

AVANT-PROPOS

La boîte à outils présentée ici est la troisième réalisée par le Centre d'expertise sur la réforme de l'administration locale du Conseil de l'Europe. Il s'agit de la version française de l'original, en langue anglaise, parue en 2009. Composée de deux outils très efficaces qui reposent sur une méthodologie de benchmarking, elle vise à améliorer les réglementations et les pratiques au niveau local en matière d'éthique et de gestion des finances publiques.

Ces deux sujets sont éminemment actuels. D'un côté, la corruption, véritable fléau qui constitue un gaspillage des ressources publiques mais aussi et avant tout une vraie menace pour la démocratie locale. De l'autre, la bonne gestion des finances publiques, condition primordiale pour assurer des services publics de qualité et permettre aux collectivités locales d'atténuer les effets des crises économiques, voire de s'en prémunir.

Ces deux outils reposent entièrement sur les travaux réalisés au sein du Conseil de l'Europe, en particulier par le Comité européen sur la démocratie locale et régionale (CDLR), organe intergouvernemental qui collecte des données et les transforme en connaissances en dégagant des problèmes et des solutions, des tendances et des différences. Le CDLR est aussi chargé d'élaborer des normes, qui sont soumises au Comité des Ministres pour adoption.

Les outils présentés s'attachent en permanence à transformer les connaissances en compétences. Ainsi, en mettant en œuvre des programmes élaborés sur la base de ces outils, les participants découvriront de nouvelles pratiques et expériences, trouveront de nouvelles solutions à des problèmes courants et se familiariseront avec des méthodes novatrices de résolution de problèmes reposant sur la participation. Ces outils ambitionnent également de transformer ces compétences en capacités institutionnelles. De fait, les collectivités locales disposeront d'instruments et de méthodes adaptés, qu'elles pourront continuer d'utiliser pour améliorer leurs performances bien après la fin des programmes « officiels ». Enfin et surtout, la bonne mise en œuvre des outils devrait provoquer des changements concrets dans les communes participantes.

Les deux outils ont été pensés aussi clairs, simples et pratiques que possible. Novateurs, ils visent à obtenir des résultats concrets, illustrés ici par des exemples.

Les collectivités locales et leur association peuvent utiliser les deux outils de façon autonome, sous réserve de l'accord des auteurs (le Conseil de l'Europe pour le premier outil, le Conseil de l'Europe et l'Open Society Institute pour le second). Cela étant, pour assurer la qualité des programmes reposant sur ces outils et obtenir les résultats attendus, il est préférable que leur mise en œuvre soit supervisée par le Centre d'expertise sur la réforme de l'administration locale du Conseil de l'Europe.

Ces outils seront, je l'espère, utilisés largement et à bon escient, améliorant ainsi la qualité de la gouvernance locale dans le plus grand nombre possible de communes.

Alfonso Zardi
Chef du Service de la Démocratie locale et régionale
et de la bonne gouvernance

Sommaire

| | |
|--|-----|
| OUTIL DE BENCHMARKING ET D'AMÉLIORATION EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE PUBLIQUE | 1 |
| Partie I – Méthodologie de benchmarking et d'amélioration de l'éthique publique au niveau local | 3 |
| A. Introduction | 3 |
| B. Objectifs des outils de benchmarking et d'amélioration de l'éthique publique | 3 |
| C. Processus..... | 3 |
| Partie II – Le Tableau de score européen pour l'éthique publique au niveau local | 8 |
| Chapitre A : Statut des élus locaux..... | 9 |
| Chapitre B : Financement des partis politiques, des associations politiques et des candidats au niveau local..... | 15 |
| Chapitre C : Contrôle et audit des pouvoirs locaux..... | 17 |
| Chapitre D : Statut des fonctionnaires municipaux..... | 19 |
| Chapitre E : Transparence, procédures administratives, campagnes de lutte contre la corruption et évaluation | 25 |
| Chapitre F : Relations entre les collectivités locales et le secteur privé | 27 |
| Synthèse des résultats | 33 |
| Partie III – Modèle de formation pour l'évaluation par les pairs | 33 |
| Partie IV – Etudes de cas | 44 |
| Le cadre de référence espagnol | 44 |
| Le cadre de référence ukrainien..... | 45 |
| Le cadre de référence moldave..... | 46 |
| Plan d'action pour la mise en œuvre du programme en Moldova | 48 |
| Rapport de l'évaluation par les pairs à Vinnitsa (Ukraine)..... | 51 |
| Rapport de l'évaluation par les pairs à Nisporeni (Moldova)..... | 54 |
| Rapport de l'évaluation par les pairs à Pucioasa (Roumanie) | 59 |
| Liste des initiatives entreprises par des municipalités ukrainiennes | 68 |
| Plan d'amélioration de la municipalité de Floresti (Moldova) | 70 |
| Plan d'amélioration de la municipalité de Bacău (Roumanie) | 71 |
| Code de conduite modèle des élus locaux en Moldova | 74 |
| Code de conduite modèle des responsables de l'autonomie locale en Ukraine | 87 |
| Règlement modèle de la commission d'éthique en Ukraine..... | 102 |
| Extraits du règlement de la préfecture du Teleorman, en Roumanie | 104 |
| OUTIL DE BENCHMARKING DES FINANCES LOCALES | 110 |
| Partie I – Projet européen de benchmarking | 110 |
| Partie II – Étude de cas – Mise en œuvre en Bulgarie..... | 111 |
| Partie III – Manuel des finances locales du Conseil de l'Europe..... | 111 |

**OUTIL DE BENCHMARKING ET D'AMÉLIORATION EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE
PUBLIQUE**

OUTIL DE BENCHMARKING ET D'AMÉLIORATION EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE PUBLIQUE

L'outil présenté ici est destiné à aider concrètement les collectivités locales déterminées à améliorer les normes en matière d'éthique publique au niveau local ainsi que la conformité à ces normes dans le cours et le moyen terme.

L'Outil de benchmarking et d'amélioration en matière d'éthique publique a été créé en 2006 par le Centre d'expertise sur la réforme de l'administration locale du Conseil de l'Europe à partir du Manuel de bonnes pratiques sur l'éthique publique au niveau local.

Le Manuel de bonnes pratiques est un recueil des meilleures pratiques européennes recensées par le Comité européen sur la démocratie locale et régionale du Conseil de l'Europe (CDLR) à partir de l'expérience de pays européens ainsi que d'autres sources, notamment la Recommandation 60 (1999) du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux sur l'intégrité politique des élus locaux et régionaux. Il a été adopté par une conférence internationale de haut niveau (Noordwijkerhout, 31 mars 2004).

Remerciements : Professeur Alan Doig pour sa contribution à l'élaboration du Tableau de score, le ministère espagnol de l'Administration publique et les villes de Barcelone, Cordoue, Donostia-San Sebastián, Madrid et Malaga pour le test de ce tableau sur le terrain.

Cet outil est composé de quatre parties : une méthodologie, un Tableau de score, un concept de formation pour les pairs évaluateurs et un recueil d'études de cas présentant les résultats de la mise en œuvre de l'outil en Espagne, en Moldova, en Ukraine et en Roumanie.

Partie I – Méthodologie pour un cadre de référence et pour l'amélioration de l'éthique publique au niveau local

La méthodologie explique comment parvenir au meilleur résultat en utilisant le cadre de référence, et ce en trois grandes étapes :

- adaptation : les communes participantes modifient le Tableau de score européen pour l'adapter à la situation nationale (dans son intégralité ou seulement certains chapitres) ;
- autoévaluation et élaboration du cadre de référence national sur la base du Tableau de score national ;
- évaluation par les pairs, qui jette les bases de programmes de réforme bien ciblés.

Partie II – Le Tableau de score européen pour l'éthique publique au niveau local

Le Tableau de score européen est une liste structurée d'énoncés concernant l'éthique publique. Il constitue le point de départ pour l'élaboration d'un cadre de référence national.

Une fois mis au point, le cadre de référence national contient les moyennes des scores attribués aux communes participantes. Il devient le critère de référence par rapport auquel chaque commune peut être évaluée, soit lors de sessions d'autoévaluation, soit par le biais d'évaluations par les pairs.

Le Tableau de score, qui, conformément au manuel, permet de déterminer le cadre éthique fondamental au niveau local, a donc vocation à aider les communes à identifier leurs points forts et leurs points faibles. Les premiers seront mis en commun ; les seconds devront être

surmontés en élaborant et en mettant en œuvre des programmes d'amélioration efficaces. Les scores – qui ne sont ni « bons » ni « mauvais » – serviront de guide aux collectivités locales pour progresser et s'améliorer, mais aussi d'indicateurs, aux collectivités et au Conseil de l'Europe, pour déterminer sur qui et vers où concentrer au mieux les efforts.

Partie III – Modèle de formation pour l'évaluation par les pairs

L'évaluation par les pairs peut être une source de progrès très efficace à la fois pour les évaluateurs et pour les évalués, à condition toutefois qu'elle soit menée avec efficacité et de façon structurée. Aussi la formation des nouveaux évaluateurs est-elle essentielle.

Le document conceptuel sur le modèle de formation présente un plan de stage sur trois jours. Ce plan comprend des exposés et des discussions sur les divers aspects du programme, une formation sur les compétences communicationnelles nécessaires à une visite d'évaluation réussie ainsi que des exercices reposant sur des jeux de rôle.

Plusieurs modules d'aide à la formation aux compétences communicationnelles sont joints en annexe. Le reste de la formation sera tiré de l'outil lui-même et du Manuel du Conseil de l'Europe sur l'éthique publique au niveau local.

Partie IV – Etudes de cas

La réalisation de ce programme a déjà apporté des résultats intéressants. Les cadres de référence, les rapports d'évaluation et les plans d'application élaborés par l'Espagne, l'Ukraine et la Moldova fournis en exemple pourront inspirer d'autres communes et associations qui souhaiteraient le mettre en œuvre.

Partie I – Méthodologie de benchmarking et d'amélioration de l'éthique publique au niveau local

A. Introduction

La démocratie repose essentiellement sur la confiance publique. De fait, si la population n'a pas une large confiance en l'intégrité de ses élus et des personnes dont la tâche est de lui fournir des services, les structures démocratiques s'affaiblissent. De plus, les économies de marché ne peuvent s'épanouir lorsque la gouvernance est déficiente et qu'elle menace le développement d'une concurrence loyale. Le pouvoir ne peut être délégué aux autorités locales de façon efficace lorsque ceux qui en sont investis se préoccupent avant tout de leurs propres intérêts. Dans les sociétés qui ne maintiennent pas un degré acceptable de comportement éthique à tous les niveaux de la vie publique, la démocratie finit par échouer et il en résulte une déresponsabilisation et un appauvrissement de la population.

Les démocraties européennes sont de plus en plus conscientes de la nécessité de maintenir sans faillir des normes de comportement éthique.

Pour les aider, le Centre d'expertise du Conseil de l'Europe sur la réforme de l'administration locale a mis au point l'outil présenté ici. Il permettra aux collectivités locales d'évaluer et surtout faire respecter l'éthique publique et, s'il y a lieu, de la renforcer.

B. Objectifs des outils de benchmarking et d'amélioration de l'éthique publique

- déterminer un niveau national d'éthique publique par rapport auquel les collectivités locales peuvent se comparer ;
- aider les collectivités locales à amener leurs normes d'éthique vers l'excellence ;
- offrir aux collectivités locales la possibilité d'assumer elles-mêmes la responsabilité de cette initiative ;
- aider les collectivités locales à évaluer l'incidence de leurs politiques au regard du renforcement de l'éthique publique ;
- donner la possibilité à l'association nationale (ou aux associations nationales) de piloter les efforts d'amélioration dans l'ensemble de la collectivité locale.

C. Processus

En principe, une association nationale a vocation, entre autres, à améliorer les normes en matière d'éthique publique dans les collectivités locales. Elle est donc la mieux placée pour assumer la responsabilité de l'Outil de benchmarking et d'amélioration de l'éthique publique.

Cela étant, dans certains pays, les ministères chargés des collectivités locales souhaiteront peut-être prendre part au processus. Cette approche peut aussi donner de bons résultats dès lors que les collectivités ne sont pas contraintes de rejoindre le programme et qu'elles sont vraiment déterminées à en faire le meilleur usage en vue de renforcer l'éthique publique dans leur commune.

Travail préparatoire de l'association nationale

1. Faire traduire l'Outil de benchmarking et d'amélioration de l'éthique publique dans la langue du pays ;

2. Envoyer l'Outil de benchmarking et d'amélioration de l'éthique publique aux autorités locales pour recueillir leur avis et obtenir leur adhésion, et dresser à partir des avis exprimés une liste des communes intéressées ;
3. Mettre sur pied une petite Equipe projet (de 2 à 4 personnes, y compris 1 ou 2 Responsable(s) projet) pour diriger le programme.

Etape n° 1. Adaptation du Tableau de score européen

1. Demander aux communes intéressées de faire part de leurs observations sur le Tableau de score européen afin de déterminer les chapitres et les sections qu'elles souhaitent inclure dans l'exercice de benchmarking national ;
2. A la lumière de ces observations, élaborer un projet de Tableau de score national contenant les chapitres choisis, modifié en fonction des avis exprimés par écrit ;
3. Organiser un atelier avec des représentants des collectivités locales des communes intéressées (personnels et membres élus) pour examiner le concept et modifier (ou enrichir) le projet de Tableau de score national, l'objectif étant de le mettre en accord avec la situation locale ;
4. Elaborer la version finale du Tableau de score national pour l'éthique publique au niveau local.

Etape n° 2. Autoévaluation et création d'un cadre de référence national complet

1. Les communes participantes utilisent le Tableau de score national pour procéder à l'autoévaluation.
2. Les communes participantes transmettent leurs réponses à l'Equipe projet, accompagnées du Tableau de score national dûment rempli.
3. L'Equipe projet traite les contributions de façon confidentielle et élabore un cadre de référence national, composé du Tableau de score national et des moyennes des scores donnés par les communes participantes. Pour que le cadre de référence national reste suffisamment simple et que les scores soient tout juste supérieurs à la moyenne des réponses, les scores relatifs à chaque énoncé seront arrondis au demi-point supérieur et le score total de chaque section adapté en conséquence (par exemple, si le score moyen d'un énoncé est de 2,31, il sera arrondi à 2,5 ; s'il est de 2,6, il sera arrondi à 3).
4. Le cadre de référence national est transmis à toutes les communes.
5. Les communes comparent leurs réponses avec le cadre de référence national pour mettre en évidence leurs points forts et leurs points faibles.
6. Les communes élaborent un programme d'amélioration en vue de renforcer leurs normes en matière d'éthique publique.
7. Un an plus tard, les communes effectuent une nouvelle évaluation pour faire l'état des lieux de l'éthique publique, de son évolution et des résultats du programme.

Etape n° 3. Evaluation par les pairs et suivi

Cette partie du programme, quoique facultative, donne de très bons résultats.

1. L'association nationale invite les autorités locales à prendre part au programme d'évaluation par les pairs. Il ne doit y avoir aucune obligation : si les collectivités locales décident de participer, c'est qu'elles voient les bénéfices qu'elles peuvent tirer de cet exercice.
2. Les autorités locales expriment leur intérêt pour le programme d'évaluation par les pairs et leur volonté d'y participer.
3. L'association nationale met sur pied une équipe de 20 à 30 experts volontaires locaux (les pairs évaluateurs) parmi les personnes occupant les plus hautes responsabilités dans les collectivités locales (personnels et membres élus) ; les critères de sélection devront être les connaissances, les compétences et l'expérience en matière de leadership et de prestation de services dans l'administration locale.

L'équipe de pairs peut être complétée par des personnes indépendantes extérieures à l'administration locale mais ayant des connaissances, des compétences ou une expérience qui présentent un intérêt particulier.
4. L'association nationale organise une formation de deux ou trois jours pour l'équipe d'experts en vue de les familiariser avec le concept et la pratique de l'Outil de benchmarking et d'amélioration de l'éthique publique.
5. L'Equipe projet choisit un certain nombre de communes parmi les plus appropriées et convient avec elles des dates des visites de pairs. Une visite dure en principe trois ou quatre jours.
6. Pour chaque collectivité locale choisie, l'Equipe projet met sur pied une équipe de quatre ou cinq pairs sous la direction d'un maire ou d'un chef de l'exécutif. Cette « équipe de pairs », assistée par un Responsable projet, sera chargée d'évaluer une collectivité locale, en coopération avec elle, et de rédiger un rapport.
7. *Quatre semaines avant la visite.* Le Responsable projet demande à la collectivité locale un jeu de documents de référence présentant un intérêt pour l'évaluation par les pairs (cadre de référence d'autoévaluation locale, codes de conduite, résultats d'enquête ou de sondage public, statistiques concernant le nombre et les types de réclamations, sanctions administratives et décisions de justice, stratégie de formation, organigramme, etc.). Il distribue ensuite ces documents aux pairs évaluateurs. Chaque membre de l'équipe de pairs doit recevoir un jeu de documents. L'équipe pourra ainsi rassembler un certain nombre d'éléments avant la visite et se faire une première idée de la commune à évaluer.
8. Le Responsable projet demande à la commune en question de prendre des dispositions pour l'hébergement, les repas, le transport et le soutien administratif de l'équipe de pairs pour la durée de la visite. Les pairs évaluateurs travaillent sur la base du volontariat, mais les frais de transport et d'hébergement sont généralement couverts par la commune qui les accueille.

9. *Deux semaines avant la visite.* Le Responsable projet établit, en concertation avec la collectivité locale, le programme de la visite, qui prévoit des entretiens individuels avec les principaux fonctionnaires de haut rang et élus, des ateliers avec des groupes représentatifs de fonctionnaires de différents services et échelons (supérieur, moyen et inférieur) et des rencontres avec les principaux partenaires extérieurs de la collectivité locale (secteur privé et associatif et autres organismes publics). Ces entretiens ont pour objectif de se faire une idée de la collectivité locale du point de vue de son efficacité à partir des avis exprimés par les personnes concernées, de façon à compléter les informations tirées des documents fournis.
10. La visite des pairs a lieu (trois ou quatre jours). Les pairs devront normalement travailler par deux et s'appuyer, pour chaque entretien ou atelier, sur un jeu de questions préparées et, notamment, sur les informations figurant dans le cadre de référence national.

L'équipe de pairs devra aussi prévoir des temps de réunion pour examiner en commun les données recueillies.
11. A la fin de la visite, l'équipe de pairs souhaitera examiner ses constatations préliminaires avec les responsables de la collectivité locale en vue de rechercher un consensus.
12. Peu de temps après la visite, les pairs évaluateurs transmettent au Responsable projet leurs observations et leurs recommandations par écrit.
13. *Deux semaines après la visite.* Le Responsable projet prépare un projet de rapport confidentiel assorti de conclusions et de recommandations et le présente à l'équipe de pairs et à la collectivité locale concernée.
14. A la lumière des commentaires reçus de l'autorité locale et des évaluateurs, le Responsable projet rédige la version finale du rapport et l'envoie à l'équipe de pairs et à la collectivité locale. Si celle-ci le souhaite, ce rapport peut rester confidentiel. Le rapport doit mettre en évidence des expériences intéressantes susceptibles d'être mises en commun (éventuellement via le programme des pratiques d'excellence) ainsi que des insuffisances qu'il conviendrait de combler.
15. Sur la base des recommandations formulées dans le rapport et conformément à sa volonté de mettre en œuvre l'Outil de benchmarking et d'amélioration en matière d'éthique publique, l'autorité locale élabore un programme d'amélioration pour mettre à profit ses points forts, exploiter les opportunités et remédier aux insuffisances. Ce programme peut consister à mettre en place des politiques spécifiques de communication, des structures, des procédures et des programmes de formation, à mieux utiliser les compétences de certains agents, à lancer des projets, à fixer des objectifs, etc.

