



RAPPORT D'ACTIVITÉ 2024

**CENTRE
D'EXPERTISE POUR
LA GOUVERNANCE
MULTINIVEAUX**

THE CONGRESS



LE CONGRÈS

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Les points de vue exprimés dans cette publication sont de la responsabilité des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la ligne officielle du Conseil de l'Europe.
Tous droits réservés.

Aucune partie de cette publication ne peut être traduite, reproduite ou transmise, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique (CD-Rom, internet, etc.) ou mécanique, y compris la photocopie, l'enregistrement ou tout système de stockage ou de récupération d'informations, sans autorisation préalable écrite de la Direction de la Communication (F-67075 Strasbourg Cedex ou publishing@coe.int).

Toute autre correspondance concernant ce document doit être adressée au Centre d'expertise pour la gouvernance multiniveaux, Congrès des pouvoirs locaux et régionaux, Conseil de l'Europe. Conseil de l'Europe, Avenue de l'Europe F-67075 Strasbourg Cedex, France

Couverture et mise en page :
Service de la production des documents et des publications (SPDP)
Conseil de l'Europe

Illustration page de couverture :
Les effets de la bonne gouvernance
Par A. Lorenzetti – Sala dei nove
Sienne, Italie (1339)

© Conseil de l'Europe – Centre d'expertise pour la gouvernance multiniveaux, Mai 2025

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
ALBANIE	6
ARMÉNIE	7
BOSNIE-HERZÉGOVINE	8
BULGARIE	10
CROATIE	11
CHYPRE	11
FINLANDE	12
GÉORGIE	13
HONGRIE	15
ITALIE	16
LITUANIE	17
MALTE	18
RÉPUBLIQUE DE MOLDOVA	19
MONTÉNÉGRO	21
MACÉDOINE DU NORD	21
POLOGNE	22
ROUMANIE	23
SERBIE	24
ESPAGNE	25
TÜRKIYE	26
UKRAINE	27
DÉMOCRATIE DÉLIBÉRATIVE EN EUROPE DU SUD-EST	29
PROJET MULTILATERAL SUR LA MIGRATION ET L'INCLUSION	30
FORCES DÉMOCRATIQUES DU BÉLARUS	31
KOSOVO*	32
LISTE DES ABRÉVIATIONS	33
TABLEAU DES IMAGES	34

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



INTRODUCTION

■ Lors du quatrième sommet du Conseil de l'Europe, organisé à Reykjavik en mai 2023, les chefs d'État et de gouvernement se sont engagés à garantir et à renforcer la démocratie et la bonne gouvernance à tous les niveaux et ont reconnu le rôle essentiel de la gouvernance à multiniveaux pour concrétiser la [vision de l'Organisation](#).

■ Afin de rationaliser les travaux du Conseil de l'Europe sur la gouvernance à multiniveaux, le Centre d'expertise pour la bonne gouvernance a été rebaptisé [Centre d'expertise pour la gouvernance à multiniveaux](#) et transféré au Secrétariat du [Congrès des pouvoirs locaux et régionaux](#). Cette fusion se fonde sur une coopération étroite entre le Centre d'expertise et le Congrès qui s'appuie sur des rapports de suivi, des instruments juridiques, des normes et des textes de référence du Conseil de l'Europe pour la conception et la mise en œuvre de projets.

■ Au sein du Congrès, le Centre d'expertise regroupe désormais tous les projets de coopération dans le domaine de la gouvernance à multiniveaux qui répondent à une demande de dialogue politique sur le terrain et de suivi des dispositions de la [Charte européenne de l'autonomie locale](#) dans les États membres du Conseil de l'Europe.

■ Les projets du Centre d'expertise contribuent au développement d'institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux. Ils favorisent une prise de décision réactive, inclusive, représentative et fondée sur les droits humains. Le Centre soutient également les réformes et fournit des conseils en matière politique : il développe les capacités des représentants élus locaux et régionaux ainsi que des fonctionnaires à tous les niveaux, tout en soutenant une participation efficace aux processus démocratiques.

■ Les projets du Centre d'expertise et le soutien ciblé aux États membres contribuent donc au cadre stratégique du Conseil de l'Europe.

■ En 2024, le Centre d'expertise a mis en œuvre 18 projets d'une valeur totale de 13 millions d'euros dans 21 États membres, ainsi qu'un projet de soutien aux forces démocratiques du Bélarus. Cela inclut la mise en œuvre de deux projets multilatéraux qui ont permis d'accroître les possibilités d'apprentissage par les pairs et la coopération entre les autorités locales et les acteurs de la société civile. Au total, environ 2 000 personnes ont développé des connaissances et des compétences liées aux normes du Conseil de l'Europe, à la gouvernance à plusieurs niveaux et à la démocratie locale en participant à des activités de renforcement des capacités. En outre, 16 avis juridiques et documents de conseil en matière politique ont été remis à sept États membres. De plus, une nouvelle plateforme d'accréditation du Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELOGE) a été créée en 2024 sous l'égide du Bureau du Congrès et des cérémonies de remise des prix ont été organisées en Finlande, en Espagne et en Türkiye.



■ À l'horizon 2025, la valeur totale des projets mis en œuvre par le Centre d'expertise s'élève à 15,5 millions d'euros et comprend de nouveaux projets en Serbie, en Ukraine et au Kosovo*.

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

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 entrepris une série de réformes ambitieuses visant à renforcer l'autonomie locale. Une étape clé a été la réforme administrative territoriale de 2015 (loi 115/2015), qui a consolidé 373 autorités locales en 61 collectivités locales, restructurant la gouvernance locale avec des unités administratives en tant qu'éléments fonctionnels.



■ S'appuyant sur les conclusions du [rapport de suivi](#) du Congrès 2021 qui soulignait la nécessité d'accroître les ressources financières et d'approfondir la décentralisation, l'Albanie a élaboré sa stratégie de décentralisation 2023-2030 qui met l'accent sur le développement durable, la gouvernance numérique, l'autonomie financière et la participation démocratique.

Pour soutenir ces objectifs, deux grands projets ont été mis en œuvre : "[Soutenir la réforme de l'administration publique au niveau local en Albanie \(SPAR\)](#)" et "[Promouvoir la démocratie délibérative et les approches innovantes de la participation citoyenne en Europe du Sud-Est](#)".

Lancé en décembre 2022, le programme SPAR vise à moderniser la gestion des ressources humaines, à consolider les cadres de formation des fonctionnaires locaux et à promouvoir la bonne gouvernance démocratique.

En 2024, le projet a obtenu plusieurs résultats concrets :

- ▶ Le module d'[évaluation des besoins en formation](#) a été numérisé, ce qui a permis d'aligner l'offre de développement des capacités sur les besoins des collectivités locales à hauteur d'environ 75 %.
- ▶ Le nouveau cadre de compétences de base a introduit un cadre guidant le recrutement, la formation et les évaluations fondés sur le mérite dans les administrations locales, ce qui a permis de renforcer l'attractivité de la fonction publique albanaise.
- ▶ [La semaine de l'administration publique](#) a été inaugurée, impliquant plus de 2 000 citoyens pour promouvoir la transparence et la responsabilité dans la gouvernance.

- ▶ Le rôle de l'École albanaise d'administration publique (ASPA) en tant que principale institution albanaise pour le développement professionnel de la fonction publique a été renforcé et 35 fonctionnaires ont bénéficié d'une formation ciblée dans le cadre des cours de l'ASPA.
- ▶ Les outils de gestion des ressources humaines ont été renforcés et mis à jour, y compris la relance et l'opérationnalisation de la plateforme de collaboration (anciennement administrata.al).

■ Parallèlement, l'Albanie participe activement au projet régional de démocratie délibérative qui couvre la Bosnie-Herzégovine, le Kosovo*, le Monténégro, la Macédoine du Nord et la Serbie. Cette initiative vise à renforcer les processus démocratiques dans l'ensemble de l'Europe du Sud-Est et à encourager un engagement citoyen innovant.

■ Dans ce cadre, le Centre d'expertise a créé une communauté de pratique composée de 43 membres (représentants de 18 autorités locales des six bénéficiaires et des sept associations d'autorités locales) et a constitué un réseau régional de formateurs pour encourager la participation effective des citoyens.

■ Les parties prenantes albanaises comprennent

“ *Le renforcement du capital humain, tant au niveau local que national, est essentiel, car les actions menées aux échelons central et local sont étroitement interconnectées.* ”

Mme Adea Pirdeni

Ministre d'État chargée de l'Administration publique et de la Lutte contre la corruption, Albanie

l'Association de l'autonomie locale d'Albanie et les collectivités locales de Berat, Roskovec et Tirana. Elles ont contribué à l'échange de bonnes pratiques en amont du lancement des processus délibératifs. Un guide pratique intitulé «[Comment organiser un processus délibératif au niveau local ?](#)» a également été publié et adapté aux contextes locaux. Il sert de base à la formation régionale des formateurs qui, à terme, soutiendra les autorités locales.

ARMÉNIE

FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DÉMOCRATIQUE, LA DÉCENTRALISATION ET LA BONNE GOUVERNANCE

Depuis son adhésion au Conseil de l'Europe en 2001 et la ratification de la Charte européenne de l'autonomie locale en 2002, l'Arménie a entrepris des réformes de grande envergure pour renforcer la démocratie locale, avec le soutien indéfectible du Conseil de l'Europe. Fin 2022, la réforme territoriale et administrative de l'Arménie (TARA) a réorganisé le pays en 71 collectivités consolidées, suivie par l'approbation d'un concept de décentralisation le 7 novembre 2023, alignant davantage la gouvernance de l'Arménie sur les principes de la Charte.

■ Le dernier [rapport de suivi](#) du Congrès, adopté en 2020, a mis en évidence des domaines nécessitant des améliorations, notamment l'autonomie municipale restreinte, le financement local limité et la faiblesse des mécanismes de consultation entre les autorités centrales et locales.

■ Le Centre d'expertise, par le biais du projet ["Développement démocratique, décentralisation et bonne gouvernance en Arménie - Phase II \(DDDGGGA - Phase II\)"](#), soutient le programme de décentralisation de l'Arménie depuis décembre 2022 dans le cadre du [Plan d'action du Conseil de l'Europe pour l'Arménie 2023 - 2026](#), en aidant à répondre aux recommandations des rapports de suivi du Congrès.

■ En 2024, les activités du projet ont contribué à faire avancer la réforme de la décentralisation en Arménie et à obtenir les résultats suivants :

- ▶ Quatre réunions de l'initiative de consultation communautaire ont été organisées pour permettre de discuter de l'élaboration de la loi révisée sur l'autonomie locale, avec la participation de plus de 40 parties prenantes et acteurs clés par session, y compris les autorités locales, le gouvernement central, la société civile et les partenaires internationaux. Les femmes représentaient plus de 55 % des participants à chaque réunion, ce qui renforce l'inclusion dans le processus de décentralisation.
- ▶ Un groupe de travail spécialisé a été créé, présidé par le vice-ministre de l'administration territoriale et de l'infrastructure, afin de garantir une consultation complète des autorités locales.
- ▶ L'Arménie est devenue le premier pays à activer le service de réponse rapide du [CDDEM](#), recevant des contributions d'experts de 15 États membres et de la Commission de Venise en vue de la préparation d'un nouveau projet de loi sur l'autonomie locale.
- ▶ Les principales dispositions de la loi révisée sur l'autonomie locale ont été élaborées et devraient être présentées au Premier ministre et à l'Assemblée nationale en 2025.



