeants territoriaux de l'Europe  
UE : Union Européenne  
PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement

---

# LISTE DES PAYS D'OPÉRATION EN 2019

1. Albanie
2. Arménie
3. Bosnie-Herzégovine
4. Bulgarie
5. Croatie
6. Chypre
7. Estonie
8. France
9. Grèce
10. Hongrie
11. Lituanie
12. République de Moldova
13. Pologne
14. Serbie
15. République slovaque
16. Espagne (Pays basque)
17. Roumanie
18. Turquie
19. Ukraine
20. Bélarus