Des responsabilités précises pour la mise en œuvre et le suivi du programme d'amélioration seront attribuées, la responsabilité finale incombant au chef de l'exécutif ou au maire.
16. Le Responsable projet organise une visite de suivi après 12 mois pour s'assurer que les actions entreprises sont conformes au plan d'amélioration.

N.B. Les pairs doivent être conscients du fait que la participation à une évaluation par les pairs constitue une expérience de développement personnel de grande valeur.

Au cours de l'évaluation, l'Equipe projet rencontrera des exemples de bonnes pratiques. L'association nationale souhaitera éventuellement, avec l'accord de la commune concernée, utiliser ces exemples comme point de départ pour des visites d'études et des publications d'études de cas, qui pourront inspirer d'autres collectivités locales.

Partie II – Le Tableau de score européen pour l'éthique publique au niveau local

Comment remplir le Tableau de score

Le Tableau de score européen est une liste de bonnes pratiques en matière d'éthique publique à l'échelle de l'Europe. Il se compose de six chapitres. Dans un premier temps, les autorités participantes choisiront les chapitres qu'elles souhaitent mettre en œuvre et les adapteront (notamment en supprimant, en ajoutant ou en modifiant des sections et des énoncés) en vue de créer un Tableau de score national.

On verra que le Tableau de score repose pour l'essentiel sur un nombre limité de documents clés des conseils municipaux, liste que les collectivités participantes devront adapter aux particularités nationales. Ces sources de vérification sont mentionnées dans le but d'encourager les conseils à rassembler diverses stratégies, procédures et pratiques dans des documents. L'objectif est notamment de rationaliser les références utilisées en matière d'orientation et de contrôle pour les activités ou les questions présentant une dimension éthique, et d'intégrer ces références dans la pratique quotidienne des conseils. De nombreux conseils ne satisfiront peut-être que partiellement à toutes les attentes énoncées dans tel ou tel document ou formulaire ; d'autres auront obtenu tel résultat par des voies différentes et en appliquant plusieurs documents ou procédures. Ainsi, l'objectif du Tableau de score n'est-il pas seulement d'examiner dans quelle mesure la collectivité locale traite toutes les questions énumérées, mais aussi de déterminer si le conseil a mis en place d'autres moyens de vérification ou d'appréciation, autrement dit de définir les stratégies et procédures appropriées à la vérification des scores de la commune en question.

Veillez remplir la colonne de droite (« Score ») en donnant un score compris entre 0 et la valeur maximale indiquée dans la colonne « Score maximal ». La valeur 0 signifie « jamais/pas du tout » ; le score maximal signifie « complètement/toujours ». Si vous estimez avoir réalisé une partie seulement des attentes ou des exigences, veuillez attribuer un score intermédiaire.

Chapitre A. Statut des élus locaux

| SECTION/ ÉNONCÉ | ACTIVITÉ | VÉRIFICATION/PREUVE STANDARD | Autres moyens permettant la vérification ou établissant la preuve (préciser) | SCORE MAXIMAL | SCORE |
|-------------------------|--|--|---|------------------|-------|
| 1. Cadre général | | | | | |
| A1.1 | Adoption d'un code de conduite standard qui contient des orientations précises destinées aux conseillers sur ce qu'il convient de faire dans les domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> • devoirs et responsabilités, y compris le service au public ; • respect mutuel des droits et obligation de signaler les manquements ; • conflits d'intérêt, divulgation des cadeaux et des dépenses de représentation • divulgation de tout intérêt financier, familial ou autre dans toute activité du conseil, y compris les réunions, les nominations, les relations avec les agents, etc. ; • indemnités, dépenses et compensation pour perte de salaire ; • occupation de postes incompatibles ; • prises de décision transparentes ; • non-utilisation des ressources ou équipements officiels pour le compte des partis politiques ; • corruption et influence induite. | Code détaillé couvrant tous les domaines | | 10 | |
| A1.2 | Le conseil a apporté des modifications au code pour prendre en compte les particularités locales. | Clairement mis en évidence dans le code | | 5 | |
| A1.3 | Le code est librement accessible au public sous forme de brochure ou sur le site internet du conseil | Brochure ou site internet | | 9 | |
| A1.4 | Le conseil a nommé un comité pour suivre la mise en œuvre du code, notamment l'achèvement et la publication du registre, et pour formuler à l'ensemble du conseil des recommandations concernant la révision du code. | Mandat du comité | | 10 | |
| A1.5 | Avant de prendre leurs fonctions, tous les conseillers doivent signer un engagement par lequel ils déclarent respecter le code (finalité et contenu) et acceptent les procédures disciplinaires afférentes. Au début d'un cycle annuel du conseil, tous les conseillers doivent de nouveau signer l'accord de respect du code (finalité et contenu). | Déclarations signées, consignées par le comité | | 8 | |

| | | | | | |
|-------|---|---|--|----|--|
| A1.6 | Les nouveaux conseillers suivent tous une formation/initiation aux devoirs et au rôle d'un conseiller, y compris à la finalité et au contenu du code, ainsi que sur l'obligation de renseigner une entrée dans le registre et de divulguer les conflits d'intérêt pendant les délibérations du conseil. | Programme de formation | | 8 | |
| A1.7 | Le conseil dispose d'un registre dans lequel tous les conseillers consignent leurs intérêts financiers ou familiaux ; le registre est librement accessible au public pendant les heures de bureau ou publié sur le site internet du conseil. | Registre des intérêts | | 10 | |
| A1.8 | Le conseil a intégré le code dans ses règles et procédures qui régissent plus largement toutes ses délibérations (document dénommé ci-après « Procédures administratives ou règlement »). | Document « Procédures administratives ou règlement » | | 10 | |
| A1.9 | Tous les contrats de passation de marchés et de fournitures contiennent une clause d'invalidation en cas d'implication des conseillers à toute étape du contrat (y compris l'évaluation des offres et l'attribution du marché ou le fait d'avoir des liens avec les soumissionnaires ou un rôle dans les activités de ces derniers). | Contrat standard | | 10 | |
| A1.10 | Le code fait obligation aux conseillers de divulguer les intérêts qu'ils pourraient avoir dans les délibérations du conseil sous quelque aspect que ce soit, y compris en ce qui concerne les relations officielles avec des services gouvernementaux, des membres du conseil ou la population. | Code | | 10 | |
| A1.11 | Il existe un mandat qui régleme toutes les réunions du conseil et du comité. Le mandat intègre une disposition selon laquelle, au début de chaque réunion, les conseillers sont invités à divulguer tout conflit d'intérêt qui les concerne. Toute divulgation est officiellement inscrite au procès-verbal de la réunion. | Code Mandat du comité Procès-verbal de la réunion du comité | | 8 | |
| A1.12 | Les Procédures administratives ou le règlement précisent la politique du conseil en matière d'allégations de manquement au code et de non-inscription dans le registre ou de non-divulgation pendant les délibérations du conseil. Cette politique, librement accessible au public, décrit aussi la procédure à suivre par les particuliers souhaitant adresser une réclamation ainsi que les sanctions applicables aux manquements avérés. | Code Procédures administratives ou règlement | | 8 | |
| A1.13 | Le conseil dispose d'un comité chargé de recevoir les réclamations concernant les défauts d'inscription dans le registre, les non-divulgations pendant les délibérations du conseil et les autres manquements au code, et de se prononcer sur ces réclamations. Il adresse à l'ensemble du conseil des recommandations reposant sur ses conclusions et indique les sanctions qui pourraient s'appliquer. | Mandat du comité | | 10 | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|----|--|
| A1.14 | Les Procédures administratives ou le règlement désignent le conseil au complet comme l'arbitre en matière de conduite d'un conseiller et seul responsable de l'imposition de sanctions pour manquements avérés. | Procédures administratives ou règlement | | 8 | |
| A1.15 | Le conseil réalise tous les ans une enquête publique sur la perception de l'éthique et de la bonne conduite et sur la satisfaction en matière de service. | Rapport d'enquête | | 7 | |
| A1.16 | Publication destinée au conseil ou à un organisme rattaché à l'administration centrale d'un rapport annuel dressant l'état des lieux du cadre éthique en termes de code, de documentation, d'enquêtes publiques, de procédures, de collaboration avec d'autres organismes, de manquements et d'imposition de sanctions. | Rapport annuel | | 6 | |
| 2. Interdiction professionnelle, suspension et cessation de fonctions | | | | | |
| A2.1 | Sous réserve de dispositions prises par un organe de l'administration centrale chargé des élections au niveau local, tous les candidats aux élections au conseil municipal doivent signer un formulaire attestant qu'ils n'occupent pas de fonctions qui seraient incompatibles avec l'élection au conseil. Après l'élection et dans le cadre de l'adhésion au code, tous les candidats vainqueurs aux élections au conseil municipal doivent de nouveau signer le formulaire en question. | Formulaire de non-compatibilité préélectoral, déposé auprès de la commission électorale Formulaire de non-compatibilité post-électoral, déposé auprès de la commission électorale | | 9 | |
| A2.2 | Le conseil a défini et rendu public la marche à suivre pour signaler au service approprié de l'administration centrale toute incompatibilité portée à son attention. | Procédures administratives ou règlement | | 8 | |
| A2.3 | Le mandat du comité désigné en A1.13 définit des procédures de suspension ou d'interdiction professionnelle applicables à tout conseiller occupant des fonctions incompatibles. | Mandat du comité | | 10 | |
| A2.4 | Le cas échéant, le conseil a signé avec la commission électorale ou un organe équivalent un protocole pour signaler les incompatibilités éventuelles et appliquer les sanctions afférentes. | Protocole | | 8 | |
| A2.5 | Le comité désigné en A1.13 est nommé chargé de recevoir, d'examiner et de signaler les éventuels manquements et de faire appliquer les sanctions. | Mandat du comité | | 10 | |
| A2.6 | Présentation au conseil ou à un organisme rattaché à l'administration centrale d'un rapport annuel dressant l'état des lieux du cadre éthique en termes de code, de documentation, d'enquête publique, de procédures, de travail avec d'autres organismes, de manquements et d'impositions de sanctions. | Rapport annuel | | 6 | |

| 3. Droits et devoirs des élus | | | | |
|-------------------------------|---|---|--|----|
| A3.1 | <p>Le conseil veille à ce que tous les conseillers acceptent, en ce qui concerne leurs collègues, les fonctionnaires et la population :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de travailler dans l'intérêt général ; • d'éviter tout comportement discriminatoire ; • d'éviter tout comportement inadapté ou inapproprié ; • de respecter le code de conduite du conseil ; • de signaler les manquements au code du fait d'autrui ; • d'éviter les conflits d'intérêt de nature personnelle, financière ou familiale ou liés à d'autres engagements, et de veiller à ce que tout soit divulgué ; • de faire preuve de prudence budgétaire ; • d'agir de façon transparente lors des prises de décision ; • de ne pas pratiquer le népotisme et de ne pas faire du démarchage pour obtenir un poste, des contrats, etc. ; • de maintenir la discipline au sein des partis ; • de fournir les informations demandées conformément à la politique du conseil qui s'applique ; • de ne pas divulguer d'informations sans autorisation ; • de promouvoir la position du conseil en matière de lutte contre la corruption ; • de ne pas s'immiscer dans le travail des fonctionnaires. | Code de conduite | | 10 |
| A3.2 | Le conseil a défini dans ses Procédures administratives ou dans son règlement les procédures à suivre pour traiter des allégations de manquement à l'un quelconque des devoirs d'un conseiller énumérés en A3.1. | Procédures administratives ou règlement | | 10 |
| A3.3 | Le comité désigné en A1.13 est nommé chargé de recevoir, d'examiner et de signaler les éventuels manquements et de faire appliquer les sanctions. | Mandat du comité | | 10 |
| 4. Responsabilité des élus | | | | |
| A4.1 | Le conseil est convenu d'un protocole avec le Médiateur en ce qui concerne la procédure à suivre en cas de mauvaise administration et la procédure de réparation. | Protocole | | 10 |
| A4.2 | Le conseil a publié des règles directrices en matière d'indemnisation en cas de mauvaise administration mise en évidence par le Médiateur. | Procédures administratives ou règlement | | 9 |
| A4.3 | Le conseil a publié et diffusé une brochure pour le public qui précise les types d'indemnités, les montants limites et la procédure de réclamation et de réparation. | Brochure ou site internet | | 8 |
| A4.4 | Le conseil dispose d'un comité chargé de statuer sur les recommandations adressées par le Médiateur. | Mandat du comité | | 9 |

| | | | | | |
|--|--|--|--|----|--|
| A4.5 | Le conseil a défini des principes pour se retourner contre un membre ou un fonctionnaire lorsque le Médiateur a mis en évidence une faute de service. | Procédures administratives ou règlement | | 9 | |
| A4.6 | Les Procédures administratives ou le règlement fournissent des orientations utiles en ce qui concerne la responsabilité pour faute de service. | Procédures administratives ou règlement | | 8 | |
| A4.7 | Les Procédures administratives ou le règlement et le mandat du comité précisent les modalités de comptage et de consignation des votes. | Procédures administratives ou règlement Mandat du comité | | 7 | |
| A4.8 | Le conseil a désigné un magistrat, qui est chargé de fournir aux conseillers et aux fonctionnaires des orientations utiles sur les conséquences des allégations de négligence. | Descriptif du poste ; conditions de service pour le poste concerné | | 8 | |
| A4.9 | Le conseil a désigné un magistrat, qui est chargé de confirmer les versements à un particulier et de veiller au recouvrement lorsque la négligence d'un membre a été constatée. | Descriptif du poste ; conditions de service pour le poste concerné | | 8 | |
| 5. Rémunération, conditions de travail et carrières des élus locaux | | | | | |
| A5.1 | Politique clairement définie en matière de rémunération ou de compensation attribuée aux élus en ce qui concerne les dépenses, la perte de salaire et les indemnités. | Procédures administratives ou règlement | | 9 | |
| A5.2 | Réunion annuelle d'un groupe de travail indépendant pour fixer les niveaux de rémunération, de compensation et d'indemnités, composé de conseillers et de membres indépendants désignés. | Mandat du groupe de travail | | 9 | |
| A5.3 | Les membres du groupe de travail qui ne sont pas des conseillers sont désignés à la suite d'avis de vacance publics et les désignations sont publiées dans leur intégralité. | Membres du groupe de travail qui ne sont pas des conseillers | | 8 | |
| A5.4 | Régimes de rémunération et de dédommagement liés aux salaires moyens locaux pour les postes d'encadrement ; publication annuelle des dépenses pour tous les membres | Procédures administratives ou règlement | | 7 | |
| A5.6 | Le conseil réserve un petit budget pour la formation professionnelle des conseillers à temps plein quittant leurs fonctions | Procès-verbal de la réunion budgétaire annuelle | | 7 | |
| A5.9 | Les Procédures administratives ou le règlement contiennent des dispositions selon lesquelles 1) tous les conseillers doivent, en quittant leurs fonctions ou leur emploi au sein du conseil, s'abstenir de négocier, dans le cadre de leur nouvel emploi, avec d'anciens collègues ou avec des fonctionnaires en rapport avec toute activité du conseil, notamment la conclusion de contrats ou la demande de permis de construire, et 2) le non-respect de ces obligations peut frapper la décision ou le contrat de nullité. | Procédures administratives ou règlement | | 10 | |

| 6. Formation et information des élus, coopération avec les élus | | | | |
|--|---|------------------------------------|--|----|
| A6.1 | Le conseil dispose d'un manuel d'initiation pour les conseillers. | Manuel | | 10 |
| A6.2 | Le conseil dispense une formation, éventuellement en commun avec des conseils de communes voisines, sur les devoirs et les responsabilités d'un conseiller, la structure et le fonctionnement du conseil, le code, etc. | Programme et supports de formation | | 8 |
| A6.3 | Le conseil travaille avec les conseils des communes voisines pour mettre en place des formations, en particulier en ce qui concerne la mise à jour des compétences des futurs conseillers et la parfaite connaissance des exigences posées par l'administration centrale. | Programme et supports de formation | | 6 |

Chapitre B. Financement des partis politiques, des associations politiques¹ et des candidats au niveau local

| SECTION/ ÉNONCÉ | ACTIVITÉ | VÉRIFICATION/PREUVE STANDARD | Autres moyens permettant la vérification ou établissant la preuve (préciser) | SCORE MAXIMAL | SCORE |
|--|---|--|---|------------------|-------|
| 1. Cadre général | | | | | |
| B1.1 | Le conseil signe avec la commission électorale, si une telle commission existe, un protocole définissant ses responsabilités dans les élections ou, autrement, définit le rôle qu'il joue dans les élections nationales et locales en se basant sur la législation. | Protocole | | 8 | |
| B1.2 | En accord avec la législation ou une commission électorale, le conseil nomme un de ses agents de haut rang responsable du suivi des élections. | Descriptif du poste ; conditions de service pour le poste concerné | | 8 | |
| B1.3 | En accord avec la législation ou une commission électorale, le conseil publie les règles en matière de financement des partis et de dépenses liées aux élections. | Brochure ou site internet | | 7 | |
| B1.4 | En accord avec la législation ou une commission électorale, le conseil fait savoir à qui il convient de s'adresser pour déposer une réclamation concernant toute question relative aux dépenses liées aux élections ou aux partis. | Brochure ou site internet | | 6 | |
| B1.5 | Le conseil publie en temps utile, à l'usage des candidats et des électeurs, des orientations générales sur les procédures à suivre pour se présenter aux élections et sur la conduite des élections. | Brochure ou site internet | | 7 | |
| B1.6 | Dans toute la mesure possible, le conseil met des locaux publics à disposition pour l'organisation des réunions et l'installation des bureaux de votes, et ce, dans tous les lieux appropriés, en veillant à ce que la répartition soit équitable et que les heures d'ouverture garantissent un accès satisfaisant. | Brochure ou site internet | | 7 | |
| 2. Financement des partis politiques locaux | | | | | |
| B2.1 | Le conseil veille à ce qu'aucune dépense publique prise sur le budget de la commune ne soit utilisée pour financer des partis, des activités menées par des partis ou des associations affiliées à des partis. | Procédures administratives ou règlement | | 9 | |
| B2.2 | Le conseil veille à ce qu'aucun de ses membres n'utilise des infrastructures ou des ressources du conseil pour les besoins d'un parti politique sans autorisation (voir B1.6 ci-dessus). | Procédures administratives ou règlement | | 8 | |

¹ Associations qui mettent en avant des candidats dans des élections nationales, régionales ou locales ou dont le rôle est de soutenir ces candidats.