- ▶ Le développement local a été renforcé à travers une formation sur la coopération intercommunale (IMC), au bénéfice de 30 collectivités consolidées. 11 subventions ont été accordées à des autorités locales sélectionnées pour préparer des études de faisabilité sur la croissance économique, le tourisme et la gestion des ressources.

■ Le programme de renforcement des capacités visant à promouvoir la coopération transfrontalière entre l'Arménie et la Géorgie s'est poursuivi avec une quatrième session qui s'est tenue à Dilijan, en Arménie, et qui a rassemblé une trentaine de maires et de hauts fonctionnaires des collectivités locales frontalières arméniennes et géorgiennes.

■ Le projet ["Soutien aux collectivités locales accueillant des réfugiés en Arménie"](#) a été développé dans le cadre de [l'ensemble des mesures complet](#) du Conseil de l'Europe sous le [Plan d'action pour l'Arménie 2023-2026](#). Il visait à renforcer la résilience locale et à fournir une assistance directe aux autorités locales, dans les régions les plus touchées de l'Arménie, améliorant ainsi leur capacité à gérer la crise et à répondre aux besoins immédiats des réfugiés présents sur leur territoire.

“ Nous avons acquis de nouvelles perspectives et identifié des points faibles grâce au processus d'évaluation de la résilience communautaire, conformément aux critères définis dans le guide des Stratégies de renforcement de la résilience. Les recommandations des experts internationaux se sont révélées très pertinentes, validant davantage l'efficacité de l'outil numérique. ”

Responsable du développement économique
d'une communauté consolidée, Arménie

■ 11 collectivités locales (Byureghavan, Gavar, Martuni, Masis, Pambak, Tashir, Tumanyan, Yeghegnadzor, Vanadzor, Vayk et Vedi) ont élaboré avec succès des [stratégies de renforcement de la résilience](#), les positionnant comme figures de proue pour la planification de la réponse à la crise nationale et l'intégration à long terme.

■ Parmi les collectivités locales des régions les plus touchées, Kotayk, Ararat, Armavir, Syunik, Gegharkunik et Lori ont été sélectionnées à la suite d'un appel à propositions pour mettre en œuvre des initiatives efficaces répondant aux besoins urgents et à moyen terme des réfugiés du Karabakh.

BOSNIE-HERZÉGOVINE

INNOVER DANS LA PARTICIPATION DÉMOCRATIQUE AU NIVEAU LOCAL

Ayant rejoint le Conseil de l'Europe et ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale en 2002, la Bosnie-Herzégovine a travaillé en étroite collaboration avec le Congrès du Conseil de l'Europe pour renforcer la démocratie locale et promouvoir la bonne gouvernance.



■ Le dernier [rapport de suivi](#) du Congrès a été adopté en octobre 2019, soulignant la nécessité d'un engagement citoyen plus important, d'une autonomie municipale renforcée et de cadres plus solides pour l'autonomie locale.

■ Depuis 2020, le Congrès joue un rôle pionnier dans la promotion de la démocratie délibérative en

Bosnie-Herzégovine et dans toute l'Europe du Sud-Est. Ses interventions ont été déterminante pour sortir Mostar de l'impasse politique grâce à l'introduction de processus délibératifs permettant aux citoyens de contribuer activement à la prise de décision locale.

■ Fort de ce succès, le Congrès a continué à soutenir les autorités locales dans la mise en place d'assemblées de citoyens et dans l'avancement des pratiques démocratiques. Ce soutien a été apporté par le biais de projets bilatéraux et de l'initiative régionale en cours sur la promotion de la démocratie délibérative en Europe du Sud-Est.

■ En outre, le Congrès continue de promouvoir la transparence gouvernementale et mène une étude approfondie pour évaluer les pratiques en matière de droits humains au sein de la gouvernance locale dans le cadre du projet "[Innover en matière de participation démocratique au niveau local en Bosnie-Herzégovine](#)", mis en œuvre dans le cadre du [Plan d'action du Conseil de l'Europe pour la Bosnie-Herzégovine 2022- 2025](#).



■ En 2024, le projet a fait progresser la décentralisation et la participation démocratique en Bosnie-Herzégovine grâce à plusieurs réalisations clés :

- ▶ 119 fonctionnaires et élus locaux ont acquis des compétences en matière de bonne gouvernance démocratique, y compris des pratiques ouvertes, inclusives, innovantes et fondées sur les droits humains.
- ▶ Deux assemblées citoyennes ont été organisées dans les villes de Mostar et de Banja Luka.
- ▶ L'Assemblée des citoyens de Mostar, qui s'est concentrée sur le tourisme et le développement économique, a formulé 29 recommandations à l'intention des autorités municipales. Ces recommandations ont été traduites en un plan d'action qui doit être présenté au conseil municipal nouvellement élu.
- ▶ L'Assemblée des citoyens de Banja Luka s'est penchée sur la question de l'entrepreneuriat des jeunes, 50 % de ses membres étant des jeunes (dont quatre âgés de moins de 18 ans), 20 recommandations ont été adoptées sur des questions telles que l'éducation, le financement de la création d'entreprise, la communication numérique et d'autres initiatives visant à soutenir les projets d'entreprise menés par des jeunes.
- ▶ Le site web www.mostargradimo.ba, développé en tant que plateforme dédiée à la communication des processus délibératifs dans le cadre du projet précédent, a été transféré avec succès à la ville de Mostar.
- ▶ Un protocole d'accord a été signé entre le Congrès des pouvoirs locaux et régionaux et les associations de pouvoirs locaux de la Fédération de Bosnie-Herzégovine et de la Republika Srpska. Cette toute première réunion conjointe des présidences de ces associations a été reconnue comme un modèle de réussite pour la future coopération inter-entités.
- ▶ Sept autorités locales et le district de Brčko ont été soutenus dans leur candidature au programme local du Partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO). Travnik et Modriča sont ainsi devenues les premières collectivités locales de Bosnie-Herzégovine à rejoindre cette initiative mondiale.

■ En outre, 24 autorités locales de Bosnie-Herzégovine - 11 de la Fédération et 13 de la Republika Srpska (la ville de Banja Luka rejoindra la plateforme en 2023) - ont participé à la plateforme d'échange sur la gouvernance locale ouverte, représentant plus de 25 % de la population du pays.

■ Le projet suivant, [«Renforcer les innovations démocratiques et promouvoir les droits humains au niveau local en Bosnie-Herzégovine»](#), mis en œuvre de juillet 2024 à décembre 2025, s'inscrit dans le prolongement de cette initiative. Il vise en outre à sensibiliser à la protection des droits humains et à soutenir l'élaboration de politiques fondées sur les droits humains au niveau local, en favorisant un cadre de gouvernance plus inclusif, transparent et responsable.

■ Il promeut la démocratie délibérative en tant que forme complémentaire de participation citoyenne et prévoit la publication en 2024 d'un guide complet intitulé «Comment organiser un processus délibératif au niveau local ?», disponible en [anglais](#) et en [bosniaque](#), et qui sera transposé en cours d'apprentissage en ligne. En outre, un groupe de formateurs locaux en processus délibératifs a été créé en vue de soutenir les autorités locales qui souhaitent renouveler leur engagement avec les citoyens et la société civile.

■ Pour atteindre ces objectifs, le Conseil de l'Europe a accordé une subvention aux associations d'autorités locales de la Fédération de Bosnie-Herzégovine et de la Republika Srpska afin d'améliorer la coopération entre les entités et de renforcer les capacités de leurs membres à intégrer davantage les principes de transparence, de responsabilité, d'inclusion et de cocréation avec les citoyens et la société civile dans leur processus d'élaboration des politiques. En outre, le Centre d'expertise a lancé une recherche de base sur les pratiques locales en matière de droits humains et a commencé à développer une plateforme web dédiée pour présenter les bonnes pratiques locales.

■ La Bosnie-Herzégovine fait également partie du projet régional [«Promouvoir la démocratie délibérative et les approches innovantes de la participation citoyenne en Europe du Sud-Est»](#), aux côtés de l'Albanie, du Kosovo*, du Monténégro, de la Macédoine du Nord et de la Serbie. Cette initiative vise à renforcer les processus démocratiques dans toute l'Europe du Sud-Est et à encourager l'engagement innovant des citoyens.

■ Une communauté de pratique a été créée, comprenant des représentants de l'Association des collectivités locales et des villes de la Fédération de Bosnie-Herzégovine, de l'Association des collectivités locales et des villes de la Republika Srpska, et des villes de Sarajevo, Doboj, et du district de Brčko dans la délégation de Bosnie-Herzégovine.

BULGARIE

DÉVELOPPER LA DÉCENTRALISATION FISCALE ET AMÉLIORER LA GESTION FINANCIÈRE LOCALE

La Bulgarie est devenue membre du Conseil de l'Europe en 1992 et a ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale en 1995. Dans son dernier [rapport de suivi](#), adopté en janvier 2021, le Congrès a reconnu les efforts de la Bulgarie pour transférer des compétences au niveau local, augmenter les ressources municipales et institutionnaliser les procédures de consultation.



■ Néanmoins, des défis majeurs persistent, notamment la forte dépendance des autorités locales à l'égard des transferts du budget de l'État, l'insuffisance des recettes fiscales locales, une pénurie générale de ressources au niveau municipal et un degré limité d'autonomie financière au niveau local. Le Centre a fourni aux autorités bulgares une expertise sur mesure en matière de décentralisation, de finances municipales et de développement local en vue d'améliorer la décentralisation fiscale et la gestion financière au niveau local.

■ Le projet « [Développer la décentralisation fiscale et améliorer la gestion financière locale en Bulgarie](#) » a été mené entre 2022 et 2024 et cofinancé par l'Union européenne et le Conseil de l'Europe. Mis en œuvre par le Centre d'expertise en étroite collaboration avec le ministère bulgare du Développement régional et des Travaux publics, le ministère des Finances, l'Association nationale des collectivités locales de la République de Bulgarie et d'autres parties prenantes clés, il s'est concentré sur l'amélioration de la décentralisation fiscale et le renforcement de la gestion financière au niveau local, en tenant compte des recommandations issues du suivi du Congrès.

■ Lors de la conférence de clôture en avril 2024, les principaux résultats du projet ont été présentés :

- ▶ Un [rapport technique](#) détaillé a fourni une évaluation approfondie du contexte juridique, administratif et fiscal des collectivités locales en Bulgarie.
- ▶ Un [rapport d'évaluation par les pairs](#) a donné des conseils amicaux sur des sujets tels que la capacité fiscale locale, les transferts intergouvernementaux, la transparence des données, les procédures de consultation et la communication publique des budgets municipaux. Cela a conduit à un [conseil politique](#) sur la décentralisation fiscale qui a été complété par une [feuille de route](#) pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie de décentralisation de la Bulgarie.
- ▶ [Une analyse des besoins en formation](#) impliquant 158 collectivités locales a mis en évidence la nécessité d'une stratégie nationale de formation et a recommandé la création d'une agence spécialisée chargée de coordonner le développement des capacités de la fonction publique.

■ Sur la base de ces résultats, un [programme de formation](#) complet destiné aux fonctionnaires locaux bulgares et aux représentants de la société civile a été piloté afin d'améliorer la transparence et la durabilité des pratiques financières municipales. Un [référentiel des finances locales](#) adapté au contexte bulgare a également été testé auprès de neuf collectivités locales pilotes, facilitant ainsi l'amélioration continue de la gestion fiscale locale.

CROATIE

LA BONNE GOUVERNANCE AU NIVEAU LOCAL

La Croatie est devenue membre du Conseil de l'Europe en 1996 et a ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale en 1997 qui est entrée en vigueur en 1998. La Croatie a fourni des efforts significatifs pour renforcer l'autonomie locale, en alignant ses politiques sur les principes de la Charte.

Le dernier rapport de suivi contenant la dernière recommandation du Congrès sur la démocratie locale et régionale, adopté le 28 mars 2024 à la suite d'une visite de suivi effectuée en juin 2023, a salué les améliorations tout en identifiant les domaines dans lesquels des progrès restent à faire. Plus précisément, il exhorte les autorités nationales à accroître la part des affaires publiques gérées par les collectivités locales et à veiller à ce qu'elles soient consultées sur les questions qui les concernent directement. Il appelle à une définition plus claire des compétences des autorités locales.

Le [Label européen d'excellence en matière de gouvernance \(ELOGE\)](#) a été lancé en Croatie par l'Association des villes. Le référentiel ELOGE et les questionnaires ont été traduits et diffusés aux autorités locales dans toute la Croatie par l'association. Au total, neuf villes se sont inscrites au processus et se sont engagées à appliquer le critère de bonne gouvernance démocratique. L'Association des villes a mis en place un programme de sensibilisation et de développement des capacités avec les représentants des autorités locales participantes. Une cérémonie de remise des prix est prévue à Sibenik, en Croatie, le 19 mars 2025.

CHYPRE

RENFORCER LA RÉFORME DES COLLECTIVITÉS LOCALES

Après avoir rejoint le Conseil de l'Europe en 1961 et ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale en 1988, Chypre s'est lancée dans une vaste réforme de l'administration locale qui a abouti à l'adoption d'une législation entrée en vigueur en 2024.



Le [rapport de suivi](#) Congrès en 2021 a noté l'alignement plus étroit de la nouvelle législation sur les principes de la Charte et a salué l'accent mis par les réformes prévues sur la modernisation de l'autonomie grâce au renforcement des compétences et des capacités financières des autorités locales.

En reconnaissance du soutien de longue date du Centre d'expertise, les autorités chypriotes ont fait une contribution volontaire pour lancer le projet «[Améliorer la réforme du gouvernement local à Chypre](#)» (janvier 2023 - juin 2025). Le projet vise à soutenir la mise en œuvre de la réforme du gouvernement local à Chypre et à renforcer la capacité des autorités locales à fournir une bonne gouvernance démocratique et des services de haute qualité à leurs citoyens, conformément aux normes européennes.

En 2024, le Centre d'expertise a contribué à faire avancer cette réforme grâce à une série de mesures efficaces :

- ▶ 507 fonctionnaires locaux de Chypre ont développé leurs capacités sur la base des normes du Conseil de l'Europe, notamment par le biais d'un [programme d'académie de leadership](#).
- ▶ 12 formateurs locaux ont été équipés pour dispenser des sessions de renforcement des capacités basées sur les normes du Conseil de l'Europe.
- ▶ Des supports de formation détaillés ont été élaborés en grec afin de garantir la durabilité et la reproduction du programme.
- ▶ Un référentiel national d'éthique publique pour les collectivités locales a été adapté et développé à partir du document [CM\(2020\)27](#).
- ▶ Le [Label européen d'excellence en matière de gouvernance \(ELOGE\)](#) a été lancé.
- ▶ 12 autorités locales ont introduit un critère d'éthique publique ; deux collectivités locales ont été soutenues dans l'élaboration de plans municipaux stratégiques.

FINLANDE

ASSURER UNE BONNE GOUVERNANCE ET UNE ÉCONOMIE LOCALE ÉQUILIBRÉE

La Finlande est devenue membre du Conseil de l'Europe en 1989 et a ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale en 1991. Depuis, la Finlande a développé un cadre solide pour l'autonomie locale grâce à la loi finlandaise sur les collectivités locales de 1995 et à d'autres réformes de décentralisation qui garantissent une forte autonomie municipale et une indépendance financière.

■ Le [rapport de suivi](#) du Congrès, adopté en octobre 2024, a noté l'application globalement positive des principes de la Charte en Finlande, la mise en place d'un deuxième niveau de gouvernement local au niveau régional («comtés de services de bien-être»), les responsabilités étendues des autorités locales et la collaboration efficace entre le gouvernement central et les gouvernements locaux.



■ Le Centre d'expertise a développé le projet «[Promouvoir la bonne gouvernance et une économie locale équilibrée en Finlande](#)» en réponse à une demande des autorités finlandaises pour soutenir la mise en œuvre de la réforme des [soins de santé et des services sociaux](#) (SOTE). Cette initiative a fourni des recommandations politiques pour renforcer la législation, améliorer les processus de gouvernance et stimuler l'autonomie financière locale. En outre, elle répond à la nécessité de moderniser l'administration publique et d'améliorer les performances des collectivités locales.

■ En 2024, le Centre d'expertise a publié quatre rapports d'orientation politique contenant des recommandations visant à renforcer la réforme SOTE et à consolider la gouvernance à multiniveaux en Finlande.

■ Ces documents de conseil en matière politique, qui s'appuient sur l'expérience et les bonnes pratiques des États membres du Conseil de l'Europe, comprennent des recommandations clés sur les questions suivantes :

- ▶ La gouvernance métropolitaine, la coopération intermunicipale et l'aménagement du territoire dans la ville de Turku et la région de Turku. Le rapport contient des recommandations pour renforcer les processus de gouvernance et stimuler le

développement sur la base des bonnes pratiques récentes des États membres, dont l'Autriche, la Lettonie et la République slovaque.

- ▶ La décentralisation fiscale et l'autonomie fiscale des gouvernements régionaux et locaux, et l'impact fiscal de la réforme. Basées sur les résultats de l'[analyse comparative des finances locales pour les autorités centrales](#) et celle pour les [autorités locales](#), et réalisée dans le cadre du projet en 2023, les recommandations visent à concilier les besoins budgétaires des collectivités avec la capacité de décentralisation fiscale du gouvernement central.
- ▶ Les capacités administratives des services de bien-être finlandais («Comtés de services du bien-être»). Une analyse sociale quantitative et qualitative complète des défis économiques, administratifs et politiques liés à la réforme SOTE qui comprend des propositions visant à relever les défis législatifs et organisationnels auxquels est confronté le nouveau niveau régional de gouvernance.
- ▶ La responsabilité politique et les procédures de gouvernance : analyse et recommandations politiques pour alimenter la révision de la politique sur le cumul des mandats à travers les niveaux d'administration en Finlande, basée sur la pratique dans plusieurs États membres du Conseil de l'Europe (Autriche, République tchèque, Finlande, Allemagne, Irlande, Royaume-Uni, Slovaquie) ;

■ Un programme de formation complet, durable et reproductible a été préparé et adapté au contexte finlandais pour aider à développer de bonnes compétences démocratiques et renforcer les institutions locales et régionales au-delà du cycle du projet.

■ Plus de 200 fonctionnaires finlandais à tous les niveaux du gouvernement ont développé leurs capacités en participant au programme.

■ Le programme du Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELOGE) a été introduit en Finlande pour la première fois. Les collectivités locales suivantes ont reçu le label lors d'une cérémonie de remise des prix à Helsinki en mai 2024 : Iitti, Kristiinankaupunki, Parikkala, Kolari, Kuopio et Tohmajärvi.

GÉORGIE

PROMOUVOIR LA DÉMOCRATIE LOCALE PARTICIPATIVE ET FONDÉE SUR LES DROITS HUMAINS

Depuis son adhésion au Conseil de l'Europe en 1999 et la ratification de la Charte européenne de l'autonomie locale en 2005, la Géorgie a entrepris d'importantes réformes en matière de décentralisation et d'autonomie locale visant à renforcer la gouvernance démocratique.



■ Le dernier [rapport de suivi](#) du Congrès sur la Géorgie a été adopté en novembre 2018 et a souligné les progrès substantiels réalisés par la Géorgie dans le domaine de la démocratie locale.

■ Plusieurs projets mis en œuvre par le Centre d'expertise ont soutenu ces efforts en veillant à ce que la législation s'aligne sur les normes du Conseil de l'Europe et à ce que les principales recommandations des rapports de suivi du Congrès soient prises en compte.

■ Ces initiatives se sont concentrées sur le renforcement de la participation des citoyens à la prise de décision, la promotion de l'égalité des genres, l'élimination de la discrimination et l'habilitation des autorités locales à mettre en œuvre des cadres de gouvernance inclusifs.

■ Le projet «[Renforcement de la démocratie participative et des droits humains au niveau local](#)», mis en œuvre de décembre 2020 à avril 2024, a permis d'obtenir des résultats significatifs :

- ▶ Environ 10 000 citoyens de 18 collectivités locales ont bénéficié de nouvelles possibilités de participation qui ont abouti à des résultats politiques plus inclusifs.
- ▶ 3 000 représentants du secteur public et de la société civile ont été dotés d'outils participatifs essentiels grâce à des initiatives de développement des capacités comprenant des assemblées de citoyens et la méthodologie CivicLab mise au point par le Conseil de l'Europe.

▶ Le [programme d'études sur les droits humains et la lutte contre la discrimination](#) a été lancé pour doter les autorités locales des connaissances, des compétences et des perspectives essentielles à la promotion d'une démocratie locale fondée sur les droits humains.

▶ 15 collectivités locales ont amélioré leurs cadres participatifs et six d'entre elles ont élaboré des documents stratégiques qui intègrent désormais l'avis des citoyens dans les processus de planification locale.

▶ Deux collectivités locales, Ozurgeti et Rustavi, ont été les premières à organiser des assemblées de citoyens, engageant plus de 70 citoyens dans des processus délibératifs qui ont directement influencé les politiques locales.

▶ Une vingtaine de stratégies et de plans d'action axés sur la lutte contre la discrimination, l'égalité des genres et l'inclusion sociale ont été élaborés avec le soutien du projet, renforçant ainsi la protection des droits humains au niveau municipal.

▶ La formation ciblée des fonctionnaires locaux a permis de renforcer l'inclusion sociale et d'améliorer les capacités municipales en matière de droits humains et de gouvernance.

■ La création du comité sur la localisation des droits humains au sein de l'association nationale des autorités locales de Géorgie (NALAG) a renforcé les efforts de sensibilisation au niveau local, tandis que l'adoption d'une stratégie spécifique en matière de droits humains et le programme de bonnes pratiques de NALAG ont renforcé le pouvoir des autorités locales et élargi l'impact du projet à l'ensemble du pays.

■ En 2024, un projet de transition intitulé «Promouvoir les droits humains et la participation au niveau local par le biais d'un gouvernement ouvert : Une étude de cas en Géorgie» a été mis en œuvre pour faire progresser la gouvernance participative et la protection des droits humains.

■ Une recherche participative a évalué la manière dont les droits humains, la participation des citoyens et l'inclusivité sont intégrés dans les processus de gouvernance de six autorités locales impliquées dans le Partenariat pour un gouvernement ouvert. Les résultats ont servi de base à un échange en ligne entre pairs pendant la semaine OpenGov, réunissant des représentants de l'Ukraine et de la République

de Moldova pour partager les bonnes pratiques et favoriser le dialogue entre les pays.

■ Le [rapport final](#) de l'étude, publié en géorgien et en anglais, constitue désormais une ressource précieuse pour les autorités locales, car il offre des pistes pour faire progresser la protection des droits humains et favoriser une gouvernance inclusive.

■ En outre, les activités de développement des capacités auxquelles ont participé les maires et les hauts fonctionnaires des autorités locales et régionales limitrophes de l'Arménie, effectuées en collaboration avec leurs homologues arméniens, ont davantage renforcé les possibilités de coopération transfrontalière.