| 3. Financement des campagnes électorales | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|
| B3.1 | Le conseil fournit des infrastructures et du personnel pour assister la commission électorale dans ses tâches administratives pendant une élection. | Confirmation par la commission électorale | | 8 | |
| B3.2 | Au début de toute période d'élections, le conseil transmet le registre des intérêts à la commission électorale. | Confirmation par la commission électorale | | 7 | |
| 4. Respect des exigences de suivi | | | | | |
| B4.1 | Le conseil fournit des infrastructures et du personnel pour assister la commission électorale dans ses tâches de suivi pendant une élection. | Confirmation par la commission électorale | | 7 | |
| B4.2 | Après chaque élection, le conseil publie les conclusions de la commission électorale sur les dépenses des candidats et sur la conduite de l'élection, sur le site internet du conseil ou en version papier. | Rapport ou site internet | | 7 | |
| 5. Information et publicité | | | | | |
| B5.1 | L'agent désigné par le conseil (voir B1.2) met à la disposition du public, pendant les heures de bureau ou sur le site internet du conseil, les textes de loi et les documents explicatifs concernant la conduite des élections, l'éligibilité des candidats, les règles régissant le déroulement des campagnes et les dépenses afférentes, le rôle de la commission électorale, si elle existe, ainsi que les personnes chargées de traiter les allégations de manquement à ces dispositions. | Rapport ou site internet | | 8 | |
| B5.2 | Le conseil participe aux tâches administratives en vue des élections en approuvant un ou plusieurs envois massifs de documents de campagne par messagerie électronique, en veillant à leur diffusion équitable et en approuvant les documents relatifs aux modalités de vote. | Rapport ou site internet | | 6 | |

Chapitre C. Contrôle et audit des pouvoirs locaux

| SECTION/ ÉNONCÉ | ACTIVITÉ | VÉRIFICATION/PREUVE STANDARD | Autres moyens permettant la vérification ou établissant la preuve (préciser) | SCORE MAXIMAL | SCORE |
|-------------------------------|--|--|---|------------------|-------|
| 1. Contrôle externe | | | | | |
| C1.1 | Le conseil a désigné un point de contact officiel avec l'agence d'audit externe. | Descriptif du poste ; conditions de service pour le poste concerné | | 9 | |
| C1.2 | Le conseil stipule, dans les conditions de service de ses agents, que leur premier devoir est à l'égard du conseil, mais qu'ils ne peuvent être licenciés pour avoir coopéré avec l'agence d'audit externe ou pour avoir appelé l'attention de celle-ci sur des activités ou des dépenses qui pourraient aller à l'encontre des missions du conseil. | Descriptif du poste ; conditions de service pour le poste concerné | | 10 | |
| 2. Contrôle interne | | | | | |
| C2.1 | Le conseil nomme des agents à une unité d'audit interne chargée d'auditer les procédures et les systèmes, d'évaluer les risques et de faire rapport sur les problèmes de gestion, la qualité de service et la fraude. Ces nominations doivent être assorties de dispositions qui protègent l'emploi de ces agents afin qu'ils puissent exercer leur mission sans crainte d'influence indue ou de représailles (voir C1.2). | Descriptif du poste ; conditions de service pour le poste concerné | | 10 | |
| C2.2 | Le conseil met en place un comité financier du conseil chargé de recevoir les rapports de l'unité d'audit interne puis d'en présenter un compte rendu à l'ensemble du conseil. | Mandat du comité Rapport | | 9 | |
| C2.3 | Le conseil, par l'intermédiaire de l'unité d'audit interne, tient à jour une liste approuvée de cabinets d'audit privés en vue de la validation des comptes, des opérations de privatisation, des évaluations de risques, de l'étude des fraudes et des investissements. | Liste détenue par l'unité d'audit interne | | 8 | |
| 3. Contrôle judiciaire | | | | | |
| C3.1 | Le conseil a défini une politique selon laquelle il s'engage à apporter son aide et à fournir des renseignements ou des documents à tout cabinet d'audit ou service de répression chargé officiellement d'enquêter sur des allégations d'irrégularités financières ou d'activités criminelles. | Procédures administratives ou règlement | | 9 | |

| | | | | | |
|-----------------------------|--|---|--|---|--|
| C3.2 | Le conseil met en œuvre de manière formelle les décisions de justice concernant ses activités et rend publiques ces décisions et les suites qui leur sont données. | Procédures administratives ou règlement | | 9 | |
| 4. Autres mécanismes | | | | | |
| C4.1 | Le conseil, ou des agents désignés, ont défini des points de contact ou des protocoles avec des cabinets d'audit privés ou avec les services d'audit, de médiation et de répression appropriés pour traiter des allégations de comportement répréhensible. | Descriptif du poste ; conditions de service pour le poste concerné | | 8 | |
| C4.2 | Le conseil invite tous les ans les services d'audit, de médiation et de répression appropriés afin qu'ils le conseillent sur les procédures et les pratiques. | Transmission au conseil ou à un organisme rattaché à l'administration centrale d'un rapport annuel dressant l'état des lieux du cadre éthique en ce qui concerne le code, les résultats des enquêtes publiques, les procédures, la collaboration avec d'autres organismes, les manquements et l'imposition de sanctions (voir A1.16). | | 6 | |
| C4.3 | Le conseil est à l'origine ou fait partie d'un groupe de pairs à l'échelon des conseillers ou des fonctionnaires de haut rang, au sein duquel des sujets d'intérêt commun sont débattus. | Présentation d'un rapport annuel au conseil ou à un organisme rattaché à l'administration centrale (voir A1.16) | | 6 | |
| C4.4 | Le conseil examine l'opportunité d'un échange de conseillers ou d'auditeurs pour conduire les premières investigations en cas d'allégation de comportement répréhensible. | Protocole Présentation d'un rapport annuel au conseil ou à un organisme rattaché à l'administration centrale (voir A1.16) | | 6 | |
| C4.5 | Le conseil invite tous les ans des conseillers et des fonctionnaires de haut rang compétents à effectuer une évaluation par les pairs des procédures et des pratiques. | Protocole Publication d'un rapport annuel destiné au conseil ou à un organisme rattaché à l'administration centrale (voir A1.16) | | 6 | |
| C4.6 | Le conseil veille à ce que les conseillers disposent de locaux ou de lieux officiels pour organiser leurs réunions hebdomadaires ou leur permanence avec les administrés. | Confirmation par les conseillers | | 6 | |
| C4.7 | Le conseil organise une ou deux fois par an des réunions publiques par circonscription/section électorale pour examiner ses activités et ses services. | Rapport (voir A1.16) | | 6 | |
| C4.8 | Présentation au conseil ou à un organisme rattaché à l'administration centrale d'un rapport annuel qui fait le bilan du code, des procédures, des manquements et des sanctions imposées. | Présentation d'un rapport annuel au conseil ou à un organisme rattaché à l'administration centrale (voir A1.16) | | 6 | |

Chapitre D. Statut des fonctionnaires municipaux

| SECTION/ ÉNONCÉ | ACTIVITÉ | VÉRIFICATION/PREUVE STANDARD | Autres moyens permettant la vérification ou établissant la preuve (préciser) | SCORE MAXIMAL | SCORE |
|--|--|--|---|------------------|-------|
| 1. Cadre général | | | | | |
| D1.1 | Le conseil élabore un code de conduite pour les agents, qui est équivalent, autant que faire se peut, au code de conduite des conseillers. | Code détaillé couvrant tous les domaines | | 10 | |
| D1.2 | Le code de conduite est intégré aux conditions de service de tous les agents et a force de contrat de travail. | Conditions de service standard | | 10 | |
| D1.3 | Le code de conduite est librement accessible au public et, à chaque fois que cela est possible, publié sur le site internet du conseil. | Publication ou site internet | | 8 | |
| D1.4 | Une fois par an, le comité du conseil concerné fait le point sur le code. | Mandat du comité Rapport annuel | | 8 | |
| D1.5 | Le conseil publie la procédure à suivre et la personne ou le comité en charge en cas d'allégations de manquement au code, conformément à la législation et à la pratique en vigueur en matière d'emploi. | Conditions de service Procédures administratives ou règlement | | 9 | |
| D1.6 | Le conseil publie une procédure de recours appropriée s'inscrivant dans le processus disciplinaire, conformément à la législation et à la pratique en vigueur en matière d'emploi. | Procédures administratives ou règlement | | 9 | |
| 2. Interdiction professionnelle, suspension et cessation de fonctions | | | | | |
| D2.1 | Les conditions de service de tous les agents contiennent des dispositions concernant l'inscription au registre, la déclaration et la résolution des conflits d'intérêt, dispositions qui précisent notamment quels renseignements sont à fournir et à qui. | Conditions de service | | 10 | |
| D2.2 | Les conditions de service décrivent la procédure disciplinaire qui s'applique en cas de violation desdites conditions. | Conditions de service | | 9 | |
| D2.3 | Le service du personnel tient à jour un registre confidentiel dans lequel sont portés tous les intérêts financiers ou familiaux éventuellement ou incontestablement en rapport avec les activités du conseil, les dépenses de représentation liées aux fonctions de l'agent et tout cadeau susceptible d'indiquer un éventuel conflit avec ces fonctions – tous les conseillers ou fonctionnaires de haut rang qui consultent leur registre doivent émarger. | Registre détenu par le service du personnel | | 8 | |

| | | | | | |
|---|---|--|--|----|--|
| D2.4 | Les nouveaux agents suivent tous un cours d'introduction, éventuellement en commun avec des conseils de communes voisines ; ce cours porte notamment sur les conflits d'intérêt, l'obligation de rendre des comptes et la responsabilité, le service rendu au client et le respect des chartes de prestation de services. | Programme et supports de formation | | 8 | |
| D2.5 | Chaque année, les agents signent un formulaire pour confirmer qu'ils ont pris connaissance des obligations en matière de conflit d'intérêt et valident les éventuelles inscriptions au registre. | Formulaire standard | | 8 | |
| 3. Droits et devoirs des fonctionnaires municipaux | | | | | |
| D3.1 | Le conseil a mis en place des conditions de service qui reflètent la législation, les orientations générales définies par l'administration centrale et la pratique habituellement constatée dans les conseils des communes voisines. | Conditions de service standard | | 10 | |
| D3.2 | Les conditions de service intègrent un code de conduite qui couvre globalement les mêmes questions que le code de conduite des conseillers. | Conditions de service standard Code de conduite | | 10 | |
| D3.3 | Les conditions de service contiennent des orientations claires sur les activités professionnelles annexes, les nominations à des postes non compatibles, l'affiliation à un parti politique et les activités externes qui génèrent des revenus. | Conditions de service standard | | 10 | |
| D3.4 | Les mandats des comités disposent tous qu'il est interdit de parler d'un agent ou de citer son nom en public en référence à toute activité réalisée dans l'exercice de ses fonctions. | Conditions de service des membres des comités | | 8 | |
| D3.5 | Le conseil veille à ce que chaque service organise une réunion mensuelle pour traiter de questions ayant trait au travail. | Procès-verbaux des réunions de consultation relatives au travail consignés par le service des ressources humaines | | 7 | |
| D3.6 | Il existe un comité paritaire réunissant des représentants des conseillers et des agents pour examiner les fonctions exercées par les services du conseil et les conditions de service. | Procès-verbaux des réunions de consultation relatives aux conditions de travail consignés par le service des ressources humaines | | 7 | |
| D3.7 | Tous les agents suivent une formation annuelle de sensibilisation à l'éthique. | Supports du programme de formation | | 8 | |
| D3.8 | Tous les agents sont interrogés une fois par an pour évaluer leurs connaissances du code, du registre des intérêts et d'autres sujets relatifs à l'éthique. | Résultats de l'enquête annuelle consignés par le service des ressources humaines | | 6 | |
| D3.9 | Le conseil fournit à tous les agents, au moment de leur nomination, un document précisant les obligations légales et juridiques liées à leur poste, ainsi que des orientations utiles sur ce qu'ils doivent faire s'il leur est demandé, selon eux, d'aller à l'encontre de ces obligations. | Conditions de service standard Politique de dénonciation d'irrégularités | | 9 | |

| | | | | | |
|--|---|--|--|----|--|
| D3.10 | Le conseil instaure une politique de dénonciation d'irrégularités et désigne des personnes ou des organismes internes et externes chargés de recevoir les allégations au titre de cette politique ; les conditions de service des agents prévoient que les dénonciations de bonne foi ne peuvent donner lieu à des actions disciplinaires ou à un licenciement. | Politique de dénonciation d'irrégularités Descriptif du poste ; conditions de service pour le poste concerné | | 9 | |
| D3.11 | Le conseil a mis en place une politique de recrutement, qui précise notamment les modalités d'annonce des postes à pourvoir, la composition des comités de sélection, les modalités de prise de références et le feedback aux candidats non sélectionnés. | Dossier des politiques du personnel détenu par le service des ressources humaines | | 8 | |
| D3.12 | Dans les limites des dispositions énoncées dans le droit du travail ou dans la législation régissant les activités et la conduite des agents du conseil, le conseil a défini des conditions de service complètes et standard pour tous ses agents, conditions qui intègrent l'équivalent du code de conduite des conseillers. | Conditions de service standard Code de conduite | | 10 | |
| D3.13 | Les conditions de service contiennent des informations précises sur les procédures disciplinaires, les sanctions et les procédures de recours applicables en cas de manquement auxdites conditions. | Conditions de service standard | | 9 | |
| D3.14 | Le conseil a mis en place des comités mensuels de consultation des employés, dont le but est de signaler les contraintes imposées et les améliorations à apporter aux fonctions exercées par les services du conseil, et d'examiner les conditions de service. | Procès-verbaux des réunions de consultation relatives aux conditions de travail consignés par le service des ressources humaines | | 7 | |
| 4. Responsabilité des fonctionnaires municipaux | | | | | |
| D4.1 | Le conseil convient d'un protocole avec le Médiateur en ce qui concerne la procédure à suivre en cas de mauvaise administration et la procédure de réparation. | Protocole | | 8 | |
| D4.2 | Le conseil publie des règles directrices en matière d'indemnisation en cas de mauvaise administration mise en évidence par le Médiateur. | Brochure ou site internet | | 7 | |
| D4.3 | Le conseil publie et diffuse une brochure pour le public qui précise les types d'indemnités, les montants limites et la procédure de réclamation et de réparation. | Brochure ou site internet | | 6 | |
| D4.4 | Le conseil dispose d'un comité chargé de statuer sur les recommandations adressées par le Médiateur. | Mandat du comité | | 7 | |
| D4.5 | Le conseil a défini des principes pour se retourner contre un membre ou un fonctionnaire lorsque le Médiateur a mis en évidence une faute de service. | Procédures administratives ou règlement | | 7 | |
| D4.6 | Les Procédures administratives ou le règlement fournissent des orientations utiles en ce qui concerne la responsabilité pour faute de service. | Procédures administratives ou règlement | | 6 | |

| | | | | | |
|---|--|---|--|---|--|
| D4.7 | Les Procédures administratives ou le règlement, ainsi que le mandat du comité, précisent que les documents ou les avis officiels qui font l'objet de décisions par vote doivent être consignés. | Procédures administratives ou règlement Mandat du comité | | 7 | |
| D4.8 | Le conseil désigne un magistrat, qui est chargé de fournir aux conseillers et aux agents des orientations utiles sur les conséquences des allégations de négligence. | Descriptif du poste ; conditions de service pour le poste concerné | | 8 | |
| D4.9 | Le conseil désigne un magistrat, qui est chargé de confirmer les versements à un particulier et de veiller au recouvrement lorsque la négligence d'un membre a été constatée. | Descriptif du poste ; conditions de service pour le poste concerné | | 8 | |
| D4.10 | Le conseil adopte le versement d'un pourcentage annuel à un groupement de conseils municipaux pour répartir les risques <i>ou</i> le versement d'une prime annuelle d'assurance contre les abus de confiance, malversations et détournements du fait des agents. | Rapport d'allocation du budget annuel | | 8 | |
| 5. Recrutement, rémunération, conditions de travail et évolution de carrière des fonctionnaires municipaux | | | | | |
| D5.1 | Le conseil a clairement défini des procédures de recrutement fondées sur le mérite. | Dossier des politiques du personnel détenu par le service des ressources humaines | | 8 | |
| D5.2 | Tout poste est assorti d'un plan d'activité qui en justifie la nécessité et d'un descriptif de poste précis qui mentionne notamment les compétences et l'expérience requises. | Descriptif de poste pour tous les postes | | 7 | |
| D5.3 | Les vacances de poste sont publiées dans les médias locaux, sur des panneaux d'affichage dans les bureaux du conseil et sur le site internet du conseil. | Registre des annonces de vacance de poste | | 7 | |
| D5.4 | Le conseil documente la procédure de sélection, notamment les affiliations, les références, les violations de nature pénale et la confirmation des compétences. La procédure est gérée par le service de l'emploi, des ressources humaines ou du personnel. Les nominations ne sont confirmées qu'après réception des références et d'autres contrôles concernant le parcours des candidats. | Dossier des politiques du personnel détenu par le service des ressources humaines | | 8 | |
| D5.5 | Lorsqu'il existe des tests de recrutement formels, le conseil documente une procédure pour traiter les réclamations. | Dossier des politiques du personnel détenu par le service des ressources humaines | | 7 | |
| D5.6 | Sous réserve des dispositions prises au niveau national, le conseil publie le barème des salaires et les échelons correspondant à tous les postes des agents. | Organigramme chiffré du conseil mis à jour une fois par an, types de poste et barème des salaires associé ; dans un rapport ou sur le site internet | | 6 | |
| D5.7 | Les conditions de service du conseil concernant les agents contiennent des orientations claires sur les droits aux dépenses et aux indemnités. | Conditions de service | | 9 | |

| | | | | | |
|-------|--|---|--|----|--|
| D5.8 | Le conseil publie dans son manuel d'administration du personnel des informations claires sur les descriptifs de poste, les critères et les procédures de promotion, et les recours contre les refus de promotion. | Dossier des politiques du personnel détenu par le service des ressources humaines | | 6 | |
| D5.9 | Le conseil publie une fois par an une liste des dépenses et indemnités réclamées par les agents, accompagnées d'explications sur les montants et les motifs. | Rapport annuel ou site internet | | 6 | |
| D5.10 | Les conditions de service disposent que tous les agents effectuent leur travail comme il est stipulé, mais que les mutations et autres mouvements de personnel sont effectués selon des règles claires et transparentes. | Conditions de service | | 9 | |
| D5.11 | Le conseil met en place un comité chargé de superviser les activités du service du personnel, d'approuver le recrutement pour des postes à pourvoir et de recevoir toute réclamation concernant une promotion ou une mutation. | Mandat du comité | | 8 | |
| D5.12 | Le code de conduite figurant dans les conditions de service dispose que le conseil traitera comme une faute contre la discipline toute allégation avérée de discrimination, notamment en raison de l'âge, d'un handicap, du sexe, de la situation matrimoniale, de l'orientation sexuelle, de la race, de la couleur de peau, de l'origine ethnique ou nationale, du milieu social, des opinions politiques ou philosophiques ou des convictions religieuses. | Procédures administratives ou règlement Conditions de service standard Code de conduite | | 8 | |
| D5.13 | Le conseil fait un bilan annuel pour vérifier que les effectifs, les ressources et les équipements suffisent pour réaliser le travail présenté dans le descriptif de poste. | Organigramme chiffré du conseil mis à jour une fois par an, types de poste et barème des salaires associé ; dans un rapport ou sur le site internet | | 6 | |
| D5.14 | Le service du personnel demande à tous les supérieurs hiérarchiques de réaliser une appréciation annuelle visant à évaluer les compétences, les ressources et les besoins en formation du personnel aux fins des tâches à accomplir. | Dossier des politiques du personnel détenu par le service des ressources humaines | | 6 | |
| D5.15 | Les Procédures administratives ou le règlement contiennent des dispositions selon lesquelles 1) tous les agents doivent, en quittant leurs fonctions ou leur emploi au sein du conseil, s'abstenir de négocier, dans le cadre de leur nouvel emploi, avec d'anciens collègues ou avec des conseillers en rapport avec toute activité du conseil, notamment la conclusion de contrats ou la demande de permis de construire, et 2) le non-respect de ces obligations peut frapper la décision ou le contrat de nullité. | Procédures administratives ou règlement Conditions de service standard Code de conduite | | 10 | |

| 6. Formation, information, coopération et transparence | | | | | |
|---|---|--|--|---|--|
| D6.1 | Le service du personnel a mis en place un programme de formation annuel dans l'ensemble du conseil. | Programme et supports de formation Responsabilités relatives à la formation dans le descriptif de poste | | 7 | |
| D6.2 | Le programme de formation annuel comporte un module d'éthique, qui fait notamment intervenir des représentants d'organismes chargés de la promotion de la conduite éthique ou de l'investigation des comportements répréhensibles du point de vue de l'éthique. | Programme et supports de formation | | 8 | |
| D6.3 | Le service du personnel s'efforce de mettre en commun le programme de formation annuel avec des conseils de communes voisines. | Programme et supports de formation | | 7 | |
| D6.4 | Le conseil produit un rapport annuel sur ses activités de formation. | Rapport annuel (voir A1.16) et site internet | | 7 | |
| D6.5 | Le conseil organise régulièrement des réunions d'information pour les médias locaux. | Confirmation par l'attaché de presse ou par les collaborateurs du maire et par les médias locaux | | 6 | |
| D6.6 | Le conseil réalise tous les ans une enquête publique sur la perception de l'éthique et de la bonne conduite et sur la satisfaction en matière de service. | Rapport annuel (voir A1.16) et site internet | | 8 | |
| D6.7 | Le conseil publie une politique annuelle de lutte contre la corruption, assortie d'une évaluation des risques et d'une description des mesures prises. | Rapport annuel (voir A1.16) et site internet | | 6 | |