■ Un nouveau projet, «[Faire progresser la démocratie locale participative et fondée sur les droits de l'homme en Géorgie](#)», est mis en œuvre 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. L'initiative vise à garantir que les habitants de toute

la Géorgie bénéficient de services publics améliorés et d'une plus grande implication de la collectivité grâce à une prise de décision participative et fondée sur les droits humains et à des efforts de décentralisation efficaces.

■ En 2024, des experts locaux ont développé des compétences dans l'application des connaissances en comportement afin de renforcer la participation civique et la protection des droits humains. Une méthodologie de recherche formative et une étude de base sur les services publics ont été élaborées pour évaluer l'engagement des citoyens, leur satisfaction et leur accès à l'autonomie.

■ Un manuel sur la participation civile et une boîte à outils actualisée sur la budgétisation participative dans les écoles ont été créés pour institutionaliser les pratiques participatives. Des travaux ont également commencé pour compléter le programme d'études sur les droits humains et la lutte contre la discrimination, destiné aux autorités locales, en y intégrant de nouvelles priorités telles que la lutte contre la désinformation et le discours de haine.



HONGRIE

DÉVELOPPEMENT DES FINANCES PUBLIQUES DES COLLECTIVITÉS LOCALES ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS MUNICIPALES

La Hongrie a rejoint le 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, reconnaît les progrès réalisés en matière d'autonomie locale tout en soulignant les domaines dans lesquels des améliorations sont encore nécessaires.



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

■ Mis en œuvre de 2022 à 2024, le projet [«Développement des finances publiques des collectivités locales et renforcement des capacités municipales en Hongrie»](#) visait à renforcer la gestion financière municipale et à améliorer la capacité des autorités locales à fournir des services publics efficaces.

■ Le projet s'est achevé avec succès en décembre 2024 avec les résultats suivants :

- ▶ Un examen par les pairs a fourni des conseils sur les [relations fiscales intergouvernementales, l'accès aux données et leur utilisation, et le dialogue politique local-central \(2023\)](#).
- ▶ Le [rapport d'orientation politique 2024 sur la taxe professionnelle et la contribution de solidarité](#) a été présenté.
- ▶ La méthodologie [Standard Expenditure Needs \(SEN\)](#) a été testée, ce qui a conduit à l'introduction d'un outil interactif qui compare les coûts et les performances de 13 services sociaux dans les collectivités locales hongroises. Ce processus a reçu le soutien des ministères des Finances, de l'Intérieur, de l'Administration publique et du Développement régional, ainsi que du Trésor public et de l'Association nationale hongroise des autorités locales.
- ▶ Le Centre d'expertise a coanimé un groupe de travail sur les finances locales avec les acteurs et les parties prenantes concernés du gouvernement central et local, et a soutenu la conception d'une nouvelle plateforme de données sur le gouvernement local hébergée par TÖOSZ.
- ▶ Un programme de formation complet et transposable a été préparé et adapté au contexte hongrois pour aider à développer de bonnes compétences démocratiques et renforcer les institutions locales au-delà du cycle du projet.
- ▶ Plus de 110 élus et membres du personnel de 100 collectivités locales et associations de collectivités locales ont développé leurs capacités grâce à la mise en œuvre de critères de référence en matière d'éthique publique et de finances locales et à la participation au programme Leadership Academy.

ITALIE

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

L'Italie, membre fondateur du Conseil de l'Europe, a ratifié la Charte européenne de l'autonomie en mai 1990. Au fil des années, l'Italie s'est engagée dans plusieurs réformes importantes de l'administration locale, visant à améliorer l'efficacité, la décentralisation et le renforcement de l'autonomie locale.



■ Le dernier [rapport de suivi](#) du Congrès, adopté en mars 2024, fait état de progrès dans l'augmentation des recettes locales et régionales, l'amélioration des processus de consultation et du système de péréquation. Toutefois, il reste des défis à relever, notamment celui d'assurer une mise en œuvre cohérente des réformes dans les différentes régions et celui de remédier aux disparités de capacités entre les différentes autorités locales.

■ Depuis 2021, le Centre d'expertise, en partenariat avec l'Association italienne pour le Conseil des communes et régions d'Europe (AICCIRE), promeut les principes de la bonne gouvernance démocratique aux niveaux local et régional.

■ En 2024, le Centre d'expertise a soutenu l'AICCIRE dans la promotion du Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELOGE) en tant qu'opportunité de renforcer la gouvernance démocratique à tous les niveaux, conformément au [document CM/Rec\(2023\)5](#) et à son exposé des motifs.

■ Une série d'événements de développement des capacités et de sensibilisation ont été organisés en ligne et en personne pour présenter les 12 principes de bonne gouvernance démocratique et guider les collectivités locales dans le processus ELOGE.

■ Au total, 145 collectivités locales, représentant une large répartition géographique, ont demandé à participer au programme, ce qui témoigne de l'intérêt général pour les processus qui favorisent l'innovation, améliorent les pratiques de gouvernance et soutiennent la participation des citoyens au niveau local en Italie.

■ En outre, en collaboration avec l'antenne de l'AICCIRE en Frioul-Vénétie Julienne et l'Institut international de sociologie de Gorizia (ISIG), le Centre d'expertise a mis en œuvre le Programme de l'Académie européenne (EAP 2025), une initiative de formation personnalisée conçue pour les administrations locales de la région du Frioul-Vénétie Julienne. Plus de 40 participants ont développé des capacités et des compétences pratiques pour promouvoir la bonne gouvernance démocratique et renforcer la résilience, le leadership et la coopération transfrontalière. Le programme comprenait des opportunités d'échange avec les collectivités locales slovènes sur la coopération transfrontalière et la résilience.

LITUANIE

CONFÉRENCE INTERNATIONALE SUR LA GOUVERNANCE À MULTINIVEAUX

La Lituanie est devenue membre du Conseil de l'Europe en 1993 et a ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale en 1999. En 2010, la Lituanie a créé des conseils de développement régional composés de maires, de partenaires sociaux et économiques et de délégués des conseils locaux. Toutefois, le [rapport de suivi](#) du Congrès adopté en 2018 a noté que ces organes ne répondaient pas pleinement au [Cadre de référence pour la démocratie régionale](#) du Conseil de l'Europe.

■ En conséquence, le Centre d'expertise a mis en œuvre deux projets à grande échelle de 2019 à 2023 pour soutenir l'harmonisation de la législation sur le développement régional avec les meilleures pratiques européennes et la Charte. Ces projets se sont concentrés sur le renforcement de la responsabilité des représentants locaux et sur la garantie de cadres de gouvernance cohérents. Dans le cadre de cet effort, la Lituanie a lancé le prix du Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELoGE) pour reconnaître la gouvernance locale exceptionnelle.

■ Sous la présidence lituanienne du Comité des ministres du Conseil de l'Europe, et en collaboration avec le ministère lituanien de l'Intérieur, le Centre d'expertise a organisé une conférence internationale intitulée «La gouvernance multiniveaux pour assurer la démocratie et renforcer la résilience à tous les niveaux de gouvernance» à Vilnius, en septembre 2024.

■ La conférence a rassemblé des experts, des décideurs politiques et des praticiens afin d'examiner comment une meilleure gouvernance à plusieurs niveaux peut renforcer les processus démocratiques et relever des défis communs - un suivi direct des engagements pris lors du 4^e Sommet à Reykjavik.

■ Les conclusions de la conférence ont été présentées au Bureau du Congrès et partagées avec le Comité directeur sur la démocratie du Conseil de l'Europe (CDDEM). Ces conclusions seront développées lors d'une conférence de suivi sous la présidence maltaise du Comité des Ministres en juin 2025.



MALTE

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

Malte est devenue membre du Conseil de l'Europe le 29 avril 1965 et a ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale le 6 septembre 1993, ce qui coïncide avec la mise en place de son administration locale.



■ En 2019, l'administration locale maltaise a fait l'objet d'une réorganisation qui a été 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. Le Centre d'expertise soutient les efforts de bonne gouvernance à Malte depuis 2014 à travers une série d'activités et de projets à petite échelle visant à renforcer la gouvernance démocratique au niveau local.

■ En 2024, une [analyse des besoins en formation](#) complète, préparée avec l'aide du Centre d'expertise et par le biais d'entretiens et d'enquêtes en ligne avec des représentants des collectivités locales, des fonctionnaires et des parties prenantes, a été publiée.

■ Le Centre d'expertise a soutenu la Division des collectivités locales afin de transformer l'évaluation des besoins en formation en une stratégie nationale de formation complète. Cette stratégie sera lancée lors de la conférence de Malte en janvier 2025 et servira de base à une nouvelle unité de formation dédiée aux autorités régionales et locales, intégrant les meilleures pratiques d'autres États membres du Conseil de l'Europe.

■ Dans le cadre de cette initiative, le Centre d'expertise a organisé une visite d'étude de trois jours à Strasbourg pour une délégation de 12 fonctionnaires maltais, dont le secrétaire parlementaire pour les collectivités locales. Au cours de cette visite, la délégation a assisté à la session plénière du Congrès et notamment à la discussion du dernier rapport de suivi sur Malte. La visite comprenait également des réunions avec plusieurs acteurs clés de France tels que les Associations des Maires, l'Institut National d'Études Territoriales et l'Eurométropole de Strasbourg.

RÉPUBLIQUE DE MOLDOVA

GOVERNANCE LOCALE OUVERTE ET PARTICIPATION CIVILE

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 dernier rapport de suivi du Congrès, datant de 2019, souligne des progrès notables en matière de décentralisation et de gouvernance participative. Le Congrès a soutenu les efforts de la République de Moldova pour renforcer le dialogue à plusieurs niveaux, améliorer la gouvernance au niveau local et s'aligner sur les normes européennes.



■ Parmi les réalisations notables figurent les progrès des réformes de décentralisation, l'élaboration d'une stratégie de réforme de l'administration publique pour 2023-2030 et l'adoption du cinquième plan d'action national pour le Partenariat pour un gouvernement ouvert (2023-2025), tous deux élaborés en collaboration avec les autorités locales. S'appuyant sur ces réformes, le Centre d'expertise a fourni des conseils politiques sur mesure et s'est attaché à donner aux autorités locales les moyens d'adopter des pratiques de gouvernance transparentes et inclusives.

■ Le projet [«Renforcer la culture du dialogue et la gouvernance locale ouverte et éthique en République de Moldova»](#), mis en œuvre de 2022 à 2024 dans le cadre du [Plan d'action du Conseil de l'Europe pour la République de Moldova \(2021-2024\)](#), a considérablement renforcé le dialogue politique et amélioré la qualité de la gouvernance locale. En se concentrant sur l'intégrité, la prévention de la corruption, le gouvernement ouvert, l'éthique publique, l'égalité des sexes et la gestion des migrations, le projet a contribué à la mise en place d'un cadre politique local plus inclusif, plus transparent et plus éthique.

■ En 2024, le projet a obtenu les résultats suivants :

- ▶ Des projets d'amendements visant à renforcer le dialogue gouvernemental à plusieurs niveaux, élaborés dans le cadre d'un processus inclusif et participatif ont été enregistrés au Parlement en 2024 et devraient être adoptés prochainement.

- ▶ Une cartographie complète des services publics déconcentrés au niveau local a été réalisée pour guider l'administration publique et les réformes territoriales et administratives.
- ▶ Pour la première fois, des représentants locaux ont été inclus dans la délégation moldave lors des réunions bilatérales de screening entre la République de Moldova et l'Union européenne.
- ▶ Deux localités moldaves ont été sélectionnées pour rejoindre le programme OGP-Local en 2024, une étape importante pour le pays dans le cadre du Partenariat pour un gouvernement ouvert.
- ▶ Les capacités de plaidoyer, d'influence politique et de collecte de données du Congrès des autorités locales de la République de Moldova (CALM) ont été renforcées.
- ▶ Une évaluation de la transparence des processus décisionnels a soutenu la mise en œuvre du cinquième plan d'action national du Partenariat pour un gouvernement ouvert.
- ▶ Plus de 340 représentants des autorités locales ont reçu une formation sur les principes du gouvernement ouvert et 310 ont reçu des outils pour mettre en œuvre la nouvelle loi sur l'accès à l'information publique.
- ▶ Les échanges entre pairs ont facilité le partage des connaissances entre les collectivités locales de la République de Moldova, de Géorgie et d'Ukraine, en mettant l'accent sur le gouvernement ouvert, la gouvernance fondée sur les droits humains et la gestion des migrations.

- ▶ Les campagnes de sensibilisation menées en 2023-2024 ont permis au public de mieux comprendre la nécessité de prévenir les discours haineux, le sexisme et la violence fondée sur le genre pendant les élections. Un guide personnalisé sur la lutte contre le sexisme dans la politique locale moldave a également été élaboré et diffusé.
- ▶ L'enquête nationale de 2023 sur les droits humains en République de Moldova inclut, pour la première fois, le droit de participer à la prise de décision au niveau local, conformément au protocole additionnel à la Charte.

■ En décembre 2024, le Centre d'expertise a lancé le projet [«Promouvoir la participation civile à la prise de décision politique en République de Moldova»](#). Ce projet vise à renforcer l'engagement des citoyens et des organisations de la société civile dans la prise de décision. Il vise à garantir que les décisions politiques prises aux niveaux local et national s'appuient sur les recommandations de divers secteurs de la société, notamment les femmes, les jeunes et les groupes marginalisés, et qu'elles reflètent les besoins et les opinions de tous les citoyens. Le projet contribue aux objectifs du [Plan d'action du Conseil de l'Europe pour la République de Moldova 2025-2028](#).

■ Le lancement et le premier atelier du projet, le 3 décembre 2024 à Chisinau, ont rassemblé plus de 80 participants des autorités locales et centrales et de la société civile qui ont salué l'initiative et souligné sa pertinence.

■ Le projet [«Renforcer la résilience des autorités locales et régionales face aux défis de la migration»](#) a été mis en œuvre de 2023 à 2024 dans le cadre du [Plan d'action du Conseil de l'Europe sur la protection des personnes vulnérables dans le contexte des migrations et de l'asile en Europe \(2021-2025\)](#). Le projet a été conçu pour aider les autorités locales à faire face aux conséquences migratoires causées par la guerre d'agression de la Russie contre l'Ukraine, en renforçant leur capacité à gérer efficacement les migrations et en favorisant des solutions durables à la fois pour les résidents et les personnes migrantes.

■ Pour soutenir la mise en œuvre du projet, un [protocole d'accord](#) a été signé avec le Congrès des autorités locales de la République de Moldova (CALM) et les associations nationales d'autorités locales de Pologne et de Roumanie.

■ En République de Moldova, un rapport complet d'évaluation du pays a détaillé les défis et les besoins en matière de gestion efficace des migrations et d'intégration. Trois autorités locales

moldaves, Edinet, Straseni et Vinogradovca, ont été sélectionnées pour participer à une communauté de pratique sur les migrations et les droits humains au niveau local, créée en tant que plateforme multilatérale d'échange entre homologues de Pologne, de Roumanie et de République de Moldova. Ils ont participé à 11 échanges thématiques entre pairs, ce qui leur a permis de partager leurs expériences et leurs connaissances et de soutenir l'élaboration d'une «boîte à outils pour les stratégies de gestion des migrations d'urgence à l'intention des autorités locales et des parties prenantes».

■ En outre, une table ronde nationale a été organisée pour faciliter le dialogue à plusieurs niveaux sur la migration et l'inclusion sociale, entre les autorités centrales telles que le Parlement, la Chancellerie d'État, les directions régionales, et les autorités locales et leur association CALM.

«Cet atelier s'est révélé très utile, en présentant des pratiques efficaces pour la gestion des risques liés à la migration, notamment au niveau local. Il aidera les représentants des autorités locales à élaborer les stratégies et réglementations nécessaires afin de réduire les risques pouvant survenir lors de telles crises, de plus en plus fréquentes dans le monde. Nous avons eu un échange enrichissant de bonnes pratiques visant à faciliter le travail des autorités locales, accompagné d'orientations précieuses fournies par des experts internationaux.»

Constantin Cojocari
Maire d'Edineț, République de Moldavie

■ Plus de 175 participants moldaves engagés dans des activités nationales et internationales de sensibilisation et de développement des capacités ont fait connaître les bonnes pratiques internationales et les approches politiques pour une gestion efficace des migrations. En outre, 22 élus locaux et membres du personnel administratif ont été dotés des connaissances et des compétences nécessaires pour élaborer des lignes directrices opérationnelles et des stratégies visant à atténuer les risques migratoires locaux. La boîte à outils a été mise à disposition en langue roumaine et distribuée aux partenaires du projet et aux parties prenantes à travers le pays.

■ Ces résultats ont renforcé la capacité des autorités publiques moldaves à relever les défis de la migration de manière transparente, inclusive et durable.

MONTÉNÉGRO

PROMOUVOIR LA DÉMOCRATIE DÉLIBÉRATIVE

Le Monténégro est devenu 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](#) du Congrès sur le Monténégro a été adopté en 2024. Le Monténégro bénéficie des activités de coopération mises en œuvre par le Conseil de l'Europe, qui ont joué un rôle essentiel dans l'avancement du programme de réforme du Monténégro, l'alignement du Monténégro sur les normes du Conseil de l'Europe et le soutien du processus d'adhésion du pays à l'Union européenne.

■ Le Monténégro fait partie du projet régional «[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. Le projet a été lancé à Bar le 18 avril 2024, lors d'un événement de lancement dédié.

■ Cette initiative vise à renforcer les processus démocratiques et à favoriser un engagement citoyen innovant dans toute la région. Dans ce cadre, le Centre d'expertise a créé une communauté de pratique pour faciliter l'apprentissage par les pairs. Elle comprend des représentants des collectivités locales de Bar, Savnik et Tivat, ainsi que de l'Union des collectivités locales du Monténégro.

■ Les activités de développement des capacités sont basées sur le guide intitulé «[Comment organiser un processus délibératif au niveau local ?](#)». Les autorités locales seront également soutenues par un groupe régional de formateurs sur la démocratie délibérative qui a été créé et qui est formé dans le cadre de ce projet.

MACÉDOINE DU NORD

PROMOUVOIR LA DÉMOCRATIE DÉLIBÉRATIVE

La Macédoine du Nord est devenue membre du Conseil de l'Europe en 1995 et a ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale en 1997. Le dernier rapport de suivi du Congrès sur la Macédoine du Nord a été adopté en 2021.

■ Le pays a participé activement à diverses initiatives, s'engageant notamment dans des programmes de coopération et d'assistance intergouvernementaux dans les domaines de la réforme juridique et des droits humains.

■ Grâce à un projet mis en œuvre par le Centre d'expertise, le Congrès promeut la démocratie délibérative dans la région en tant que forme innovante de participation des citoyens au processus décisionnel local. La Macédoine du Nord fait partie du projet régional «[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*, du Monténégro et de la Serbie.

■ Cette initiative vise à renforcer les processus démocratiques et à favoriser un engagement citoyen innovant dans toute la région. Dans ce cadre, le Centre d'expertise a créé une communauté de pratique pour faciliter l'apprentissage par les pairs. Elle comprend



des représentants des collectivités locales d'Aerodrom, de Centar Skopje et de Makedonski Brod, ainsi que de l'Association des unités d'autonomie locale.

■ Les activités de développement des capacités sont basées sur le guide intitulé «[Comment organiser un processus délibératif au niveau local ?](#)». Les autorités locales seront également soutenues par un groupe régional de formateurs sur la démocratie délibérative qui a été créé et qui est formé dans le cadre de ce projet.

POLOGNE

ÉLABORATION D'UNE APPROCHE POLITIQUE POUR L'INTÉGRATION DES MIGRANTS

Depuis son adhésion au Conseil de l'Europe en 1991 et la ratification de la Charte européenne de l'autonomie locale en 1993, la Pologne a entrepris des réformes importantes pour renforcer l'autonomie locale. Ces réformes ont visé à décentraliser les pouvoirs administratifs et à renforcer l'autonomie des autorités locales. Le dernier [rapport de suivi](#) du Congrès adopté en 2019 a souligné la nécessité de poursuivre les efforts pour faire respecter les principes inscrits dans la Charte européenne de l'autonomie locale.

■ En réponse aux défis croissants posés par la tendance migratoire et les déplacements de population à travers l'Europe, le Centre d'expertise a développé un projet multilatéral visant à renforcer la capacité des autorités publiques à gérer les migrations et à favoriser des solutions durables et démocratiques à la fois pour les résidents et pour les migrants.

■ Le projet [«Renforcer la résilience des autorités locales et régionales face aux défis de la migration»](#) a été mis en œuvre de 2023 à 2024 dans le cadre du [Plan d'action du Conseil de l'Europe sur la protection des personnes vulnérables dans le contexte des migrations et de l'asile en Europe \(2021-2025\)](#).

■ Un [protocole d'accord](#) quadripartite a été signé par le Congrès avec l'Association des villes polonaises (APC) et les associations nationales de la République de Moldova et de la Roumanie.

■ En Pologne, un rapport d'évaluation nationale a détaillé les défis et les besoins des autorités locales en matière de gestion des migrations. Trois collectivités locales polonaises, Hrubieszów, Rzeszów et Wrocław, ont rejoint la Communauté de pratique sur la migration et les droits humains. Cette plateforme a été créée pour permettre l'échange entre collectivités locales et régionales de Pologne, de la République de Moldova et de Roumanie.

■ Ainsi, 11 échanges thématiques entre pairs ont permis de renforcer la coopération régionale entre les trois pays et avec l'Ukraine. La «boîte à outils pour les stratégies de gestion des migrations d'urgence à l'intention des autorités locales et des parties prenantes» et un «recueil de bonnes pratiques sur la gestion des migrations et la coopération à plusieurs niveaux» ont été produits et mis à disposition en polonais.



■ Une table ronde nationale a été organisée en juin 2024 pour soutenir le dialogue entre les différents niveaux de gouvernement et les parties prenantes en matière de migration et d'inclusion sociale. Cet événement a été une contribution opportune au développement par le gouvernement de la stratégie migratoire pour la Pologne pour 2025-2030.

■ 104 participants polonais ont pris part aux activités de sensibilisation et de développement des capacités organisées en Pologne dans le cadre du projet. L'expérience et les pratiques polonaises ont influencé la conception de la boîte à outils pratique sur la gestion des migrations d'urgence et ont été présentées dans le compendium des bonnes pratiques.

■ Les autorités publiques polonaises, tant au niveau central que local, sont désormais plus conscientes des bonnes pratiques internationales et des approches politiques existantes en matière de gestion des migrations.



ROUMANIE

RENFORCER LA RÉSILIENCE DES AUTORITÉS LOCALES ET RÉGIONALES FACE AUX MIGRATIONS

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 visent à renforcer l'autonomie locale, à améliorer l'efficacité administrative et à aligner la gouvernance locale sur les normes européennes.