Chapitre E. Transparence, procédures administratives, campagnes de lutte contre la corruption et évaluation

| SECTION/ ÉNONCÉ | ACTIVITÉ | VÉRIFICATION/PREUVE STANDARD | Autres moyens permettant la vérification ou établissant la preuve (préciser) | SCORE MAXIMAL | SCORE |
|---|---|---|---|------------------|-------|
| 1. Transparence et accès à l'information | | | | | |
| E1.1 | Le conseil dispose d'un document de politique générale sur l'offre de services, l'accès à l'information et les procédures de réclamation. Ce document ne concerne pas seulement les procédures internes du conseil, mais aussi celles qui émanent des organismes ayant une responsabilité totale ou partielle dans des activités du conseil (Médiateur local, audit de l'Etat, etc.). | Procédures administratives ou règlement | | 8 | |
| E1.2 | Le conseil publie une brève déclaration de principe sur la protection des données et l'accès à l'information. Il publie les informations – lieu de consultation et heures d'ouverture – permettant d'accéder aux documents autorisés qui ne sont pas publiés sur le site internet ; il est autorisé à facturer les photocopies pour une somme modique. | Procédures administratives ou règlement | | 8 | |
| E1.3 | Les documents de référence associés à la politique du conseil font état des consultations préliminaires avec, entre autres, des organismes de lutte contre la corruption et avec le Médiateur. | Documents conservés par le conseil | | 6 | |
| E1.4 | Les Procédures ou le règlement du conseil précisent clairement les jours et les horaires des réunions du conseil, qui sont publiés une fois par mois, et garantissent le droit d'accès au public. Les Procédures administratives ou le règlement interdisent les placements financiers sauf dans un but bien précis et avec l'accord de l'ensemble du conseil. | Procédures administratives ou règlement | | 8 | |
| E1.5 | Tous les documents officiels, y compris les ordres du jour et les procès-verbaux des réunions des comités et du conseil, ainsi que les procédures appliquées par tous les services sont librement accessibles au public aux heures de bureau ou sur le site internet du conseil. | Procédures administratives ou règlement Preuve de l'accessibilité ; brochure d'information sur l'accès aux documents ou publication sur le site internet | | 8 | |
| E1.6 | Le conseil a défini des principes d'archivage et de temps de stockage et a désigné un agent responsable. | Procédures administratives ou règlement Descriptif du poste ; conditions de service pour le poste concerné | | 6 | |
| E1.7 | Le conseil dispose d'un site internet officiel et a désigné un agent responsable de sa gestion. | Site internet | | 7 | |

| | | | | | |
|---|---|---|--|----|--|
| E1.8 | Tous les services en relation avec le public édictent une charte de prestation de service, qui est disponible dans les bureaux du conseil concernés. | Chartes par service – en version papier ou en ligne | | 9 | |
| E1.9 | Le code de conduite et les conditions de service des agents stipulent que la divulgation sans autorisation est une faute contre la discipline. | Procédures administratives ou règlement Conditions de service standard Code de conduite | | 9 | |
| 2. Procédures administratives | | | | | |
| E2.1 | Les Procédures administratives ou le règlement exigent que toutes les subventions et tous les financements soient approuvés par un comité et non par un acte administratif, les allocations étant formellement consignées dans des procès-verbaux. | Procédures administratives ou règlement | | 9 | |
| E2.2 | Le conseil publie ses procédures de prestation de service (dépôt des demandes, décisions, noms, accès, etc.) et les met à disposition dans tous les bureaux du conseil concernés. | Publications du conseil | | 8 | |
| 3. Campagnes et politiques de lutte contre la corruption | | | | | |
| E3.1 | Les dirigeants locaux et les conseillers s'engagent clairement contre la corruption ; les fonctionnaires et les citoyens en sont pleinement conscients. | Allocutions du maire et des principaux conseillers Documents du conseil | | 10 | |
| E3.2 | Des campagnes sont régulièrement organisées pour encourager les citoyens à résister aux demandes de pots-de-vin et à donner l'alerte. | Dépliants, brochures, campagnes en ligne | | 8 | |
| 4. Evaluation de la conformité aux normes d'éthique | | | | | |
| E4.1 | Il existe un système anonyme et facile d'accès pour recueillir les réclamations (boîte aux réclamations). | Présence et accessibilité de la boîte | | 9 | |
| E4.2 | Le conseil réalise tous les ans une enquête publique sur la perception de l'éthique et de la bonne conduite et sur la satisfaction en matière de service ; l'enquête comprend des questions concernant le volet « offre » (disposition à verser des pots-de-vin). | Rapport annuel (voir A1.16) et site internet | | 6 | |
| E4.3 | Des données émanant de diverses sources (boîte aux réclamations, réclamations administratives, affaires portées en justice et suites données, enquête publique) sont régulièrement analysées et publiées, et leur évolution fait l'objet d'un suivi. | Documents et publications du conseil | | 10 | |

Chapitre F. Relations entre les collectivités locales et le secteur privé

| SECTION/ ÉNONCÉ | ACTIVITÉ | VÉRIFICATION/PREUVE STANDARD | Autres moyens permettant la vérification ou établissant la preuve (préciser) | SCORE MAXIMAL | SCORE |
|---|--|--|---|------------------|-------|
| 1. Contrats publics pour la fourniture de biens ou de services conclus par les collectivités locales | | | | | |
| F1.1 | Le conseil dispose d'un manuel standard ou d'un document précisant sa politique, ses procédures et les écritures requises en matière de passation des marchés. | Dossier et formulaires standard en matière de passation des marchés | | 10 | |
| F1.2 | Le manuel précise les niveaux de procédure et d'autorisation en fonction de la valeur du contrat. | Dossier et formulaires standard en matière de passation des marchés | | 8 | |
| F1.3 | Les Procédures administratives ou le règlement exigent que la poursuite des contrats à un seul offrant soit approuvée par un comité, par dérogation argumentée. | Procédures administratives ou règlement | | 9 | |
| F1.4 | Les Procédures administratives ou le règlement exigent que la poursuite des contrats liés à une activité ou à un service, mais répartis par montant ou par fonction, soit approuvée par un comité. | Procédures administratives ou règlement | | 8 | |
| F1.5 | Le conseil a mis en place une unité de passation des marchés ou a désigné un agent pour assurer la liaison avec l'audit national et l'audit interne en matière de procédures. | Mandat de l'unité Descriptifs de poste | | 8 | |
| F1.6 | Toute spécification de contrat précise les critères de la procédure de sélection, lesquels sont publics : qualité, objet, coût, délais, continuité, risques, développement durable, protection de l'emploi. | Dossier et formulaires standard en matière de passation des marchés | | 9 | |
| F1.7 | Les appels d'offre sont publiés dans les médias locaux ou nationaux avec des dates de clôture acceptables. | Présentation des annonces d'appel d'offre dans les médias locaux ou sur le site internet | | 8 | |
| F1.8 | Toutes les offres soumises doivent comprendre : <ul style="list-style-type: none"> • l'identification des soumissionnaires, des propriétaires et des sous-traitants ; • un accord de bonne conduite signé et des clauses de nullité et d'exclusion en cas d'influence ou de corruption avérée. | Dossier et formulaires standard en matière de passation des marchés | | 10 | |

| | | | | | |
|-------|--|---|--|----|--|
| F1.9 | <p>Toutes les procédures d'évaluation des offres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • exigent une obligation de diligence et la présence d'experts indépendants dans le processus de sélection ; • comprennent une évaluation de la qualité et des coûts sous forme de notes et font intervenir l'audit interne. | Dossier et formulaires standard en matière de passation des marchés | | 9 | |
| F1.10 | Les Procédures administratives ou le règlement précisent qu'aucune extension ou modification d'un contrat n'est autorisée sans décision du comité du conseil concerné. | Procédures administratives ou règlement | | 9 | |
| F1.11 | Tous les soumissionnaires disqualifiés ou non retenus sont prévenus par un courrier, qui précise les raisons de leur élimination. | Dossier et formulaires standard en matière de passation des marchés | | 8 | |
| F1.12 | Tout contrat comporte la possibilité d'une consultation publique sur les projets ou contrats susceptibles d'avoir une incidence sur le public (installations de loisirs, permis de construire, etc.). | Dossier et formulaires standard en matière de passation des marchés | | 7 | |
| F1.13 | Tout document relatif à une passation de marché précise que des allégations avérées d'influence indue ou de corruption peuvent entraîner l'exclusion ou la nullité dans le cadre de futurs contrats. | Dossier et formulaires standard en matière de passation des marchés | | 10 | |
| F1.14 | <p>Les Procédures administratives ou le règlement, le code de conduite et les conditions de service du conseil :</p> <ul style="list-style-type: none"> • interdisent aux conseillers et aux agents de jouer un rôle de quelque façon que ce soit dans les nominations, les offres ou les contrats ; • taxent de faute contre la discipline le fait de ne pas déclarer qu'un membre de la famille a joué un rôle dans une nomination, une offre ou un contrat ; • exigent la confidentialité de la part des conseillers et des agents en ce qui concerne les aspects sensibles du processus de passation des marchés ; • interdisent aux conseillers et aux agents d'accepter des faveurs de représentation de la part de sous-traitants ou de fournisseurs potentiels ou existants ; • permettent au conseil de frapper de nullité toute nomination, toute offre ou tout contrat lorsqu'un conseiller ou un agent n'a pas divulgué le rôle joué par un membre de sa famille. | <p>Procédures administratives ou règlement</p> <p>Conditions de service standard</p> <p>Code de conduite ²</p> | | 10 | |

| 2. Délégation de services publics au secteur privé | | | | | |
|---|--|--|--|----|--|
| F2.1 | Toutes les politiques et procédures sont conformes aux orientations générales édictées par l'administration centrale. | Preuve de la prise en compte des orientations générales dans les documents de politique et de leur mention dans le mandat des comités Rapport d'allocation du budget annuel | | 9 | |
| F2.2 | Toutes les décisions concernant les délégations font l'objet d'un rapport d'obligation de diligence de la part des agents du conseil, rapport qui est soumis au comité du conseil concerné, l'accent étant mis sur l'intérêt général et les économies en faveur du public. | Procès-verbal de la réunion du comité | | 9 | |
| F2.3 | Un comité désigné statue sur toute proposition de délégation et approuve un contrat qui prévoit expressément : <ul style="list-style-type: none"> • des systèmes de contrôle visant à protéger les droits du public ; • des protocoles clairs et détaillés en matière de financement, de partage des risques et d'exécution des prestations ; • des modalités de communication et des indicateurs de performance spécifiés ; • des clauses concernant les dispositions sociales ; • des clauses portant sur la tarification et le niveau et l'éventail des prestations. | Mandat du comité Procès-verbal de la réunion du comité | | 8 | |
| F2.4 | Tous les contrats comprennent une clause de rétractation sans compensation si la prestation ou les coûts ne sont pas conformes à ce qui a été convenu. | Dossier et formulaires standard en matière de passation des marchés | | 8 | |
| F2.5 | Le conseil s'efforce de développer des projets de partenariat à long terme avec d'autres conseils, qui donnent lieu à des investissements communs, des accords de risque global et des tarifications et des prestations décidées d'un commun accord. | Eléments présents dans les contrats existants | | 7 | |
| 3. Possession d'actions | | | | | |
| F3.1 | Les Procédures administratives ou le règlement interdisent les placements financiers sauf dans un but bien précis et avec l'accord de l'ensemble du conseil. | Procédures administratives ou règlement | | 10 | |
| F3.2 | Les Procédures administratives ou le règlement exigent que l'audit, ou un cabinet d'audit externe approuvé, réalise un contrôle préalable des investissements proposés au titre du principe de diligence due pour s'assurer de la sûreté du programme de placement avant toute décision du conseil. | Procédures administratives ou règlement | | 8 | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|----|--|
| F3.3 | Les Procédures administratives ou le règlement disposent que le conseil doit exiger, s'il y a lieu, une représentation proportionnée dans tout comité de direction lorsque le niveau d'investissement le justifie. | Procédures administratives ou règlement | | 7 | |
| F3.4 | Les Procédures administratives ou le règlement imposent qu'un comité du conseil désigné suive et publie chaque année les états financiers relatifs à tout placement financier. | Procédures administratives ou règlement Mandat du comité | | 6 | |
| F3.5 | Les Procédures administratives ou le règlement disposent que le conseil doit prévoir des clauses de réexamen et de temporisation dans tous les contrats ou documents signés liés à un placement financier. | Procédures administratives ou règlement Dossier et formulaires standard en matière de passation des marchés | | 9 | |
| 4. Privatisation d'entreprises publiques | | | | | |
| F4.1 | Il existe des orientations générales en matière de vente d'organismes de service public, notamment des obligations en ce qui concerne le transfert du personnel, le maintien de la fourniture de services à la collectivité, la participation de l'audit au processus de vente et l'implication des personnes concernées par la décision de privatisation. | Procédures administratives ou règlement | | 9 | |
| F4.2 | Les accords de niveau de service post-privatisation sont passés en revue tous les ans. | Mandat du conseil ou du comité | | 8 | |
| F4.3 | Tous les contrats comprennent une clause de réintégration du service dans le secteur public au prix de vente d'origine si la prestation ou les coûts ne sont pas conformes à ce qui a été convenu. | Dossier et formulaires standard en matière de passation des marchés | | 9 | |
| 5. Relation avec le secteur associatif : subvention des associations et délégation de services publics | | | | | |
| F5.1 | Il existe des orientations générales en matière de financement du secteur associatif, qui précisent clairement les critères et les motifs d'attribution, parmi lesquels figurent l'intérêt général et la gestion transparente. | Procédures administratives ou règlement | | 8 | |
| F5.2 | Avant de prendre une décision, un examen de l'association est mené au titre du principe de diligence due. | Mandat du comité Procès-verbal de la réunion du comité | | 8 | |
| F5.3 | Un comité du conseil désigné décide du financement et des conditions afférentes. | Mandat du comité Procès-verbal de la réunion du comité | | 7 | |
| F5.4 | Des accords de niveau de service spécifiques sont joints à la décision de financement et publiés. | Dossier et formulaires standard en matière de passation des marchés | | 7 | |
| F5.5 | La politique du conseil interdit aux conseillers et aux agents d'occuper des fonctions dans des associations financées. | Procédures administratives ou règlement Conditions de service standard Code de conduite | | 10 | |

| | | | | | |
|---|---|---|--|---|--|
| F5.6 | Tous les systèmes de financement comprennent une clause permettant de renégocier ou de résilier tout accord si la prestation ou les coûts ne sont pas conformes à ce qui a été convenu. | Dossier et formulaires standard en matière de passation des marchés | | 8 | |
| 6. Emission d'autorisations/de permis et de certificats (notamment en matière d'urbanisme) | | | | | |
| F6.1 | Des chartes de prestation de service sont adoptées et publiées pour réglementer les demandes de permis et d'aménagement du territoire et l'accès aux locaux du conseil et aux documents requis. | Copie des chartes | | 9 | |
| F6.2 | Il existe des formulaires officiels qui désignent le bureau/l'agent responsable et précisent les délais et les critères de décision. | Formulaire de demande | | 9 | |
| F6.3 | Les demandes sont à disposition du public pour toute consultation pendant les heures de bureau. | Chartes ; documents publics relatifs aux modalités de fonctionnement du conseil | | 7 | |
| F6.4 | Il existe des procédures officielles de participation du public pour les autorisations qui concernent la collectivité (vente d'alcool, permis de construire, etc.). | Chartes ; documents publics relatifs aux modalités de fonctionnement du conseil | | 7 | |
| F6.5 | Les décisions en matière d'urbanisme sont publiées dans les médias locaux ou sur le site internet du conseil et sont à disposition pour examen dans les locaux du conseil. | Chartes ; documents publics relatifs aux modalités de fonctionnement du conseil | | 9 | |
| F6.6 | Un comité est en charge du réexamen et de l'appel des décisions. | Mandat du comité | | 8 | |
| F6.7 | Il existe une procédure d'appel des décisions d'urbanisme devant un organisme externe. | Chartes ; documents publics relatifs aux modalités de fonctionnement du conseil | | 7 | |
| F6.8 | Tous les documents de demande d'autorisation et de permis de construire contiennent une note officielle stipulant que tout trafic d'influence ou acte de corruption entraînera l'annulation de la décision concernée. | Formulaire de demande | | 8 | |
| 7. Gestion des biens communaux | | | | | |
| F7.1 | Il existe un inventaire complet, référencé et mis à disposition en ligne ou pendant les heures de bureau. | Registre des biens en version papier et publié sur le site internet | | 8 | |
| F7.2 | Un agent désigné est chargé de la gestion des biens. | Procédures administratives ou règlement Descriptif du poste ; conditions de service pour le poste concerné | | 7 | |
| F7.3 | Une politique de vente ou de location des biens a été adoptée et est mise à disposition. | | | 7 | |
| F7.4 | Il existe des procédures officielles de consultation publique en cas de vente ou de location de biens revêtant une importance particulière pour la collectivité (terrains ou bâtiments utilisés par la collectivité par exemple). | Procédures publiées | | 6 | |
| F7.5 | Il existe un comité chargé de superviser la vente, la location et l'utilisation des biens ainsi que les recettes afférentes, y compris les procédures d'appel d'offres appropriées. | Mandat du comité | | 7 | |

| | | | | | |
|------|---|---|--|---|--|
| F7.6 | Un examen de l'inventaire des biens est réalisé une fois par an. | Rapport annuel transmis au conseil ou au comité | | 6 | |
| F7.7 | Un audit de confirmation de l'utilisation des biens et des recettes afférentes est réalisé une fois par an. | Rapport annuel transmis au conseil ou au comité | | 7 | |
| F7.8 | Il existe un état annuel vérifié des biens détenus, vendus et loués, mentionnant les bénéficiaires, et des recettes afférentes. | Rapport annuel transmis au conseil ou au comité | | 7 | |