■ Le Centre d'expertise a soutenu la Roumanie dans le cadre de divers projets visant à garantir l'alignement de la législation sur les normes du Conseil de l'Europe. Ces initiatives se sont concentrées sur le renforcement des capacités administratives locales, la promotion d'une gouvernance éthique et l'encouragement de la participation des citoyens aux processus décisionnels locaux. Le dernier [rapport de suivi](#) du Congrès sur la Roumanie a été adopté le 23 mars 2023.



■ Depuis le début de la guerre d'agression de la Fédération de Russie contre l'Ukraine en février 2022, la Roumanie joue un rôle crucial en tant que pays d'accueil et de transit pour les réfugiés, ce qui pose de nouveaux défis aux gouvernements locaux en matière de gestion des migrations, d'inclusion sociale et de prestation de services. Pour relever ces défis, le projet «[Renforcer la résilience des autorités locales et régionales face aux défis de la migration](#)» a été mis en œuvre de 2023 à 2024 dans le cadre du [Plan d'action du Conseil de l'Europe sur la protection des personnes vulnérables dans le contexte des migrations et de l'asile en Europe \(2021-2025\)](#).

■ Grâce à une approche multilatérale et multipartite, des interventions ciblées ont permis de renforcer la capacité des autorités publiques à gérer les migrations et à promouvoir des solutions démocratiques, inclusives et durables pour les collectivités locales et les personnes migrantes.

■ Un [protocole d'accord](#) quadripartite a été signé avec l'Association des communes de Roumanie (ACoR), le Congrès des pouvoirs locaux de la République de Moldova (CALM) et l'Association des villes polonaises pour soutenir le projet.

■ Trois communes roumaines, Bogdan Vodă, Măgurele et Tulcea, ainsi que des représentants de l'ACoR ont rejoint une communauté de pratique sur la migration et les droits humains au niveau local. Cette plateforme favorise l'échange entre les autorités locales et régionales de Pologne, de la République de Moldova et de Roumanie afin de relever ensemble les défis de la migration.

■ Une table ronde nationale, réunissant des représentants de différents niveaux de gouvernement et des parties prenantes clés dans le domaine de la migration et de l'inclusion sociale a contribué à renforcer le dialogue à plusieurs niveaux. La discussion s'est tenue sur la base d'un rapport d'évaluation du pays qui détaillait les défis de gestion des migrations rencontrés par les autorités locales et leurs besoins.

■ En outre, six élus et membres de l'administration locale ont reçu une formation sur l'élaboration de lignes directrices opérationnelles et de stratégies visant à atténuer les risques migratoires locaux. Onze échanges thématiques entre pairs ont favorisé le partage des connaissances entre les collectivités locales de Roumanie, de Pologne, de la République de Moldova et d'Ukraine et plus de 118 participants roumains se sont engagés dans des activités de développement des capacités. La «boîte à outils pour les stratégies de gestion des migrations d'urgence pour les autorités locales et les parties prenantes» a été traduite en roumain et distribuée aux partenaires du projet, fournissant des conseils pratiques et des exemples de bonnes pratiques pour une gestion efficace des migrations.

SERBIE

PROMOUVOIR LA DÉMOCRATIE DÉLIBÉRATIVE

La Serbie est devenue membre du Conseil de l'Europe en 2003 et a ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale en 2007. Depuis lors, la Serbie a bénéficié des initiatives du Conseil de l'Europe qui soutiennent son programme de réformes, garantissent la conformité avec les normes européennes et font progresser son processus d'adhésion à l'UE. Le dernier [rapport de suivi](#) du Congrès a été adopté en 2017.



■ Le Centre d'expertise a mis en œuvre une série de projets avec la Conférence permanente des villes et collectivités locales de la République de Serbie dans le but de renforcer les pratiques de gouvernance et d'introduire des pratiques modernes de gestion des ressources humaines dans l'autonomie locale.

■ En 2024, dans le prolongement d'un soutien antérieur au ministère de l'administration publique et de l'autonomie locale en Serbie, le Centre d'expertise a organisé des activités de développement des capacités et fourni des conseils politiques en préparation d'un nouveau projet conjoint, cofinancé par l'Union européenne et le Conseil de l'Europe, dont le lancement est prévu en 2025. Parmi ses activités et résultats figurent :

- ▶ Un atelier organisé pour présenter les recommandations d'une étude multi-pays sur le développement professionnel des fonctionnaires locaux.
- ▶ Une analyse d'experts sur les procédures d'évaluation des performances visant à améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines dans les autorités locales a été réalisée.
- ▶ 20 élus et fonctionnaires qui ont développé leurs capacités en matière d'initiatives de développement professionnel et de procédures d'évaluation des performances.

■ La Serbie participe également au projet régional «[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*, du Monténégro et de la Macédoine du Nord.

■ Dans ce cadre, le Centre d'expertise a mis en place une communauté de pratique pour la Serbie qui comprend des représentants de l'Association nationale des autorités locales et des collectivités locales de Bujanovac, Leskovac et Tutin. Un réseau régional de formateurs locaux a également été créé pour soutenir ces initiatives et un guide pratique intitulé «[Comment organiser un processus délibératif au niveau local ?](#)» a été publié pour soutenir les autorités locales.



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 entretient une coopération de longue date avec l'Association basque des collectivités locales (EUDEL) qui a piloté le référentiel 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 dans la mise en œuvre d'ELoGE.

■ Le Centre d'expertise a soutenu l'Association basque des collectivités locales dans l'organisation de l'édition 2024 du [Label européen d'excellence en matière de gouvernance \(ELoGE\)](#).

■ Il s'agissait de la première mise en œuvre du critère révisé fondé sur la CM/Rec(2023)5 relative aux principes de bonne gouvernance démocratique adoptée par la nouvelle plateforme d'accréditation ELoGE établie sous l'égide du Bureau du Congrès. Cinq collectivités locales basques (Donostia/San Sebastián, Azkoitia, Irun, Ermua et Legazpi) ont reçu le label lors d'une cérémonie en juillet 2024.



■ Au cours du second semestre de l'année, le Centre d'expertise a soutenu EUDEL dans l'organisation d'une série d'ateliers entre pairs pour partager les pratiques innovantes d'ELoGE dans des domaines tels que l'éthique publique et le leadership, l'engagement civique urbain et l'introduction de marchés publics sensibles au genre dans le cadre des objectifs de développement durable (ODD). Ces bonnes pratiques, ainsi que d'autres, sont présentées sur [une page web dédiée](#) et utilisées par EUDEL pour développer le réseau des collectivités locales participant au processus ELoGE.



TÜRKIYE

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 pour 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.



■ À la suite du pilotage réussi du programme Label européen d'excellence en matière de gouvernance (ELOGE) par l'Argüden Governance Academy en 2022 et au niveau croissant de participation des autorités locales au processus en 2023, l'Union des collectivités locales turques (TBB) a accepté de devenir membre de la plateforme nationale ELOGE en Türkiye en 2024.

■ L'implication du TBB dans le processus a conduit à une augmentation significative de la participation des autorités locales turques. 27 collectivités locales ont participé au processus en développant leurs capacités et en se sensibilisant aux normes de bonne gouvernance démocratique du Conseil de l'Europe. Lors d'une cérémonie de remise des prix à Ankara le 12 décembre 2024, 13 collectivités locales ont reçu

le prix ELOGE, dont quatre autorités métropolitaines (Adana, Ankara, Balıkesir, Gaziantep), deux villes (Amasya, Niğde) et sept collectivités locales de district (Avcılar, Bağcılar, Etimesgut, Kadıköy, Melikgazi, Sultanbeyli, Eskişehir).

■ Lors du suivi des élections locales en Türkiye en mars 2024, le Congrès a noté avec satisfaction que les citoyens turcs ont fait preuve d'un véritable engagement en faveur de la démocratie locale et régionale en allant voter et en se portant candidats en grand nombre. Le taux de participation élevé (l'un des plus élevés des États membres du Conseil de l'Europe) témoigne d'un fort engagement des citoyens en faveur des processus démocratiques.

UKRAINE

RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE MULTINIVEAUX ET DES BONNES PRATIQUES DÉMOCRATIQUES

L'Ukraine a rejoint le Conseil de l'Europe en 1995 et a ratifié la Charte européenne de l'autonomie locale en 1997, ainsi que son protocole additionnel en 2014. Lancée en 2014, la réforme de la décentralisation en Ukraine, notamment en matière de fusion territoriale et de décentralisation fiscale, est devenue l'une des initiatives les plus réussies du pays. Le Centre d'expertise a apporté un soutien juridique et méthodologique essentiel à la mise en œuvre de cette réforme, adoptée par les partenaires ukrainiens. Le dernier [rapport de suivi](#) du Congrès a été adopté en 2013 et la prochaine visite est prévue pour 2025.

■ Depuis février 2022, alors que les autorités locales sont devenues essentielles dans la résistance à la guerre d'agression menée par la Fédération de Russie, le besoin d'un soutien ciblé s'est accru. Malgré les défis actuels, le Conseil de l'Europe reste un conseiller de confiance, renforçant l'engagement de l'Ukraine à construire un système de gouvernance à multiniveaux plus inclusif, transparent et responsable, en accord avec les principes de la Charte.



■ En 2024, le Centre d'expertise a mis en œuvre deux projets en Ukraine dans le cadre du [Plan d'action du Conseil de l'Europe pour l'Ukraine «Résilience, relance et reconstruction» 2023-2026](#) : l'un s'adressant principalement aux autorités centrales et l'autre, surtout aux autorités locales. Le Centre d'expertise a poursuivi avec succès la mise en œuvre du projet [«Renforcement de la bonne gouvernance démocratique et de la résilience en Ukraine»](#) qui vise à renforcer la bonne gouvernance démocratique et l'administration publique, par l'amélioration et la mise en œuvre du cadre juridique, l'amélioration de la qualité des services publics fournis par les autorités locales,

avec un accent particulier sur les zones métropolitaines, et le renforcement de la sensibilisation du grand public à la bonne gouvernance démocratique et de sa demande en la matière.

■ Indépendamment des défis posés par la guerre d'agression en cours de la Fédération de Russie contre l'Ukraine, le Centre d'expertise a continué à co-moderer le dialogue de haut niveau sur la bonne gouvernance démocratique et a organisé son troisième cycle à Strasbourg en [juillet 2024](#), en accordant la priorité aux domaines suivants :

- ▶ stratégie de la réforme de la «décentralisation» : le Centre d'expertise a préparé un [document de conseil politique CEMG/PAD\(2024\)6](#) sur le concept de réforme de la décentralisation de l'Ukraine de 2014 et a commencé à animer un groupe d'experts spécialisés visant à réorganiser le concept de réforme et à concevoir ce à quoi le système de gouvernance à plusieurs niveaux devrait ressembler sous la loi martiale et lors du retour à l'administration civile ;
- ▶ la répartition des compétences entre l'État et les collectivités locales et entre leurs différents niveaux : la [CEMG a lancé de vastes consultations](#) parmi les acteurs nationaux.

■ Le Centre d'expertise a poursuivi son assistance à la préparation d'une réforme fondamentale de la représentation infranationale de l'État et du contrôle de légalité sur les autorités locales. Il a préparé un avis juridique ([CEGG/LEX\(2024\)1](#)) évaluant la conformité du projet de loi avec la Charte européenne de l'autonomie locale et avec la principale recommandation du Comité des ministres sur cette question [CM/Rec\(2019\)3](#).

“ Le Dialogue de haut niveau sur la bonne gouvernance démocratique du Conseil de l'Europe revêt une importance cruciale pour l'avancée de l'Ukraine vers l'intégration européenne, ainsi que pour le renforcement de la démocratie dans notre pays. Cette plateforme polyvalente permet de dégager un consensus et de proposer des solutions répondant aux besoins de la société ukrainienne et aux aspirations de l'Ukraine à rejoindre l'Union européenne. ”

Oleksandr Kornienko

Premier Vice-Président du Parlement Ukrainien

■ En outre, pour compléter la préparation de la promulgation de la future loi, le Centre d'expertise a facilité une [initiative pilote](#) de l'administration régionale de l'État de Ternopil, en l'aidant à se transformer en un organe administratif de type préfectoral et à mettre en place un mécanisme de consultation au niveau régional.

■ Parmi les résultats tangibles supplémentaires obtenus en 2024, il convient de mentionner que :

- ▶ Une nouvelle loi sur les consultations publiques a été adoptée sur la base de l'[avis CEGG/LEX\(2021\)1](#) juridique du CEMG : sur les 39 recommandations du Conseil de l'Europe, le Parlement en a traité 36 (92 %), notamment les principales.
- ▶ Une nouvelle loi sur la démocratie locale a été adoptée. Le Centre d'expertise [a contribué](#) à l'élaboration de cette loi depuis 2021, élargissant les possibilités pour un engagement significatif et direct des citoyens dans la politique et la prise de décision.
- ▶ Huit règlements sur le service public local ont été approuvés avec l'aide d'experts du Centre d'expertise.

■ Plus de 140 000 fonctionnaires ont développé leurs capacités grâce à des programmes de formation dispensés par le Centre sur la base d'une analyse complète des besoins de formation. Toujours en 2024, une agence gouvernementale spécialisée a développé deux programmes de formation modèles supplémentaires en partenariat avec le Centre. En outre, l'Ukraine a été aidée dans la mise en œuvre de sa stratégie nationale de lutte contre la corruption en fournissant des propositions pour un modèle de code d'éthique pour les fonctionnaires locaux, un projet de loi sur les codes de conduite et un plan d'action visant à renforcer l'intégrité dans la gouvernance locale sur la base de la [CM\(2020\)27](#).

■ En outre, une subvention directe a été accordée à l'«Agglomération de Lviv», une association de dix collectivités locales dont Lviv, qui a établi des liens transparents et démocratiques, amélioré la coopération intermunicipale et renforcé l'identité et la cohésion locales. L'agglomération de Lviv a organisé le [«premier forum international des agglomérations en Ukraine»](#), établissant un modèle innovant qui a depuis inspiré d'autres collectivités locales métropolitaines dans le pays.

■ En 2024, les principaux résultats comprenaient un manuel sur la nouvelle loi sur le service public local, trois recommandations méthodologiques sur la coopération intercommunale et l'éthique publique, et des notes explicatives répondant aux demandes ad hoc des parties prenantes nationales.

■ Les résultats de la 8e [enquête](#) nationale, commandée par le Centre d'Expertise, ont confirmé que

la décentralisation reste la réforme la plus populaire en Ukraine et ont souligné le rôle vital des autorités locales dans le renforcement de la résilience en temps de guerre. Ces informations ont permis aux décideurs ukrainiens d'affiner les politiques et les réformes nationales. Tout au long de l'année, le Centre d'expertise a coorganisé plusieurs débats publics de haut niveau qui ont rassemblé près de 900 participants en personne, 1 000 participants en ligne et de nombreux observateurs sur les médias sociaux, tous basés sur des outils développés par le Centre.

■ Le projet [«Renforcement de la gouvernance multinationale, de la démocratie et des droits humains au niveau local en Ukraine»](#) a été lancé en 2023 pour renforcer le dialogue et la coopération entre les différents niveaux de gouvernement, promouvoir la gouvernance collaborative et la participation des citoyens et sauvegarder l'égalité et la non-discrimination au niveau local.

■ En 2024, le projet s'est appuyé sur les réalisations précédentes en forgeant de nouveaux partenariats avec des parties prenantes clés. Un protocole d'accord historique a été signé entre le Congrès et l'Association ukrainienne des conseils régionaux et de district (UAROR), complétant un accord existant avec l'Association des villes ukrainiennes (AUC). La coopération avec le Secrétariat du Partenariat pour un gouvernement ouvert a été approfondie et un nouveau programme de formation des formateurs sur le gouvernement local ouvert a été piloté avec le personnel de l'AUC. En outre, un dialogue à plusieurs niveaux a été facilité par différentes plateformes (à la fois des échanges entre pairs et des événements de haut niveau) afin de diffuser des enseignements et des expériences clés sur les principes du gouvernement ouvert et les droits humains au niveau local.

«Notre initiative a porté sur la prévention de la corruption et le renforcement de la transparence grâce à l'engagement de la communauté, à l'éducation et à des mécanismes de retour d'information. Avec la participation d'experts et de représentants de la société civile, des forces de l'ordre et de l'Agence nationale de prévention de la corruption, Fastiv a élaboré son Code anticorruption. Nous continuerons à travailler pour accélérer l'intégration européenne afin de rapprocher davantage notre communauté des valeurs européennes.»

Mykhailo Netiazhuk
Maire, Ukraine

■ Le Centre d'expertise a soutenu la mise en œuvre d'[initiatives locales](#) visant à encourager les innovations démocratiques dans 10 collectivités locales. Elles ont développé des outils de gouvernance électronique,

stimulé la participation de groupes sous-représentés tels que les jeunes, les femmes et les personnes déplacées, protégé les droits des anciens combattants et renforcé la cohésion sociale. Une évaluation de la promotion et de la protection des droits humains aux niveaux local et régional a été réalisée afin d'éclairer le soutien futur et les ajustements politiques.

■ Un soutien législatif a été apporté par le biais de consultations avec les autorités locales, les associations nationales, le parlement et les représentants du gouvernement afin d'aligner la législation nationale sur la Charte européenne et de renforcer le rôle des autorités locales et régionales dans la reconstruction de l'Ukraine.

■ En outre, la coopération intercommunale a été renforcée par la commission de l'AUC pour le développement des collectivités locales désoccupées et temporairement occupées qui a créé une plate-forme pour 70 collectivités locales de 11 régions afin de traiter des questions essentielles dans ces zones, telles que le logement, l'emploi et l'éducation.

■ Dans le cadre de ce projet, le [Registre des dommages pour l'Ukraine](#) a également été promu pour soutenir le processus de demande d'indemnisation au niveau local et régional et de leurs associations nationales.

DÉMOCRATIE DÉLIBÉRATIVE EN EUROPE DU SUD-EST

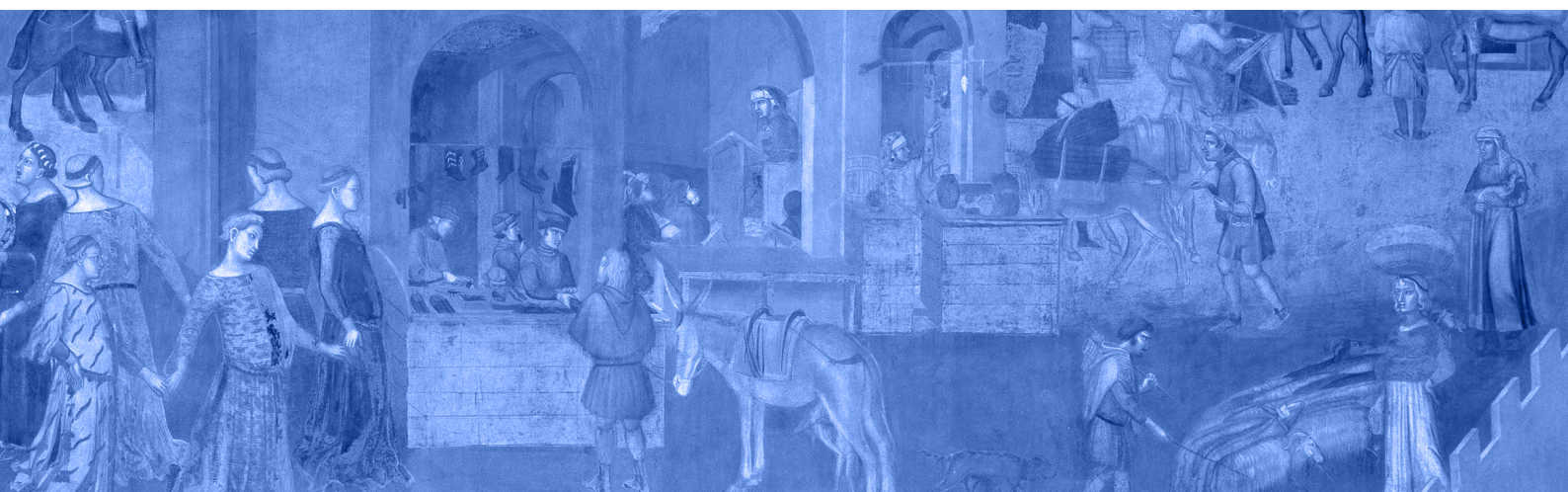
Le projet «[Promouvoir la démocratie délibérative et les approches innovantes de la participation citoyenne en Europe du Sud-Est](#)» a été lancé en 2024. Il est financé par une contribution volontaire de l'Allemagne et se poursuit jusqu'en 2025. Cette initiative s'aligne sur les Principes de Reykjavik pour la démocratie, la recommandation sur la démocratie délibérative du Conseil de l'Europe et la recommandation sur l'utilisation de méthodes délibératives du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux dans les collectivités locales européennes. Elle se concentre sur l'Albanie, la Bosnie-Herzégovine, le Kosovo*, le Monténégro, la Macédoine du Nord et la Serbie.



■ Le Centre d'expertise a mis en place une communauté de pratique qui comprend 43 représentants de 18 autorités locales et des sept associations d'autorités locales des six bénéficiaires de la région. Cette plateforme favorise l'apprentissage par les pairs et l'échange sur les bonnes pratiques en matière d'organisation de processus délibératifs. Parallèlement, un réseau régional de 34 formateurs a été constitué pour renforcer les capacités et soutenir les autorités locales qui souhaitent développer des possibilités de délibérations citoyennes. Un guide intitulé «Comment

organiser un processus délibératif au niveau local ?» - disponible en [anglais](#) et en [bosniaque](#) - a été publié, et des plans sont en cours pour développer un cours d'apprentissage en ligne en vue d'une diffusion plus large.

■ En conséquence, plusieurs autorités locales ont entrepris d'intégrer des méthodes délibératives dans leur processus décisionnel. En Bosnie-Herzégovine, les assemblées de citoyens de Mostar et de Banja Luka ont fourni des modèles reproductibles, tandis que les autorités locales d'Albanie, du Monténégro, de Macédoine du Nord, de Serbie et du Kosovo* prévoient des initiatives similaires. Ces activités de développement des capacités renforcent l'expertise locale, favorisent une gouvernance transparente et inclusive et facilitent la coopération régionale, jetant ainsi les bases d'une innovation démocratique durable en Europe du Sud-Est.



PROJET MULTILATERAL SUR LA MIGRATION ET L'INCLUSION

Le projet «[Renforcer la résilience des autorités locales et régionales face aux défis de la migration](#)» développé dans le cadre du [Plan d'action du Conseil de l'Europe sur la protection des personnes vulnérables dans le contexte des migrations et de l'asile en Europe \(2021-2025\)](#), a soutenu les autorités locales et régionales de Pologne, de la République de Moldova et de Roumanie dans la gestion des migrations aux frontières de l'Ukraine. Un élément clé a été la création d'une communauté de pratique sur les migrations et les droits humains qui a réuni des élus locaux, des experts techniques et des associations nationales des trois pays. Cette plateforme a facilité les échanges entre pairs parmi neuf autorités locales et trois associations nationales et a encouragé la collaboration transfrontalière.