Synthèse des résultats²

Partie III – Modèle de formation pour l'évaluation par les pairs

| Chapitre | Section | Maximum possible | Référence nationale | Score |
|--|--|------------------|---------------------|-------|
| A. Statut des élus locaux | 1. Cadre général | 137 | | |
| | 2. Interdiction professionnelle, suspension et cessation de fonctions | 51 | | |
| | 3. Droits et devoirs des élus | 30 | | |
| | 4. Responsabilité des élus | 76 | | |
| | 5. Rémunération, conditions de travail et carrières des élus locaux | 50 | | |
| | 6. Formation et information des élus, coopération avec les élus | 24 | | |
| Total Chapitre A | | 368 | | |
| B. Financement des partis politiques, des associations politiques et des candidats au niveau local | 1. Cadre général | 53 | | |
| | 2. Financement des partis politiques locaux | 17 | | |
| | 3. Financement des campagnes électorales | 15 | | |
| | 4. Respect des exigences de suivi | 14 | | |
| | 5. Information et publicité | 14 | | |
| Total Chapitre B | | 113 | | |
| C. Contrôle et audit des pouvoirs locaux | 1. Contrôle externe | 19 | | |
| | 2. Contrôle interne | 27 | | |
| | 3. Contrôle judiciaire | 18 | | |
| | 4. Autres mécanismes | 50 | | |
| Total Chapitre C | | 114 | | |
| D. Statut des fonctionnaires municipaux | 1. Cadre général | 54 | | |
| | 2. Interdiction professionnelle, suspension et cessation de fonctions | 43 | | |
| | 3. Droits et devoirs des fonctionnaires municipaux | 118 | | |
| | 4. Responsabilité des fonctionnaires municipaux | 72 | | |
| | 5. Recrutement, rémunération, conditions de travail et évolution de carrière des fonctionnaires municipaux | 121 | | |
| | 6. Formation, information, coopération et transparence | 49 | | |
| Total Chapitre D | | 457 | | |
| E. Transparence, procédures administratives, campagnes de lutte contre la corruption et évaluation | 1. Transparence et accès à l'information | 69 | | |
| | 2. Procédures administratives | 17 | | |
| | 3. Campagnes et politiques de lutte contre la corruption | 18 | | |
| | 4. Evaluation de la conformité aux normes d'éthique | 25 | | |
| Total Chapitre E | | 129 | | |
| F. Relations entre les collectivités locales et le secteur privé | 1. Contrats publics pour la fourniture de biens ou de services conclus par les collectivités locales | 122 | | |
| | 2. Délégation de services publics au secteur privé | 41 | | |
| | 3. Possession d'actions | 40 | | |
| | 4. Privatisation d'entreprises publiques | 26 | | |
| | 5. Relation avec le secteur associatif : subvention des associations et délégation de services publics | 48 | | |
| | 6. Emission d'autorisations/de permis et de certificats (notamment en matière d'urbanisme) | 64 | | |
| | 7. Gestion des biens communaux | 56 | | |
| Total Chapitre F | | 397 | | |
| TOTAL GLOBAL | | 1578 | | |

2

Ce tableau est un exemple de formulaire de synthèse des résultats à utiliser pour l'autoévaluation (pour l'autoévaluation préliminaire, la colonne Score moyen peut être supprimée) et l'évaluation par les pairs. Etant donné que le formulaire est conçu à partir du Tableau de score européen, chaque pays devra le mettre à jour tous les ans, avant de l'utiliser, en fonction des chapitres et sections retenus.

1. Introduction

Le processus d'évaluation par les pairs est une expérience très riche pour les évaluateurs comme pour les évalués. Pour en tirer le meilleur parti, les pairs évaluateurs désignés auront parfois besoin de suivre une formation.

Le présent modèle est un exemple de session de formation pratique pour les pairs évaluateurs, d'une durée de deux jours et demi. Il a été conçu pour un ensemble de cinq communes, ce qui correspond à un nombre de sites pilotes très vraisemblable pour le lancement du programme. Les modifications à apporter pour prendre en compte un nombre différent de communes figurent en fin de document.

2. Participants

Chacune des (cinq) communes participant au Programme de benchmarking et d'amélioration en matière d'éthique publique désignera de 3 à 5 pairs évaluateurs. Dans le cas idéal, il conviendrait de choisir le maire ou le maire adjoint, un ou deux conseillers municipaux et de un à trois fonctionnaires municipaux de haut rang (dont un au moins s'intéresse de près ou de loin, du fait de ses activités professionnelles, aux questions d'éthique publique au niveau local).

3. Objectifs

1. Faire en sorte que les participants aient une meilleure compréhension du Programme de benchmarking et d'amélioration en matière d'éthique publique ;
2. Présenter aux participants les principaux éléments du processus d'évaluation par les pairs : préparation et organisation des visites, conduite des entretiens, formulation des conclusions et des recommandations ;
3. Aider les participants à faire face aux éventuelles difficultés rencontrées au cours des visites d'évaluation par les pairs ;
4. Donner aux participants une formation pratique à la conduite des évaluations par les pairs ;
5. Mettre en place un réseau de partenaires et d'« amis critiques » dans les communes.

4. Résultat

Les participants devraient avoir parfaitement compris le programme et le processus d'évaluation par les pairs et être en mesure d'en tirer le meilleur parti pour leur commune, qu'ils soient évaluateurs ou évalués.

5. Durée du programme

Deux jours et demi (modifiable si nécessaire).

6. Travail préparatoire

Il est demandé à chaque participant de se familiariser avec les idées principales du cadre de référence et de préparer un exposé des activités de sa commune au regard de l'une des sections du cadre de référence. Si l'on estime qu'une section est de trop vaste portée pour être utilement présentée et examinée en commun pendant une séance, on pourra ne choisir qu'un chapitre (ou une sous-section).

Tous les participants habitant la même commune prépareront un exposé sur la même section. Dans la mesure du possible, les sections à présenter différeront selon la commune.

7. Modèle de programme

En principe, les cinq séances d'une demi-journée (3,5 heures/séance) dans une formation de deux jours et demi seront organisées selon la même structure comme suit :

a. Formation théorique (une heure)

- de deux à trois exposés de 10 min maximum chacun ;
- questions/réponses (20 min environ) ;
- discussion libre (20 min environ).

b. Exercice pratique en ateliers

- présentation par des agents de la commune « en évaluation » (15 min environ) ; à chaque séance, une commune différente sera « en évaluation » ;
- pause café (15 min) ;
- entretien mené par les « pairs évaluateurs » (30 min environ) ;
- formulation des conclusions et des recommandations avec l'aide de l'animateur (30 min environ).

c. Comparaison des résultats et conclusions en plénière

- présentation des conclusions et des recommandations par les différents animateurs (16 min) ;
- échange de vues sur les similitudes et les divergences (25 min environ) ;
- remarques conclusives sur la séance (20 min environ).

a. Formation théorique

Il est préconisé qu'à chaque séance, les exposés soient faits par 2 à 3 experts ayant de préférence une certaine expérience pratique. Exemple de liste de sujets pour une formation composée de cinq séances :

Séance 1 :

- description du Programme de benchmarking et d'amélioration en matière d'éthique publique – objectif et méthodologie ;
- formation aux compétences : premier contact et accueil – comment faire en sorte que vos partenaires se sentent les bienvenus.

Séance 2 :

- contenu et rôle que joue le cadre de référence en matière d'éthique publique dans le processus d'évaluation par les pairs – user sans abuser ;
- formation aux compétences : communication non verbale – la comprendre et l'utiliser à bon escient.

Séance 3 : Compétences communicationnelles et relationnelles – comment établir la confiance et faire en sorte que l'évaluation par les pairs soit une réussite :

- aménager l'environnement de la réunion : l'espace n'est pas censé séparer les participants mais faciliter les rencontres ;
- compétences de feedback : comment donner un feedback constructif ;
- compétences de communication constructive : comment faire des critiques constructives.

Séance 4 :

- préparation de la visite d'évaluation par les pairs – responsabilité de l'hôte, du coordonnateur de projet et des pairs évaluateurs ;
- formation aux compétences : l'importance de poser les bonnes questions – les questions ouvertes et leur utilité.

Séance 5 :

- de la visite aux conclusions : élaboration du rapport et formulation des recommandations ;
- formation aux compétences : renforcer les relations.

b. Exercice pratique en ateliers

La formule idéale consiste à répartir les exercices en trois ateliers parallèles. Si l'on compte trois participants pour chacune des cinq communes représentées, chaque atelier accueillera un participant de chaque commune. La composition des ateliers restera inchangée tout au long de la formation et devra être la plus homogène possible (le premier atelier regroupant par exemple les maires et les maires-adjoints, le deuxième les conseillers et le troisième les agents).

Si les participants sont plus de trois par commune (pour cinq communes), ils seront répartis dans les ateliers le plus uniformément et de manière la plus homogène possible.

A chaque séance, les participants venant de la même commune feront, dans les différents ateliers, des exposés sur le même sujet (celui qu'ils ont été priés de préparer).

Après chaque exposé, les autres participants seront invités à poser des questions pour mettre en évidence les points forts et les points faibles dans la commune présentée, et ce en vue de formuler, avec l'aide de l'animateur, les conclusions et les recommandations qui pourraient être adressées à la commune en question.

Les recommandations des participants seront inscrites au tableau ou sur des paperboards pour servir de base aux discussions.

c. Comparaison des résultats et conclusions

Cette partie de la séance sera l'occasion d'examiner, en plénière, les recommandations auxquelles seront parvenus les trois ateliers ainsi que les similitudes et les motifs de divergence. Les participants seront donc invités à évaluer l'utilité de l'exercice et à formuler des conclusions et des recommandations au regard de la séance dans son intégralité.

8. Exemple pratique de programme pour une séance complète (séance 3) :

| | | |
|--|---|--|
| Formation théorique 3 : Préparation de la visite d'évaluation par les pairs – travail en plénière | | |
| 9h00-9h10 Exposé par un expert international | | |
| 9h10-9h20 Exposé par un expert local | | |
| 9h20-9h40 Questions/réponses | | |
| 9h40-10h00 Discussion libre | | |
| Exercice pratique de la séance 3 – travail en ateliers | | |
| Atelier 1 | Atelier 2 | Atelier 3 |
| 10h00-10h15 Exposé par le maire de la commune 3 sur le thème 3 | 10h00-10h15 Exposé par le conseiller de la commune 3 sur le thème 3 | 10h00-10h15 Exposé par l'agent de la commune 3 sur le thème 3 |
| 10h15-10h30 Pause café | | |
| 10h30-11h00 Questions des pairs | 10h30-11h00 Questions des pairs | 10h30-11h00 Questions des pairs |
| 11h00-11h30 Formulation des conclusions et des recommandations | 11h00-11h30 Formulation des conclusions et des recommandations | 11h00-11h30 Formulation des conclusions et des recommandations |
| Conclusions de la séance 3 – travail en plénière | | |
| 11h30-11h35 – Présentation des conclusions et des recommandations par l'animateur de l'atelier 1 (expert international) | | |
| 11h35-11h40 – Présentation des conclusions et des recommandations par l'animateur de l'atelier 2 (expert local) | | |
| 11h40-11h45 – Présentation des conclusions et des recommandations par l'animateur de l'atelier 3 (coordonnateur de projet) | | |
| 11h45-12h10 – Discussion sur les similitudes et les divergences | | |
| 12h10-12h30 – Conclusions concernant la séance 3 | | |
| 12h30-14h00 – Déjeuner | | |

N.B.

Dans ce modèle de programme, on suppose que le nombre de communes participantes est égal au nombre de séances (cinq).

Si le nombre de communes est inférieur à cinq, le nombre de séances peut être réduit en conséquence. Si le nombre de communes est supérieur au nombre de séances (plus de cinq communes participent au programme ou le nombre de séances est inférieur à cinq en raison de contraintes d'organisation), on peut envisager de demander à une ou deux communes de présenter un exposé sur le même sujet pendant l'exercice pratique d'une même séance.

Autrement dit, le nombre maximum de communes participant à une formation de l'évaluation par les pairs est égal à deux fois le nombre de séances (soit un maximum de dix communes pour une formation de deux jours et demi).

Modules de formation aux compétences à utiliser avec le document conceptuel relatif au modèle de formation pour les pairs évaluateurs

COMPÉTENCE n° 1 : Premier contact et accueil – comment faire en sorte que vos partenaires se sentent les bienvenus

Les visites d'évaluation par les pairs sont l'occasion pour les communes participantes de tisser des liens entre elles et sont donc un moyen très efficace de partage d'expériences et de connaissances. Les possibilités de développer ces relations dépendent largement de la qualité du premier contact avec les pairs évaluateurs et les représentants des autres communes. Il s'agit donc de « jeter un pont » vers ces personnes et la collectivité locale qu'elles représentent.

En accueillant les pairs évaluateurs dans votre commune, il importe de penser aux actes et aux gestes susceptibles de leur montrer qu'ils sont les bienvenus et de poser les bases solides d'une relation professionnelle pérenne. Par exemple :

- présentez-vous aux pairs évaluateurs par téléphone avant leur arrivée ;
- proposez votre aide à l'organisation de leur voyage et à la recherche d'un hébergement ou conseillez-les à ce sujet ;
- donnez-leur des informations sur votre commune et ses habitants ;
- accueillez-les à leur arrivée ;
- organisez une visite rapide de votre commune et présentez ses ressources, son histoire et sa culture ;
- posez-leur des questions sur leur propre commune – Quelles sont les similitudes ? Les différences ? – afin de repérer les sujets susceptibles de présenter un intérêt commun.

Pensez à préparer des questions pour découvrir les centres d'intérêt personnels et professionnels de la personne que vous allez rencontrer. Quels sont ses centres d'intérêt au niveau local ? Pratique-t-elle un sport ? etc.

L'environnement de la réunion

L'environnement dans lequel se tient la réunion et l'aménagement des lieux peuvent aussi avoir une incidence sur l'établissement de rapports harmonieux. Les tables et le mobilier qui se trouvent entre les participants sont des obstacles physiques et visuels qui peuvent être perçus, tacitement, comme une barrière à la communication. Avant une réunion, il est donc conseillé de réfléchir à la meilleure façon d'aménager la salle et son mobilier afin de maximiser l'impact et le potentiel de la réunion.

Le fait de disposer les sièges de façon informelle encourage les participants à s'exprimer plus librement. Plutôt que les disposer face à face autour d'une table comme il est d'usage, envisagez, en fonction du nombre de participants, les variantes suivantes :

- pour une discussion à deux, proposez aux participants de s'asseoir au coin d'une table, l'un en face de l'autre ; dans cette configuration, ils disposent chacun d'un côté de la table pour poser leurs documents, sans que celle-ci soit perçue comme un obstacle physique ;
- dans une réunion regroupant l'ensemble des participants, disposez les chaises en cercle ;
- lorsque l'ensemble des participants est réuni, évitez de les répartir autour d'une grande table : proposer-leur plutôt de s'asseoir ensemble à un bout de cette table ou autour d'un groupe de tables plus petites.

Les choix seront cependant limités par la quantité de documents nécessaires aux participants. En tout état de cause, on optera pour la configuration qui présente le moins d'obstacles physiques entre les personnes. Les chaises seront toutes de la même hauteur pour que les participants ne semblent pas avoir des statuts différents et qu'ils n'aient pas non plus cette impression. Il faudra contrôler la température et le flux d'air dans la pièce, en particulier si la réunion dure longtemps. Les réunions de plus de 90 minutes seront coupées par une courte « pause rafraîchissement » de façon à redynamiser les participants.

Quelques mots de bienvenue, accompagnés d'une poignée de mains ferme mais pas trop puissante, suscitent la confiance et donnent le ton d'une réunion constructive. En offrant une boisson avant la réunion, les organisateurs font passer un message d'hospitalité et donnent aux participants l'occasion de sympathiser en discutant par exemple de leur voyage ou de leur journée de travail.

COMPÉTENCE n° 2 : Communication non verbale et son utilisation pour améliorer le contact

Par leur façon de communiquer avec leur corps, les êtres humains, comme les animaux, transmettent des messages sur eux-mêmes et sur leur disposition à tisser avec autrui des liens harmonieux. Selon une étude réalisée par le psychologue Albert Mehrabian, la communication non verbale constitue 55 % du message, la communication verbale y contribue à hauteur de 7 % et le ton utilisé à 38 %. Le corps transmet donc des messages forts. La communication non verbale est propre à chaque culture et les participants au projet doivent être conscients des éléments de leur propre langage corporel qui sont justes et appropriés. Reste que la communication non verbale est généralement transmise par :

- les gestes ;
- la posture ;
- les mimiques ;
- le contact visuel ;
- l'espace personnel.

La communication non verbale positive

Pour pratiquer une communication non verbale positive et ouverte, il convient de se tenir debout en faisant porter le poids de son corps sur les deux pieds de façon égale ; ceux-ci sont à la verticale des épaules et les bras et les jambes ne sont pas croisés. Le fait de se balancer d'avant en arrière ou de se tenir de façon déséquilibrée peut traduire un manque d'assurance. Il faut éviter de croiser les jambes ou les bras, car ces postures peuvent être un signe de gêne, d'autoprotection, de nervosité, de défense, d'entêtement ou de réticence à aller vers les autres.

En position assise, il convient de garder les pieds au sol et les bras le long du corps. Un contact visuel stable et exempt de tensions est un signe d'honnêteté et de fiabilité. Le fait d'être assis au bord du siège, le buste légèrement penché en avant, et de maintenir un contact visuel direct – mais sans tensions – avec son interlocuteur montre que l'on s'intéresse à ce qu'il dit. En étant assis au fond du siège, jambes et bras croisés, sans maintenir le contact visuel, nous semblons distraits et indifférents à la discussion et à l'autre. Il importe aussi d'être conscient de ses propres gestes. S'ils peuvent certes contribuer à une meilleure expressivité, l'agitation peut être interprétée comme un signe de frustration, de nervosité ou d'impatience.

Lorsqu'en réunion une personne se tient trop en avant, penchée sur la table, elle peut sembler manquer d'énergie (comme si la table était un support) ; si, du fait de sa position, ses yeux sont au-dessous de ceux de son interlocuteur, elle paraît soumise et en position d'« admiration ». On fera donc le meilleur usage d'une table de réunion en y posant les bras ainsi que ses documents.

La façon de réagir, par des mimiques, aux propos de son interlocuteur peut aussi traduire l'intérêt qu'on lui porte. Ainsi, en faisant, de temps à autre, des signes de tête affirmatifs, on indique, sans l'exprimer verbalement, que l'on a entendu ce qu'il a dit et on l'encourage à poursuivre. En cas de désaccord, on ne s'interdira pas de réagir, mais on veillera à conserver une expression faciale qui ne soit pas trop négative.

Synchronisation mimétique ou « technique du miroir »

Pour établir un bon contact avec son interlocuteur et le mettre à l'aise, on peut adopter la technique du miroir, qui consiste à reproduire habilement ses gestes et sa posture corporelle. Par exemple, s'il porte son verre à ses lèvres et boit une gorgée d'eau ou qu'il touche son menton, on pourra lentement et subtilement faire de même quelques instants après. On crée ainsi une impression de synchronisme et de ressemblance entre les personnes.

COMPÉTENCE n° 3 : Savoir donner un feedback – Efficacité des questions ouvertes

Le projet de formation par les pairs est l'occasion, pour tous les participants, d'échanger des idées sur les diverses manières d'améliorer la gouvernance, et constitue, à cet égard, un outil potentiellement puissant. A l'occasion des exposés, les intervenants reçoivent un feedback qui peut les aider à évoluer. Pour être une expérience positive et constructive, l'exercice du feedback doit cependant être mené avec tact. Donner et recevoir un feedback est un processus structuré ; il est donc recommandé qu'il soit facilité ou dirigé par une personne extérieure au groupe. Avant le début des séances d'exposé/feedback, les participants doivent s'accorder sur les règles de base de l'exercice, à savoir généralement :

1. Inclure l'intervenant – poser des questions ouvertes
L'apprentissage le plus efficace est celui auquel nous nous identifions. Les questions ouvertes sont un outil puissant qui permet à la personne interrogée de prendre rapidement conscience, par elle-même, de ses besoins. Les questions ouvertes commencent par Que ? Comment ? Où ? Pourquoi ? Quand ? et appellent des réponses ouvertes et explicatives. Les questions fermées sont celles auxquelles on répond par oui ou par non. Exemples de questions ouvertes :
 - Dans les idées que vous développez, quels sont les aspects qui vous satisfont le plus ?
 - Quels sont ceux qui vous satisfont le moins ?
 - Comment pouvez-vous, avec vos collègues, répondre à ce besoin ?
2. Etre précis
Le fait de dire à l'intervenant que « son exposé était plutôt bon » n'est pas d'une grande aide. Il est préférable de repérer trois ou quatre exemples précis de comportement ou de contenu : quelque chose que la personne a fait ou dit. Il est donc essentiel de prendre des notes pendant les exposés. A noter : réagir à propos de la personnalité ou du physique de l'intervenant ne fait pas progresser le débat.

3. Utiliser la technique du « sandwich compliment-suggestion-compliment ». Chaque pair évaluateur doit :
 - i. Faites un compliment sur un ou deux points forts mis en évidence par l'exposé. Qu'est-ce qui a été efficace ? Pourquoi ?
 - ii. Donner un feedback sur un ou deux domaines abordés dans l'exposé et qui gagneraient à être développés.
Ce feedback doit être orienté vers l'avenir et suggérer ce qui pourrait être modifié ou développé.
 - iii. Conclure par un nouveau compliment sur un autre point fort de l'exposé.
 - iv. Donner à l'intervenant la possibilité de répondre aux remarques et de poser des questions.

Le feedback est constructif :

- s'il est clair et précis ;
- s'il est sollicité et non imposé ;
- s'il est orienté vers l'avenir et qu'il appelle des solutions ;
- s'il n'est pas accumulé mais exprimé immédiatement ;
- s'il est donné dans un climat de confiance pour aider et favoriser le changement.

Le feedback n'est pas constructif :

- s'il est général et vague ;
- s'il vise à attaquer, mettre en cause ou critiquer une personne ;
- s'il est orienté vers le passé.

COMPÉTENCE n° 4 : L'Ecoute active

Une communication de qualité est un processus double : il s'agit d'une part, de recevoir une information et, d'autre part, d'y répondre. Entendre, c'est recevoir physiquement une information, alors qu'écouter suppose un effort pour comprendre ce qui est dit. L'écoute est donc un processus actif. La personne qui s'exprime perçoit l'écoute active de son interlocuteur comme une marque de réel intérêt pour la conversation. Celui qui écoute y gagne également, car l'écoute active permet d'établir une relation de qualité et de mieux connaître son interlocuteur, ses points de vue, ses idées et ses difficultés.

On distingue plusieurs niveaux d'écoute, notamment :

- la reconnaissance des mots ;
- la compréhension du sens ;
- la perception des sentiments ;
- l'empathie, qui désigne le fait de comprendre ce qui est dit, du point de vue du locuteur ;
- la perception de la communication non verbale.

Lors des réunions, il faut s'efforcer de limiter les obstacles à l'écoute, notamment :

- les obstacles physiques : interruptions, bruit de fond, température de la pièce, contraintes de temps ;
- les obstacles psychologiques : sentiments, valeurs, préjugés, stéréotypes, manque de concentration ;

- les obstacles linguistiques : usages différents des mots, significations différentes, difficultés à s'exprimer, accents.

Pour pratiquer l'écoute active, il faut :

1. Accepter ce que dit le locuteur sans juger ;
2. Répondre en montrant que l'on a entendu et que l'on s'efforce de comprendre ; repérer et réutiliser les mots choisis et employés par le locuteur pour faire écho à ce qui a été dit ; on parle d'« écoute en écho ». Par exemple : « Donc, si je comprends bien, vous avez le sentiment que cette approche a bien marché parce que... » L'écoute en écho peut également servir à préciser et à résumer ce qui a été dit. Par exemple : « Reprenez-moi si je me trompe, mais, en résumé, vous pensez que cette situation s'explique principalement par... ». Le fait de préciser et de résumer les propos tout au long d'une discussion et au moment de la conclusion favorise la structuration et la clarté du discours et aide les participants à mémoriser ce qui se dit.
3. Repérer les attitudes, les valeurs et les sentiments sous-jacents et en prendre acte.
4. Montrer, par son expression physique, que l'on est attentif : pratiquer le contact visuel, adopter une posture d'écoute et faire des signes de tête affirmatifs à des moments opportuns.

Résultats de l'écoute active et effective :

- le locuteur livre une plus grande quantité d'information, plus précise et plus détaillée ;
- le locuteur se sent plus libre de parler ;
- comme on lui porte de l'attention et de l'intérêt, le locuteur se sent davantage apprécié ;
- en donnant au locuteur l'occasion d'exprimer ses sentiments et ses pensées, on peut l'amener à mieux comprendre la situation.

Sous prétexte qu'il traduirait un sentiment d'étrangeté entre les personnes, le silence est parfois banni de la conversation. Or il n'est pas nécessairement négatif. Le silence peut en effet être un temps de réflexion. Ainsi, en ne répondant pas immédiatement à ce qui vient d'être dit, mais en restant concentré, celui qui écoute incite son interlocuteur à poursuivre, à partager davantage d'informations et à préciser son propos.

COMPÉTENCE n° 5: Renforcer les relations – Créer un plan d'action

Les participants au projet pourront envisager de développer sur le long terme les liens personnels et professionnels établis pendant la formation à l'évaluation par les pairs. Cela étant, l'organisation de réunions périodiques suivies sera parfois empêchée par la distance entre les communes participantes. Cet élément, mais aussi la sensibilité à la critique, la compétition et l'absence d'un historique de partage des connaissances et des expériences sont autant d'obstacles potentiels à la pérennisation des relations et du partage entre les communes. Or le développement de la gouvernance et des services dans toutes les collectivités sera amélioré et progressera d'autant plus vite que chacune d'elles pourra exploiter le pool des connaissances et des expériences acquises par l'ensemble. Autrement dit, chaque collectivité représente pour les autres une source précieuse de savoir et d'expériences.

En examinant les moyens de communication à leur disposition, les participants pourront concevoir un plan d'action en vue de maintenir le contact. Parmi ces ressources, on peut citer :

- des réunions, organisées à chaque fois par une commune différente. Les réunions pourront avoir lieu à intervalles réguliers, définis d'un commun accord, l'organisation et la présidence étant assurées à tour de rôle par chacune des communes. Cette approche permet de répartir les charges d'organisation et offre aux organisateurs l'occasion de faire découvrir un élément particulier de leur commune ;
- téléphone – planification des contacts téléphoniques – prévoir d'appeler les autres communes pour partager des idées et faire part de ses avancées à intervalles réguliers et définis d'un commun accord ;
- lettre d'information – chaque membre du groupe enverra aux autres des informations sur les initiatives qu'il a prises au titre du projet ;
- internet – si toutes les communes membres du groupe disposent d'un ordinateur et d'un accès à l'internet, envisager la création d'un groupe en ligne pour partager des informations. A noter cependant que cette idée n'est pas forcément bonne si les communes n'ont pas encore toutes accès à l'internet ;
- quels autres moyens de communication les communes pourraient-elles employer ?

Créer un plan d'action

L'élaboration d'un plan d'action pour pérenniser les contacts permet de s'assurer que les idées sont traduites en actions et que les actions prévues pour donner suite à la formation des pairs sont claires, les rôles et les responsabilités validés, les délais définis et les ressources identifiées. Les plans favorisent l'engagement et rendent la perspective de contacts suivis et le bénéfice qu'on peut en tirer plus réels et réalisables. Pour rédiger le plan d'action, on pourra se poser, entre autres, les questions suivantes :

- Que faut-il faire maintenant ?
- Comment faut-il le faire ?
- Qui s'en charge ?
- Dans quel délai faut-il le faire ?
- Quelles sont les ressources nécessaires ?
- Comment saurons-nous si cela a été fait correctement ?
- Quelles sont les prochaines étapes ?

Partie IV – Etudes de cas

Le cadre de référence espagnol

| Chapitre | Section | Maximum possible | Référence nationale |
|--|--|------------------|---------------------|
| A. Statut des élus locaux | 1. Cadre général | 137 | 90 |
| | 2. Interdiction professionnelle, suspension et cessation de fonctions | 51 | 29 |
| | 3. Droits et devoirs des élus | 30 | 28 |
| | 4. Responsabilité des élus | 76 | 31 |
| | 5. Rémunération, conditions de travail et carrières des élus locaux | 50 | 32 |
| | 6. Formation et information des élus, coopération avec les élus | 24 | 3 |
| Total Chapitre A | | 368 | 213 |
| B. Financement des partis politiques, des associations politiques et des candidats au niveau local | 1. Cadre général | 53 | 43 |
| | 2. Financement des partis politiques locaux | 17 | 12 |
| | 3. Financement des campagnes électorales | 15 | 8 |
| | 4. Respect des exigences de suivi | 14 | 14 |
| | 5. Information et publicité | 14 | 14 |
| Total Chapitre B | | 113 | 91 |
| C. Contrôle et audit des pouvoirs locaux | 1. Contrôle externe | 19 | 15 |
| | 2. Contrôle interne | 27 | 21 |
| | 3. Contrôle judiciaire | 18 | 17 |
| | 4. Autres mécanismes | 50 | 25 |
| Total Chapitre C | | 114 | 78 |
| D. Statut des fonctionnaires municipaux | 1. Cadre général | 54 | 46 |
| | 2. Interdiction professionnelle, suspension et cessation de fonctions | 43 | 21.5 |
| | 3. Droits et devoirs des fonctionnaires municipaux | 118 | 93 |
| | 4. Responsabilité des fonctionnaires municipaux | 72 | 25 |
| | 5. Recrutement, rémunération, conditions de travail et évolution de carrière des fonctionnaires municipaux | 121 | 98 |
| | 6. Formation, information, coopération et transparence | 49 | 31 |
| Total Chapitre D | | 457 | 314.5 |
| E. Transparence, procédures administratives, campagnes de lutte contre la corruption et évaluation | 1. Transparence et accès à l'information | 69 | 58 |
| | 2. Procédures administratives | 17 | 15 |
| | 3. Campagnes et politiques de lutte contre la corruption | 18 | 10 |
| | 4. Evaluation de la conformité aux normes d'éthique | 25 | 22 |
| Total Chapitre E | | 129 | 105 |
| F. Relations entre les collectivités locales et le secteur privé | 1. Contrats publics pour la fourniture de biens ou de services conclus par les collectivités locales | 122 | 121 |
| | 2. Délégation de services publics au secteur privé | 41 | 32 |
| | 3. Possession d'actions | 40 | 40 |
| | 4. Privatisation d'entreprises publiques | 26 | -- |
| | 5. Relation avec le secteur associatif : subvention des associations et délégation de services publics | 48 | 48 |
| | 6. Emission d'autorisations/de permis et de certificats (notamment en matière d'urbanisme) | 64 | 56 |
| | 7. Gestion des biens communaux | 56 | 56 |
| Total Chapitre F | | 397 | 353 |
| TOTAL GLOBAL | | 1578 | 1154.5 |

Le cadre de référence ukrainien

| Chapitre | Section | Maximum possible | Référence nationale |
|--|--|------------------|---------------------|
| A. Statut des élus locaux | 1. Cadre général | 102 | 58 |
| | 2. Interdiction professionnelle, suspension et cessation de fonctions | 43 | 9 |
| | 3. Droits et devoirs des élus | 30 | 19 |
| | 4. Responsabilité des élus | 39 | 18 |
| | 5. Rémunération, conditions de travail et carrières des élus locaux | 25 | 14 |
| | 6. Formation et information des élus, coopération avec les élus | 24 | 13 |
| Total Chapitre A | | 263 | 131 |
| B. Financement des partis politiques, des associations politiques et des candidats au niveau local | 1. Cadre général | 35 | 26 |
| | 2. Financement des campagnes électorales | 15 | 9 |
| | 3. Respect des exigences de suivi | 14 | 7 |
| | 4. Information et publicité | 8 | |
| Total Chapitre B | | 72 | 47 |
| | 1. Contrôle interne | 27 | 13 |
| | 2. Contrôle judiciaire | 18 | 15 |
| | 3. Autres mécanismes | 26 | 12 |
| Total Chapitre C | | 71 | 40 |
| D. Statut des fonctionnaires municipaux | 1. Cadre général | 54 | 15 |
| | 2. Interdiction professionnelle, suspension et cessation de fonctions | 24 | 11 |
| | 3. Droits et devoirs des fonctionnaires municipaux | 94 | 55 |
| | 4. Responsabilité des fonctionnaires municipaux | 27 | 17 |
| | 5. Recrutement, rémunération, conditions de travail et évolution de carrière des fonctionnaires municipaux | 73 | 43 |
| | 6. Formation, information, coopération et transparence | 49 | 27 |
| Total Chapitre D | | 321 | 168 |
| E. Transparence, procédures administratives, campagnes de lutte contre la corruption et évaluation | 1. Transparence et accès à l'information | 51 | 34 |
| | 2. Procédures administratives | 8 | 5 |
| | 3. Campagnes et politiques de lutte contre la corruption | 18 | 11 |
| | 4. Evaluation de la conformité aux normes d'éthique | 25 | 17 |
| Total Chapitre E | | 102 | 67 |
| F. Relations entre les collectivités locales et le secteur privé | 1. Contrats publics pour la fourniture de biens ou de services conclus par les collectivités locales | 79 | 61 |
| | 2. Délégation de services publics au secteur privé | 25 | 20 |
| | 3. Possession d'actions | 23 | 11 |
| | 4. Privatisation d'entreprises publiques | 26 | 20 |
| | 5. Relation avec le secteur associatif : subvention des associations et délégation de services publics | 30 | 21 |
| | 6. Emission d'autorisations/de permis et de certificats (notamment en matière d'urbanisme) | 40 | 31 |
| | Gestion des biens communaux | 34 | 29 |
| Total Chapitre F | | 257 | 173 |
| TOTAL | | 1086 | 626 |

Le cadre de référence moldove

| Chapitre | Section | Maximum possible | Référence nationale | % du maximum | Anenii Noi | Floresti | Nisporeni | Stefan Voda |
|--|--|------------------|---------------------|--------------|------------|------------|-----------|-------------|
| A. Statut des élus locaux | 1. Cadre général | 117 | 22 | 15 | 59 | 4 | 18 | 6 |
| | 2. Interdiction professionnelle, suspension et cessation de fonctions | 27 | 16 | 74 | 27 | 0 | 10 | 27 |
| | 3. Droits et devoirs des élus | 30 | 10 | 11 | 16 | 0 | 7 | 18 |
| | 4. Responsabilité des élus | 32 | 14 | 99 | 21 | 7 | 7 | 19 |
| | 5. Rémunération, conditions de travail et carrières des élus locaux | 9 | 5 | 4 | 9 | 5 | 4 | 0 |
| | 6. Formation et information des élus, coopération avec les élus | 18 | 4 | 100 | 5 | 10 | 0 | 0 |
| Total Chapitre A | | 233 | 70 | 24 | 137 | 26 | 46 | 70 |
| B. Statut des fonctionnaires municipaux | 1. Cadre général | 54 | 13 | 19 | 51 | 0 | 0 | 0 |
| | 2. Interdiction professionnelle, suspension et cessation de fonctions | 43 | 11 | 21 | 22 | 9 | 6 | 8 |
| | 3. Droits et devoirs des fonctionnaires municipaux | 104 | 32 | 24 | 46 | 33 | 17 | 31 |
| | 4. Responsabilité des fonctionnaires municipaux | 36 | 18 | 40 | 36 | 5 | 3 | 28 |
| | 5. Recrutement, rémunération, conditions de travail et évolution de carrière des fonctionnaires municipaux | 91 | 49 | 43 | 80 | 47 | 18 | 49 |
| | 6. Formation, information, coopération et transparence | 49 | 11 | 18 | 21 | 14 | 5 | 3 |
| Total Chapitre B | | 377 | 133 | 26 | 256 | 108 | 49 | 119 |
| C. Transparence, procédures administratives, campagnes de lutte contre la corruption et évaluation | 1. Transparence et accès à l'information | 76 | 34 | 35 | 56 | 44 | 17 | 17 |
| | 2. Procédures administratives | 9 | 9 | 78 | 9 | 9 | 9 | 8 |
| | 3. Campagnes et politiques de lutte contre la corruption | 18 | 9 | 41 | 12 | 15 | 3 | 7 |
| | 4. Evaluation de la conformité aux normes d'éthique | 25 | 10 | 32 | 21 | 6 | 3 | 10 |
| Total Chapitre C | | 128 | 62 | 38 | 98 | 74 | 32 | 42 |

| Chapitre | Section | Maximum possible | Référence nationale | % du maximum | Anenii Noi | Floresti | Nisporeni | Stefan Voda |
|--|--|------------------|---------------------|--------------|------------|------------|------------|-------------|
| D. Relations entre les collectivités locales et le secteur privé | 1. Contrats publics pour la fourniture de biens ou de services conclus par les collectivités locales | 115 | 68 | 47 | 101 | 86 | 31 | 53 |
| | 2. Délégation de services publics au secteur privé | 41 | 25 | 48 | 41 | 22 | 10 | 26 |
| | 3. Privatisation d'entreprises publiques | 26 | 8 | 25 | 24 | 7 | 2 | 0 |
| | 4. Relation avec le secteur associatif : subvention des associations et délégation de services publics | 48 | 23 | 38 | 48 | 0 | 8 | 36 |
| | 5. Emission d'autorisations/d e permis et de certificats (notamment en matière d'urbanisme) | 64 | 32 | 39 | 37 | 41 | 15 | 33 |
| | 6. Gestion des biens communaux | 55 | 41 | 60 | 42 | 46 | 36 | 40 |
| Total Chapitre D | | 349 | 196 | 45 | 293 | 202 | 102 | 188 |
| E. Contrôle et audit des pouvoirs locaux | 1. Contrôle interne | 19 | 8 | 33 | 19 | 0 | 5 | 7 |
| | 2. Contrôle judiciaire | 18 | 12 | 52 | 18 | 18 | 6 | 5 |
| | 3. Autres mécanismes | 30 | 10 | 27 | 18 | 4 | 8 | 10 |
| Total Chapitre E | | 67 | 30 | 35 | 55 | 22 | 19 | 22 |
| TOTAL GLOBAL | | 1154 | 491 | 33 | 839 | 432 | 248 | 441 |