■ Les activités du projet ont inclus la participation active de plus de 445 représentants des autorités locales, régionales et centrales, ainsi que des organisations de la société civile, à des activités de renforcement des capacités et de sensibilisation. En conséquence, les autorités centrales comprennent mieux les points forts, les défis et les besoins des entités locales en matière de gestion de la migration. Les associations nationales : Association des villes polonaises (APC), Congrès des pouvoirs locaux de la République de Moldova (CALM) et Association des communes de Roumanie (ACoR) ont également approfondi leurs connaissances des pratiques internationales en matière de migration et des approches politiques.

■ En outre, grâce au projet, deux ressources clés sont disponibles : une boîte à outils pour les stratégies de gestion d'urgence des migrations et un recueil de bonnes pratiques sur la gestion des migrations et la coopération à plusieurs niveaux, qui sont disponibles en anglais, en polonais et en roumain. Ces outils fournissent des conseils pratiques sur les normes internationales en matière de droits humains, la préparation et la réponse efficace aux urgences migratoires, en soutenant une gestion durable et digne des migrations au niveau local.

FORCES DÉMOCRATIQUES DU BÉLARUS

Le Congrès, en tant que membre actif du [Groupe de contact sur la coopération avec les forces démocratiques et la société civile du Bélarus](#), a été chargé de mettre en œuvre des activités en 2024 et en 2025 axées sur le soutien politique aux forces démocratiques du Bélarus et sur l'intégration des normes européennes de démocratie locale dans leur travail pour aider à préparer la transformation du système d'autonomie locale dans un futur Bélarus démocratique.



■ Le Centre d'expertise met en œuvre des activités dans le cadre du projet [«Mener le changement pour la démocratie et les droits humains au niveau local avec les forces démocratiques du Bélarus»](#) qui soutient la gouvernance démocratique et les droits humains en fournissant un développement des capacités et des conseils d'experts pour réformer l'autonomie locale conformément à la Charte européenne de l'autonomie locale.

■ S'appuyant sur un atelier pilote 2023 réussi, le projet cherche à intégrer les normes européennes dans les réformes de la gouvernance locale et promeut de la Charte par le biais de la méthodologie «Leaders pour le changement».

■ Au début de l'année 2024, des représentants des forces démocratiques bélarusses ont pris contact avec les dirigeants du Congrès et Mme Sviatlana Tsikhanouskaya a pris la parole lors de la 46e session du Congrès en mars 2024. Elle a demandé un soutien pour la préparation de la réforme du système d'autonomie locale, des programmes de réhabilitation pour les enfants des personnes réprimées, et de meilleures opportunités éducatives, ainsi que l'approbation de la perspective européenne pour le Bélarus, l'Ukraine et la République de Moldova.

■ Le Congrès a également examiné le «Concept d'autonomie locale pour un nouveau Bélarus», identifiant les lacunes en matière de réforme et émettant des recommandations. Trois ateliers ont été organisés pour 30 participants des forces démocratiques du Bélarus, couvrant les concepts clés de la gouvernance, la décentralisation et la gestion des risques. Ces sessions ont débouché sur des recommandations visant à aligner les réformes futures sur les normes européennes. Les participants ont également développé leur connaissance des normes du Conseil de l'Europe et ont reçu une traduction en bélarusse du [Commentaire contemporain du Congrès sur le rapport explicatif de la Charte européenne de l'autonomie locale](#).

■ Les participants aux activités de 2024 ont demandé des ateliers et des activités de développement des capacités plus approfondis et ciblés, afin de poursuivre le développement de législations telles que le projet de loi sur l'autonomie locale et les dispositions relatives à l'autonomie locale du projet de constitution pour un futur Bélarus libre et démocratique.

KOSOVO*

RENFORCER LA GOUVERNANCE A PLUSIEURS NIVEAUX

L'article 123 de la [Constitution](#) du Kosovo*, qui établit les principes fondamentaux de l'autonomie locale, fait référence à la Charte européenne de l'autonomie locale dans son paragraphe 3, selon lequel les organes de l'autonomie locale doivent respecter la Charte ainsi que l'observer et la mettre en œuvre dans la même mesure que ce qui est exigé d'un État signataire.

■ Un précédent projet du Congrès a permis de développer les capacités de l'Association des collectivités locales du Kosovo* (AKM) et de promouvoir le dialogue à multi-niveaux. En 2022, le Centre d'expertise, en coopération avec l'Association européenne pour la démocratie locale, a lancé le programme du Label européen d'excellence en matière de gouvernance au Kosovo*.

■ En 2024, le Centre d'expertise a préparé le nouveau projet «Renforcement de la gouvernance multiniveaux et de la démocratie participative» qui a débuté en janvier 2025. Ce projet vise à améliorer l'autonomie locale et à renforcer la démocratie locale en encourageant le dialogue à plusieurs niveaux et en renforçant les capacités des autorités locales en matière de démocratie délibérative et de gouvernement ouvert. Il est mis en œuvre en étroite collaboration avec le ministère de l'Administration des collectivités locales et l'AKM, observateur invité de la Chambre des pouvoirs locaux du Congrès. Le projet s'appuie sur la coopération du Congrès depuis 2012

et sur l'engagement durable du Conseil de l'Europe au Kosovo*.

■ En outre, le Kosovo* fait partie du projet régional «[Promouvoir la démocratie délibérative et les approches novatrices 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.

■ Cette initiative vise à renforcer les processus démocratiques et à favoriser un engagement citoyen innovant dans toute la région. Dans ce cadre, le Centre d'expertise a mis en place une communauté de pratique qui comprend des représentants des collectivités locales de Lipjan/Lipljan, Pejë/Peć et Prizren, ainsi que de l'AKM. Cette plateforme a été créée pour l'apprentissage par les pairs sur les processus délibératifs, avec un réseau de formateurs locaux. Le développement des capacités est assuré sur la base du guide pour les autorités locales intitulé «[Comment organiser un processus délibératif au niveau local?](#)»



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

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Abréviation	Nom complet
ACoR	Association des communes de Roumanie
AUC	Association des villes ukrainiennes
AICCRE	Association italienne pour le Conseil des communes et régions d'Europe ("Associazione Italiana per il Consiglio dei Comuni e delle Regioni d'Europa" en Italien)
APC	Association des villes polonaises
ASPA	École albanaise d'administration publique
CALM	Congrès des pouvoirs locaux de la République de Moldova
CEMG	Centre d'expertise pour la gouvernance à multiveaux (Conseil de l'Europe)
CDDEM	Comité directeur sur la démocratie du Conseil de l'Europe
DDDGGA	Développement démocratique, décentralisation et bonne gouvernance en Arménie
DG REFORME	Direction générale de l'appui aux réformes structurelles (Commission européenne)
PAE	Programme de l'Académie européenne
Charte	Charte européenne de l'autonomie locale
ELoGE	Label européen d'excellence en matière de gouvernance
EUDEL	Association basque des collectivités locales ("Euskal Udalen Elkartea" en Basque)
IMC	Coopération intercommunale
ISIG	Institut international de sociologie de Gorizia
LFB	Benchmark des finances locales
MEL	Suivi, évaluation et apprentissage
NALAG	Association nationale des autorités locales de Géorgie
OGP	Partenariat pour un gouvernement ouvert
ReBuS	Stratégies de renforcement de la résilience (boîte à outils)
SEN	Besoins en dépenses standard
SOTE	Réforme des soins de santé et des services sociaux (Finlande)
SPAR	Soutenir la réforme de l'administration publique au niveau local en Albanie
TARA	Réforme territoriale et administrative de l'Arménie
TBB	Union des collectivités locales turques
TÖÖSZ	Association nationale hongroise des autorités locales
UAROR	Association ukrainienne des conseils de district et de région
UAROR	Ukrainian Association of District and Regional Councils

TABLEAU DES IMAGES

Page	Légende
6	Troisième réunion du comité de pilotage du projet "Soutenir la réforme de l'administration publique au niveau local en Albanie", Tirana, Albanie novembre 2024
7	Le Secrétaire général visite le centre de jeunesse d'Aparan, Arménie, novembre 2024
8	Lancement de la première assemblée des citoyens à Banja Luka, Bosnie-Herzégovine, février 2024
10	Formation des formateurs, Sofia, Bulgarie, mars 2024
11	Représentants municipaux et communautaires participant au programme "Leadership Academy" à Chypre, octobre 2024
12	Cérémonie de remise du prix ELoGE, Helsinki, Finlande mai 2024
13	Table ronde pour co-développer la théorie du changement et intégrer le changement de comportement dans le nouveau projet "Faire progresser la démocratie locale participative et fondée sur les humains en Géorgie", Tbilissi, Géorgie, mars 2024
15	Markku Möllari, du ministère finlandais des Finances, lors de la conférence sur le projet, Budapest, Hongrie, avril 2024
16	Lancement de l'événement ELoGE à Milan, Italie, avril 2024
17	Conférence internationale sur "La gouvernance multiniveaux pour garantir la démocratie et renforcer la résilience à tous les niveaux de gouvernance", Vilnius, Lituanie, septembre 2024
18	Visite d'étude à Strasbourg, France, mars 2024
19	Participants à l'événement de présentation de « L'Etude sur les aspects pratiques de la transparence dans les processus de prise de décision des autorités publiques centrales et locales » et lancement du projet "Promouvoir la participation civile dans la prise de décision politique en République de Moldova", Chisinau, République de Moldova, décembre 2024
21	Membres de Monténégro à la Communauté de pratique, Tirana, Albanie, novembre 2024
21	Membres de la Macédoine du Nord à la Communauté de pratique, Tirana, Albanie, novembre 2024
22	Table ronde "Développer une approche politique pour l'intégration des personnes migrantes en Pologne - prestation de services sociaux et coordination institutionnelle du niveau national au niveau local », Rzeszów, Pologne, juin 2024
23	Table ronde sur "Le rôle des autorités publiques locales dans le contexte de la gouvernance multi-niveaux sur la migration en Roumanie, Bucarest, Roumanie, avril 2024
24	Formation des formateurs sur la démocratie délibérative, Belgrade, Serbie décembre 2024
25	Cérémonie de remise du prix ELoGE à Bilbao, Espagne, juillet 2024
26	Cérémonie de remise du prix ELoGE à Ankara, Türkiye, décembre 2024
27	Cérémonie de signature de la déclaration à l'issue du troisième cycle du dialogue de haut niveau sur la bonne gouvernance démocratique, Strasbourg, France, juillet 2024
29	Lancement du projet régional sur la démocratie délibérative, Bar, Monténégro, avril 2024
30	Conférence régionale "Renforcer la résilience locale : Renforcer le rôle des autorités locales et régionales dans la gestion des migrations", Wrocław, Pologne, décembre 2024
31	Mme Tsikhanouskaya lors de la 46 ^e session du Congrès, Strasbourg, France, mars 2024
32	Membres du Kosovo* à la Communauté de pratique, à Tirana, Albanie, novembre 2024

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

Site web

www.coe.int/congress-cemg



www.coe.int

Le Conseil de l'Europe est la principale organisation de défense des droits de l'homme du continent. Il compte 46 États membres, dont tous les 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. Formé de deux chambres – la Chambre des pouvoirs locaux et la Chambre des régions – et de trois commissions, il comprend 612 élus représentant plus de 150 000 collectivités territoriales.