Plan d'action pour la mise en œuvre du programme en Moldova

| Calendrier | Description | Indicateurs | Sources de vérification | Contexte / Risques |
|------------------------------|--|--|--|---|
| Décembre 2006 - Janvier 2007 | Contribuer à la rédaction d'un manuel national d'éthique publique au niveau local, court et structuré, reposant sur le Manuel européen d'éthique publique, et à la traduction en moldave d'autres documents pertinents | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un manuel utile et non descriptif, comprenant des listes de projets mis en œuvre ou recommandés par les autorités centrales ou locales et par des fonctionnaires au niveau local dans les différents domaines d'activité couverts par le Manuel européen | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Projet de manuel national ✓ Projet de Tableau de Score moldove | Se faire aider par les parties prenantes au niveau local et national pour le recensement des sources d'information et l'accès à ces sources |
| Février 2007 | Créer un Groupe directeur pour la promotion de l'éthique publique dans l'administration locale | <ul style="list-style-type: none"> • Intérêt suscité dans les principales associations de l'administration locale, les institutions de l'administration centrale et l'Ecole d'administration publique | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Lettres d'intérêt pour une participation au groupe directeur ✓ Autres formes de manifestation d'intérêt en lien avec le programme de benchmarking | Intérêts exprimés par des parties prenantes locales 4 communes sont engagées dans le programme |
| 6-7 mars 2007 | Organiser la première réunion du groupe directeur pour réviser le manuel national et réviser et adopter le Tableau de score national dans le cadre de l'exercice de benchmarking | <ul style="list-style-type: none"> • Révision du manuel national • Révision et adoption du Tableau de score national | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Documents de la réunion du groupe directeur ✓ Rapport de réunion ✓ Manuel national révisé ✓ Tableau de score national | Intérêts exprimés par des parties prenantes locales 4 communes sont engagées dans le programme |
| Mars – août 2007 | Susciter l'intérêt des parties prenantes de l'administration locale pour la promotion de l'éthique publique dans l'administration locale | <ul style="list-style-type: none"> • Intérêt suscité dans au moins 4 communes | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Volonté clairement exprimée par au moins 4 communes de mettre en œuvre l'intégralité du programme | Intérêts exprimés par des parties prenantes locales 4 communes sont engagées dans le programme |
| Septembre 2007 | Organiser le premier cycle d'autoévaluations et d'élaboration du cadre de référence national en matière d'éthique publique au niveau local | <ul style="list-style-type: none"> • Formulaires d'autoévaluation dûment remplis et renvoyés au Responsable projet • Cadre de référence national élaboré | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulaires d'autoévaluation ✓ Cadre de référence national (composé du Tableau de score national plus les scores moyens) | Intérêts exprimés par des Parties prenantes locales 4 communes sont engagées dans le programme |

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| 3-4 octobre 2007 | Sélectionner 12 pairs évaluateurs (3 élus locaux, 3 hauts fonctionnaires locaux et 3 experts en administration publique) et les former à la mise en œuvre du processus d'évaluation par les pairs et de benchmarking | <ul style="list-style-type: none"> • Les pairs évaluateurs ont acquis une bonne connaissance du processus d'évaluation, des questions d'éthique publique et du processus de benchmarking général. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liste de 12 pairs évaluateurs ✓ 2 experts nationaux : Valeria Ieseanu, Tudor Deliu ✓ 2 experts internationaux : Iolo LLewelyn, Michelle Witton ✓ Rapport de formation ✓ Formulaire d'évaluation de la formation remplis par les stagiaires à la fin du stage | Choix de 12 volontaires compétents pour jouer le rôle de pair évaluateur |
| 1. 14-16/11/2007 2. 11-13/12/2007 3. 19-21/12/07 4. 23-25/01/2008 | Organiser des évaluations par les pairs dans les 4 communes pilotes pour évaluer leur expérience, l'améliorer et, le cas échéant, la diffuser et la reproduire sur l'ensemble du territoire moldove | <ul style="list-style-type: none"> • Les équipes de pairs ont acquis une bonne connaissance de la situation dans les communes pilotes. • Les équipes d'évaluation rédigent des rapports utiles et formulent des recommandations pour améliorer la situation de l'éthique publique dans les municipalités évaluées. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 4 rapports d'évaluation ✓ 4 recommandations faisant suite aux évaluations | Engagement des pairs évaluateurs 4 communes sont engagées dans le programme. |
| Janvier – février 2008 | Promouvoir l'élaboration de plans de prévention de la corruption dans les 4 communes pilotes (analyses de risque et benchmarking, passage en revue du statut des fonctionnaires locaux, évaluation de l'efficacité des mécanismes internes et externes de suivi et de contrôle, mise en œuvre des codes de conduite) | <ul style="list-style-type: none"> • Les communes évaluées élaborent des plans de prévention de la corruption efficaces. | ✓ 4 plans de prévention de la corruption | 4 communes sont engagées dans le programme. |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| Février - Avril 2008 | Réviser le manuel national d'éthique publique à la lumière des résultats de l'exercice de benchmarking (Tableau de score, cadre de référence, recommandations issues de l'évaluation par les pairs et plans de prévention de la corruption) et, le cas échéant, élaborer un projet de code de conduite à l'usage des élus locaux en vue de renforcer l'éthique publique au niveau local. | <ul style="list-style-type: none"> • Manuel national révisé et pérenne • Code de conduite pour les élus locaux, le cas échéant | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manuel national révisé ✓ Code de conduite pour les élus locaux | |
| 15 mai 2008 | Organiser la deuxième réunion du groupe directeur en vue d'adopter le manuel national révisé (et, le cas échéant, le code de conduite à l'usage des élus locaux) et de faire le point sur la mise en œuvre du programme | <ul style="list-style-type: none"> • La réunion est organisée dans de bonnes conditions. • Le manuel national est révisé et adopté. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rapport de réunion ✓ Documents de réunion ✓ Manuel d'éthique publique au niveau local | |
| Juin 2008 | Publier le manuel national révisé. <i>Avec l'accord des communes participantes :</i> annexer éventuellement au manuel les recommandations issues de l'évaluation ainsi que les plans de prévention de la corruption | <ul style="list-style-type: none"> • Le manuel est élaboré et diffusé ; il suscite l'intérêt. | <ul style="list-style-type: none"> • Publication du « Manuel d'éthique publique au niveau local » • Liste de diffusion • Réactions des destinataires et des médias | |
| <i>(Sous réserve de ressources : premier semestre 2009)</i> | <i>(Sous réserve de ressources, organiser un deuxième cycle d'évaluation par les pairs dans les 4 communes en vue d'évaluer les changements opérés)</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>(Nouveau cycle de 4 évaluations par les pairs donnant lieu à des remarques sur l'évolution de la situation et à de nouvelles recommandations)</i> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>(Rapports d'évaluation par les pairs)</i> • <i>Commentaires sur les rapports d'évaluation et recommandations)</i> | <i>(4 communes sont engagées dans le programme)</i> |

Rapport de l'évaluation par les pairs à Vinnitsa (Ukraine)

Dans le cadre du projet conjoint de lutte contre la corruption Conseil de l'Europe-Commission européenne et du module spécifique relatif au programme de benchmarking et d'amélioration de l'éthique publique, la première visite d'évaluation par les pairs a été organisée les 25 et 26 mai dans la ville de Vinnitsa. Etaient présents des représentants de quatre communes participant au projet, le chef du secrétariat de la commission du Parlement ukrainien sur l'intégration européenne, plusieurs enseignants de l'Ecole nationale de l'administration publique sous l'autorité du président ukrainien, des experts du secteur public et du secteur privé ainsi que des fonctionnaires du conseil municipal de Vinnitsa, des ONG et les médias. La visite d'évaluation par les pairs était divisée en trois parties :

- la première partie a été dédiée à la présentation de diverses expériences nationales et étrangères en matière d'application de normes d'éthique publique au niveau local, présentation qui a été suivie d'un échange de vues ;
- la deuxième partie a consisté en une présentation générale du code d'éthique du conseil municipal de Vinnitsa, une discussion mettant en lumière les points forts et les points faibles du code, et un partage d'expériences entre les communes sur les autres questions relatives à l'économie locale, en particulier la normalisation de la qualité ;
- la troisième partie a été dédiée à la réunion et aux échanges de vues avec le maire de la ville et des représentants des fonctionnaires des différents échelons (supérieur, moyen et inférieur) du service en charge des questions d'éthique publique.

En novembre 2006, le maire de Vinnitsa a approuvé le Code municipal pour les agents locaux, faisant de Vinnitsa la deuxième ville d'Ukraine à adopter ce code.

Le code a été élaboré à partir des *Règles fondamentales de conduite du fonctionnaire*, adoptées par le Service principal de la fonction publique ukrainienne, décret n° 58 du 23/10/2000, loi ukrainienne *relative aux services dans les organes relevant de l'autonomie locale*. La Commission d'éthique a été créée pour suivre la conduite de tous les agents et employés du conseil au regard de la conformité aux normes d'éthique, prévenir les conflits d'intérêts ou leur apparition et mener des enquêtes en cas de violation. Tout nouvel employé au conseil doit signer le code d'éthique et tous les employés doivent réussir un examen prouvant qu'ils connaissent les dispositions de ce code. Le code est disponible sur le site internet du conseil municipal.

D'après les informations fournies par le chef de la commission, les manifestations de grossièreté, d'impolitesse et d'irresponsabilité de la part des fonctionnaires locaux ont fortement diminué d'après l'opinion publique depuis l'adoption du code municipal.

Les autorités s'attachent tout particulièrement à comprendre les doléances des habitants. Deux fois par mois, le maire de la ville – et toutes les semaines, le maire-adjoint – se tient à la disposition des habitants pour des entretiens individuels. Il est également possible de communiquer avec le maire par internet à certains créneaux horaires bien définis. A noter également une nette tendance à l'amélioration dans le traitement des données (recours déposés

par des citoyens) dans la mesure où le plan d'action et le rapport sur le traitement de données ont été approuvés par la commission. Dans le but d'améliorer les échanges entre les habitants et les fonctionnaires du conseil municipal, il est prévu de regrouper tous les services directement chargés des réclamations dans les deux premiers étages du conseil municipal. La procédure de demande en ligne qui a été développée (pour différents types de problème) permettra de simplifier le processus de recours auprès du conseil.

Les participants à la réunion d'évaluation par les pairs ont attiré l'attention sur les liens qui existent entre les normes d'éthique destinées aux fonctionnaires locaux et les normes de qualité des services administratifs apportés à la population. Les villes de Vinnitsa et de Slavoutytch ont donc pris toutes les mesures nécessaires pour normaliser les services administratifs.

Conformément aux dispositions du code municipal, il existe, depuis mai 2007, une restriction spécifique concernant la tenue et la présentation des fonctionnaires locaux, connue sous le nom de « code vestimentaire ».

Il est en outre prévu de mettre en place un dispositif électronique unifié de badges « Agent du Conseil municipal de Vinnitsa » ainsi qu'un système de pointeuse électronique pour tous les fonctionnaires.

Les échanges de vues entre les membres du groupe d'évaluation par les pairs ont donné lieu à un ensemble de recommandations :

- 1) élargir les dispositions du code municipal d'éthique non seulement aux agents, mais aussi aux membres élus du conseil ;
- 2) mettre en place les outils permettant le suivi externe de l'application des dispositions du code ;
- 3) intégrer à la commission d'éthique les représentants des organisations non gouvernementales ainsi que des experts indépendants ;
- 4) promouvoir les normes éthiques en élaborant et en mettant en œuvre des standards (y compris des niveaux de qualité pour les services administratifs) ;
- 5) élaborer des manuels juridiques et de gestion pour familiariser les agents avec le code municipal ;
- 6) soutenir des projets privés ou publics de niveau local concernant la formation des agents ;
- 7) ajouter dans les dispositions du code municipal d'éthique une section concernant le « registre des intérêts » et préciser les relations entre le secteur public local et le secteur privé, en particulier avec les entreprises dans lesquelles les agents ou des membres de leur famille ont des intérêts personnels ; indiquer que le registre des intérêts doit être présenté au conseil tous les ans ou après certains changements ;

- 8) élaborer des mesures visant à protéger les personnes qui informent l'organe compétent de toute incompatibilité dont elles auraient connaissance, et définir ces mesures dans le code ;
- 9) ajouter dans les dispositions du code une section concernant la transparence et l'accès à l'information ;
- 10) améliorer les services administratifs et aider les personnes qui déposent une réclamation, en particulier en créant un « guichet unique ».

Informations supplémentaires concernant quatre autres communes participant au projet :

Dans le cadre des activités menées avec les quatre communes (Artemivsk, Kamianets-Podilskyi, Slavoutytch, Trostianets), des groupes de travail sur la mise en œuvre des normes éthiques et l'élaboration du projet de code d'éthique ont été créés.

A Slavoutytch, les relations entre pouvoir et collectivités ont retenu l'attention. A cet égard, le maire de la ville a approuvé le décret « Sur la transparence du pouvoir ». Les pouvoirs locaux et les responsables des organisations non gouvernementales de jeunes coopèrent activement et des réunions conjointes sont régulièrement organisées entre la municipalité et les conseils de jeunesse.

Slavoutytch a pris part au « Concours de la qualité » organisé dans toute l'Ukraine. Ce concours visait à renforcer le niveau de qualité des services proposés aux habitants par les pouvoirs locaux, et ce par le biais de questionnaires sur le niveau d'information fourni. Il a donné lieu à la publication de l'ouvrage *Slavutysh is the Eurochoice*.

Rapport de l'évaluation par les pairs à Nisporeni (Moldova)

Introduction

Le Programme de benchmarking et d'amélioration en matière d'éthique publique de la Moldova a pour objectif d'aider les collectivités locales moldoves à renforcer les dispositions qu'elles ont mis en place pour atteindre un niveau élevé de comportement éthique. Pour ce faire, le programme se propose :

- de déterminer un niveau national d'éthique publique par rapport auquel les collectivités locales peuvent se comparer ;
- d'aider les collectivités locales à relever leurs normes éthiques pour atteindre celles des meilleurs ;
- d'offrir aux collectivités locales la possibilité d'assumer elles-mêmes la responsabilité de cette initiative ;
- d'aider les collectivités locales à évaluer l'incidence de leurs politiques sur le renforcement de l'éthique publique.

Le conseil municipal de Nisporeni est l'un des quatre conseils pilotes pour l'utilisation du Tableau de score moldove en matière d'éthique publique. L'objectif de ce tableau est d'aider les collectivités locales moldoves à évaluer les dispositifs mis en place pour promouvoir des normes rigoureuses de comportement éthique au niveau local.

Dans le cadre du programme, une visite d'évaluation par les pairs a été organisée au conseil de Nisporeni du 11 au 13 décembre 2007.

L'équipe d'évaluation était composée de :

1. M. Gheorghe Anghel, Maire de Stefan Voda
2. M^{me} Tatiana Dobinda, Spécialiste des relations publiques, Floresti City Hall
3. M^{me} Ecaterina Tarasenco, Spécialiste des relations publiques, Anenii Noi City Hall
4. M^{me} Olesea Cruc, Coordonnatrice nationale pour le PEBIP (Programme de benchmarking et d'amélioration en matière d'éthique publique)
5. M. Tudor Deliu, Expert national PEBIP
6. M^{me} Valeria Ieseanu, Experte nationale PEBIP

Méthodologie de l'évaluation par les pairs

Avant la visite, le conseil de Nisporeni avait effectué l'autoévaluation de ses dispositifs par rapport au Tableau de score moldove en matière d'éthique publique. L'autoévaluation a été distribuée aux membres de l'équipe ainsi que les documents suivants :

- les statuts de la ville de Nisporeni ;
- la décision du conseil municipal concernant le personnel de la mairie de Nisporeni ;
- la liste des organismes publics présents sur le territoire de Nisporeni qui sont actifs dans les domaines de l'éducation, de la culture, de la santé, de l'assistance sociale et des médias ;
- la liste des services décentralisés présents sur le territoire de Nisporeni ;
- la liste des ONG locales ;

- les règles régissant l'attribution du titre de citoyen d'honneur de la ville de Nisporeni ;
- le règlement interne de la mairie de Nisporeni ;
- les textes réglementaires relatifs à la création et au fonctionnement du conseil municipal de Nisporeni ;
- les journaux « Gazeta de Vest » et « Desteptarea ».

L'objectif de la visite était de réaliser une évaluation indépendante par les pairs des dispositions mises en place par le conseil d'Anenii Noi en matière de gouvernance éthique et de mettre en évidence les bonnes pratiques ainsi que les domaines pour lesquels il y a une marge de progression.

Contenu de l'évaluation :

- examen des documents fournis par le conseil de Nisporeni (voir ci-dessous) ;
- échange de vues avec le maire, au cours duquel celui-ci a présenté la ville et le conseil municipal ;
- visite de bureaux et entretiens avec des fonctionnaires de la mairie de Nisporeni ;
- échange de vues avec les conseillers ;
- visites et échanges de vues avec des représentants de conseils municipaux et d'organisations concernées du secteur public et du secteur privé :
 - Centre d'assistance sociale pour les enfants vulnérables « Renasterea » ;
 - Alliance française ;
 - entrepreneurs locaux « Codreanca », « Struguras » ;
 - lycée « Stefan cel Mare », maternelle n° 1 ;
 - siège des journaux « Gazeta de Vest » et « Desteptarea » et studios de la télévision locale.

Pendant toutes les visites et tous les échanges de vues, les membres de l'équipe d'évaluation par les pairs se sont montrés très intéressés par le fonctionnement du conseil de Nisporeni et ont posé de nombreuses questions sur divers sujets :

- mesures prises par la mairie de Nisporeni pour assurer la transparence de ses activités ;
- coopération entre la mairie et les ONG ;
- processus de formation des élus locaux et des fonctionnaires ;
- coopération entre les médias locaux et la mairie ;
- système de motivation et de promotion pour les fonctionnaires ;
- participation des jeunes à la résolution des problèmes de la collectivité ;
- sanctions applicables en cas de comportement non éthique d'un fonctionnaire ;
- système de recrutement des fonctionnaires locaux ;
- coopération entre le conseil municipal et le personnel de la mairie ;
- procédures d'acquisition publique.

Avant de conclure la visite, une réunion a été organisée avec le maire et le personnel du conseil pour dresser un premier constat.

Conclusions

L'évaluation par les pairs a confirmé que le conseil de Nisporeni avait pris un ensemble de mesures pour promouvoir des normes rigoureuses en matière de gouvernance éthique.

Bonnes pratiques

Conseil municipal

Un certain nombre de bonnes pratiques ont été mises en évidence, notamment :

- la coopération efficace entre les pouvoirs locaux et les agents économiques ;
- la transparence du conseil municipal grâce à une coopération avec les médias locaux ;
- la protection sociale des enfants vulnérables, qui est assurée ;
- la coopération entre la mairie de Nisporeni et des associations de sport et de jeunesse ;
- l'existence de descriptifs de poste pour les fonctionnaires ;
- l'existence de règlements applicables aux organisations publiques locales ;
- la publication de diverses décisions du conseil municipal, de règlements et de plans d'action définis par la mairie ;
- le fait que les initiatives des acteurs locaux soient encouragées ;
- le fait que les conseillers soient chargés de districts différents.

Pistes d'amélioration

Des pistes d'amélioration ont été dégagées dans les domaines suivants :

- élaboration et adoption d'un code de conduite pour les élus locaux et d'un code de conduite pour les fonctionnaires locaux ;
- élaboration d'un plan de formation pour les conseillers et les fonctionnaires locaux ;
- ouverture d'un bureau du conseil municipal ;
- définition d'un calendrier spécial pour programmer les rencontres entre les conseillers et les citoyens ;
- élaboration d'un plan d'action destiné au conseil municipal à partir de la stratégie de développement local de Nisporeni ;
- participation des citoyens au processus de prise de décisions en créant les conditions nécessaires à la réalisation de cet objectif ;
- création d'un conseil de jeunesse avec la participation des enfants de tous les établissements scolaires ;
- soutien à la création d'une association des entrepreneurs ;
- amélioration des relations professionnelles entre les membres du conseil et entre les conseillers et les fonctionnaires ;
- organisation périodique de réunions publiques.

Remerciements

- L'équipe d'évaluation remercie Ion Gangan, Maire de Nisporeni, ainsi que son équipe pour leur aide et leur coopération pendant cette évaluation par les pairs.

Plan d'Action

- L'annexe A³ peut être utilisée pour recenser les actions à prendre par le conseil pour faire suite aux questions soulevées dans le présent rapport.

RÉSULTATS DÉTAILLÉS DE L'ÉVALUATION PAR LES PAIRS

Les points suivants ont été abordés avec le conseil de Nisporeni à la réunion de clôture de la visite.

³ Non incluse dans la présente boîte à outils.

| Bonnes pratiques | Pistes d'amélioration |
|---|--|
| Coopération efficace entre les pouvoirs publics locaux et les agents économiques locaux. Grâce à cette coopération fructueuse, de nombreux problèmes touchant la collectivité ont été résolus dans la ville (monument en mémoire d'Etienne III le Grand, éclairage urbain, maternelles, entretien des lycées, réparation des routes, etc.). | Les entrepreneurs locaux sont prêts à coopérer avec l'administration locale pour répondre aux besoins les plus pressants des habitants. L'administration locale devrait aider les agents économiques locaux à unir leur efforts pour recréer l'association locale des entrepreneurs. |
| Coopération étroite entre les représentants de l'administration publique locale et les médias locaux, qui assure un niveau élevé de transparence de l'administration et la participation des citoyens au processus de prise de décision à l'échelon local. | Création des conditions nécessaires à la participation des citoyens aux réunions du conseil. Organisation de réunions publiques sur les questions les plus pressantes touchant la collectivité. |
| Les conseillers sont chargés de districts différents, ce qui facilite le dialogue entre les pouvoirs locaux et les citoyens et contribue à l'identification des problèmes à résoudre. | Ouverture d'un bureau des conseillers et mise en place d'un calendrier spécial pour planifier leurs rencontres avec les habitants. Création officielle d'un dispositif permettant aux habitants de communiquer des informations aux conseillers. |
| Coopération de la mairie avec les organisations de jeunesse. | Création d'un conseil de jeunesse avec la participation des enfants de tous les établissements scolaires et contributions de ceux-ci à la résolution des problèmes de la collectivité. |
| <i>Les élus locaux et les services publics bénéficient de programmes de formation attribués de façon aléatoire.</i> | Le personnel de la mairie est certes formé, mais de façon aléatoire, et il n'existe pas de stratégie/plan de formation pour les élus et les fonctionnaires locaux. D'où l'intérêt d'élaborer un plan de formation annuel pour les conseillers et les agents locaux. |
| | Amélioration des relations professionnelles entre les membres du conseil, indépendamment de leur appartenance à un parti politique, et entre les membres du conseil et les agents. |
| | Elaboration et adoption d'un code de conduite pour les élus locaux et d'un code de conduite pour les fonctionnaires locaux. |
| | L'administration locale devrait adopter un système de motivation et de promotion des fonctionnaires reposant sur l'évaluation des performances professionnelles. |

Rapport de l'évaluation par les pairs à Pucioasa (Roumanie)

Contexte

Le projet «Politiques éthiques – Mécanismes et instruments»⁴, initiative du Centre d'expertise sur la réforme de l'administration locale (Direction des institutions démocratiques du Conseil de l'Europe), est aujourd'hui mis en œuvre en Roumanie à cinq endroits: Prahova et Timis (conseils de comté), Bacau et Pucioasa (municipalités) et la préfecture du Teleorman. Développé par l'agence nationale des fonctionnaires en partenariat avec l'association Assistance et programmes de développement durable – Agenda 21, le projet reflète l'action actuelle du Conseil de l'Europe en faveur de l'amélioration de la démocratie au niveau local; il vise à fournir aux collectivités locales des instruments d'autoévaluation et d'évaluation des performances. Le projet est né dans un contexte qui, plus que jamais, a montré que la démocratie dépend avant tout de la confiance du public dans ses institutions. Si la société ne fait pas la plus grande confiance à l'intégrité de ses représentants élus et de ceux employés pour offrir des services de qualité, les institutions démocratiques manqueront d'efficacité. La crise de confiance dans l'autorité politique, véritable remise en cause de la légitimité et de la représentation des systèmes démocratiques, a aussi de fortes répercussions sur l'administration publique. À noter, également, une crise des valeurs qui s'empare des sociétés modernes et qui, entre autres, fait ressortir le grave manque d'éthique de l'administration publique. Cette situation est d'autant plus vraie du fait que l'administration publique tend à placer la société dans une relation de dépendance. Si l'administration publique est seule apte à offrir certains biens et services, ce pouvoir risque d'être exercé de manière arbitraire. Tous ces problèmes conduisent à une perte de respect vis-à-vis des institutions, encore aggravée par le manque d'éthique des modèles judiciaires. Cette absence de confiance dans l'autorité des institutions ne cesse d'élargir le fossé entre elles et les citoyens, dont elles sont censées respecter et protéger les intérêts. Ainsi, il apparaît clairement qu'il ne peut y avoir de décentralisation réelle et efficace de l'administration publique locale si les responsables locaux suivent leurs propres intérêts. Dans la Roumanie actuelle, l'administration se trouve confrontée aux mêmes problèmes que dans la majorité des pays européens, à savoir: l'inquiétude grandissante concernant les dépenses publiques, la nécessité d'une plus grande transparence au niveau des décisions locales et, chez les citoyens, la montée des attentes quant à la qualité des services publics et à la conduite des fonctionnaires et des élus locaux.

Lors de la visite d'évaluation par les pairs, l'on a tenté de mettre en lumière les caractéristiques d'une administration publique moderne visibles dans les institutions publiques de Pucioasa – normes professionnelles élevées, qualité supérieure des activités menées par les fonctionnaires et/ou les élus locaux au profit de la collectivité locale, bonne satisfaction des besoins des citoyens et des bénéficiaires, culture administrative, stabilité du corps des fonctionnaires et offre de services publics de qualité axée sur les besoins réels des citoyens.

⁴ Nom donné au Programme de benchmarking et d'amélioration en matière d'éthique publique appliqué en Roumanie.

Période: 11-12 mars 2008

L'équipe d'évaluation se composait des personnes suivantes:

Nina Cugler, coordinateur municipal, APSD – Agenda 21

Monica Dimitriu, expert clé, NACS

Maria Zaharia, expert, NACS

Anasie Răzvan, inspecteur organe de contrôle, municipalité de Bacău

Scarlat Liviu, inspecteur spécial, département stratégie et post-adhésion, municipalité de Bacău

Șurubaru Radu, conseiller juridique, municipalité de Bacău

Baros Liana, conseiller financier, Institution préfectorale du Teleorman

Objectifs de la visite:

L'évaluation indépendante visait à:

- identifier des normes et des pratiques concernant les politiques d'éthique dans les municipalités, afin d'élaborer le tableau de score national;
- apporter une aide aux autorités locales dans l'amélioration de leurs normes afin d'obtenir de meilleures performances maximales;
- identifier les domaines nécessitant encore des améliorations et offrir une aide aux autorités locales cherchant à améliorer leurs performances;
- identifier les bonnes pratiques locales en matière de politiques éthiques, afin de les diffuser.

Préparation de la visite:

a. Avant la visite, la municipalité de Pucioasa a évalué son règlement par rapport au tableau de score roumain en matière d'éthique publique. L'institution a fourni à l'équipe d'évaluation un exemplaire du cadre de référence d'autoévaluation, ainsi que les documents suivants:

- Les règles concernant l'organisation et le fonctionnement du conseil municipal de Pucioasa;
- Le statut de position relatif aux fonctions dignitaires publiques, aux fonctions publiques et aux fonctions contractuelles;
- Le diagramme organisationnel des services municipaux et des services subalternes;
- Le rapport annuel concernant l'activité de l'administration publique et le statut économique de Pucioasa;
- Le rapport annuel concernant la manière de répondre aux requêtes soumises au conseil municipal de Pucioasa;
- Le rapport annuel concernant l'accès aux informations d'intérêt général, conformément à la loi 544/2001;
- Le plan de développement socioéconomique de Pucioasa pour la période 2007-2013;
- Le suivi du code de conduite, conformément aux lois 7/2004 et 50/2007;
- Des bulletins d'information;

- Les règles applicables à l'organisation et au fonctionnement de la police municipale de Pucioasa;
- Le rapport annuel concernant l'activité de la police municipale de Pucioasa;
- Un ouvrage monographique sur Pucioasa;
- Un guide touristique de Pucioasa;
- Un prospectus sur Pucioasa, avec mention des sites touristiques d'intérêt national.

b. Avant la visite, l'**expert clé** du projet a dressé la **liste des questions pertinentes** en fonction de la législation en vigueur et des aspects du processus d'autoévaluation ayant réalisé un score insuffisant.

c. Le **chef de projet a préparé la logistique** nécessaire à la bonne organisation de la visite et facilité la transmission des documents voulus à l'équipe d'évaluation.

Différents points de l'**évaluation**:

- Examen de la documentation pertinente fournie par les fonctionnaires de la municipalité de Pucioasa;
- Discussions avec les responsables et le personnel exécutif de la municipalité;

Discussions avec des conseillers municipaux.

L'équipe d'évaluation par les pairs a été accueillie par **M. Mircea Simion, maire de Pucioasa**, qui a donné une brève présentation de la ville et de son développement socioéconomique depuis les années 1990, ainsi que des lignes de conduite suivies pour la période 2007-2010 dans le cadre de la stratégie de développement de la ville. Etant donné la cessation de nombreuses activités industrielles traditionnelles de la ville – dans l'industrie textile, par exemple, sur 6000 employés en 1989, il n'en reste aujourd'hui que 200 –, le potentiel touristique et curatif de la ville doit être mis en avant et valorisé.

Pucioasa est membre de l'Association pour le développement intercommunautaire «microrégion Nord Danube», créée en 2007 dans le but d'obtenir des fonds pour le développement intégré de la région nord du comté. La ville fraternise, depuis 1997, avec celle de Cartaxo, au Portugal, et entretient des relations de partenariat avec les villes d'Alcazar de San Juan (en Espagne) et de Vadul lui Vodă (République moldave).

En 2007, la municipalité de Pucioasa comptait 125 employés, dont 57 fonctionnaires, 81 contractuels et 2 personnes occupant des fonctions dignitaires (maire et adjoint au maire).

Le personnel a connu une évolution positive: les employés ont des qualifications spécialisées et les jeunes y sont plus nombreux. Le recrutement reste difficile car, étant donné son bas niveau salarial, la fonction publique offre peu d'attrait pour les postes exigeant des qualifications dans les domaines judiciaire et informatique.

L'équipe des évaluateurs a rencontré les employés municipaux suivants:

Elena Catană – Secrétaire de la ville de Pucioasa
 Mihail Hosszu – Directeur exécutif du Département technique de la municipalité de Pucioasa
 Adrian Mangalagiu – Chef de service, Programmes de développement, investissements publics et enchères publiques
 Florea Dunca – Chef de service, audit interne
 Ionelia Lucia Năstase – Chef de service, Ressources humaines
 Cornel Năstase – Chef de service, Travail volontaire pour les situations d'urgence
 Maria Luiza Baractaru – Conseiller en éthique
 Liliana Sorescu – Chef de service, Assistance sociale
 Anca Georgeta Dinu – Inspecteur, Centre d'information des citoyens de la municipalité de Pucioasa
 Gheorghe Nițu – Chef de service, Police municipale
 Dana Mircea – Conseiller municipal de Pucioasa (Parti social démocrate, PSD)
 Aurel Pop – Conseiller municipal de Pucioasa (Parti démocrate et représentant de l'environnement privé)

Une réunion a eu lieu avec des conseillers municipaux:

- Dana Mircea – Conseiller municipal (PSD), Principal du collège national Nicolae Titulescu à Pucioasa
- Aurel Pop – Conseiller municipal (PD), directeur de «JALUTEX» Pucioasa

Avant la fin de la visite, une réunion avec l'adjoint au maire (Popa Constatin Tiberiu) et avec la secrétaire (Elena Catana) a permis de recueillir un premier aperçu des résultats.

Questions abordées:

Elena Catană – Secrétaire de la ville de Pucioasa

- Transparence décisionnelle dans l'administration publique
- Organisation de réunions du conseil municipal
- Collaboration avec l'association *ProDemocratia*

Mihail Hosszu – Directeur exécutif du département technique

- Structure urbanistique de la ville
- Délivrance de certificats d'urbanisme et de permis de construire
- Certification ISO et utilisation de procédures standards

Adrian Mangalagiu – Chef de service, Programmes de développement, investissements publics et enchères publiques

- Elaboration de manuels d'exercices
- Organisation d'enchères, attribution de contrats et de méthodes modifiées, questions liées aux contestations et annonce des candidats refusés
- Allègements fiscaux
- Recherche de fonds structurels

Florea Dunca – Chef de service, audit interne

- Audit financier interne
- Gestion des risques

Ionelia Lucia Năstase – Chef de service, Ressources humaines

- Méthodes de recrutement
- Méthodes d'élaboration et de gestion des descriptions de poste
- Formation du personnel

Cornel Năstase – Chef de service, Travail volontaire pour les situations d'urgence

- Manières d'informer les citoyens sur les situations d'urgence
- Stratégies pour la gestion des catastrophes naturelles

Gheorghe Nițu – Chef de service, Police municipale

- Organisation et fonctionnement du service
- Problèmes des fonctionnaires de la police municipale

Liliana Sorescu – Chef de service, Assistance sociale

- Méthodes applicables aux enquêtes sociales
- Elaboration de rapports d'activité
- Formation des assistantes maternelles

Anca Dinu – Département d'information des citoyens

- Organisation et élargissement des publics
- Méthodes de résolution des requêtes
- Elaboration de rapports annuels conformément à la législation sur la transparence des informations et le libre accès aux informations

Maria Luiza Baractaru – Conseiller en éthique

- Elaboration d'un programme de mesures anticorruption
- Formation aux conflits d'intérêts et aux incompatibilités des fonctionnaires

Questions abordées lors de la réunion avec les conseillers municipaux:

Dana Mircea – Conseiller municipal (PSD), Principal du collège national «Nicolae Titulescu» à Pucioasa

- Organisation de réunions du conseil municipal
- Développement des activités des commissions spécialisées du conseil municipal
- Réalisations de l'enseignement au niveau local

Aurel Pop – Conseiller municipal (PD), directeur de «JALUTEX» Pucioasa

- Code éthique des conseillers municipaux, organisation du conseil municipal, questions liées à des activités de suivi et de reporting
- Recherche de fonds structurels
- Fonctionnement de l'environnement économique
- Stratégie de développement économique de la ville de Pucioasa

Conclusions

1. Statut des élus municipaux

Le conseil municipal de Pucioasa se compose de 17 conseillers municipaux. En 2007, il s'est réuni dans le cadre de 12 sessions ordinaires. Toutes les réunions étaient publiques et offraient une totale transparence aux médias et aux citoyens.

Ces réunions ont donné lieu à 118 décisions (projets), la plupart publiées dans le bulletin d'information municipal et communiquées à toutes les autorités, institutions et personnes intéressées.

Les activités du conseil municipal font l'objet de rapports annuels, ainsi que d'une publication partielle dans le bulletin d'information de Pucioasa.

Aspects à améliorer/recommandations

Les conseillers municipaux étant proposés par des partis politiques, il est recommandé de **mettre en place un code de conduite des élus municipaux** qui définisse des normes de conduite mais aussi des procédures de sanction applicables dans les cas suivants: les conseillers municipaux ne servent pas l'intérêt général mais les intérêts du parti, usent d'une conduite inadéquate, enfreignent les dispositions relatives à la transparence décisionnelle, interviennent dans des procédures d'acquisition publique ou obtiennent des avantages personnels.

Le code de conduite pourrait être basé sur une version adaptée du code relatif à l'intégrité politique des élus locaux et régionaux, adopté par le Conseil de l'Europe.

Pour **contrôler l'intégrité des conseillers municipaux** et leur respect des dispositions du code de conduite, il est important de faire appel à l'une des quatre commissions spécialisées du conseil municipal.

Lors de la prise de mandat, outre la prestation de serment, les conseillers municipaux doivent signer un **engagement standard** concernant les aspects éthiques des activités à venir.

D'autre part, les conseillers municipaux **doivent recevoir une formation**, au moins une fois.

La participation des conseillers municipaux à des formations sur la recherche de fonds structurels doit être facilitée. Il convient aussi d'organiser des échanges d'expériences avec d'autres conseils municipaux du comté et, régulièrement, des sondages d'opinion sur la conduite des élus municipaux et sur le taux de satisfaction des citoyens.

2. Activité de contrôle et d'audit

L'**audit externe** est effectué, conformément aux dispositions juridiques en vigueur, par la cour des comptes. Quant au contrôle de légalité des documents émis par l'administration municipale, il est réalisé par l'institution préfectorale. En 2007, la communication des décisions du conseil municipal à l'institution préfectorale pour contrôle de légalité s'est fait en temps voulu et, au niveau du bureau des litiges administratifs, aucune décision adoptée n'a été contestée pour infraction à la législation.

L'**audit interne** est effectué conformément aux dispositions de la loi 672/2002 relative aux systèmes et procédures d'audit, et selon le plan annuel mis en œuvre sur ordre de service émanant du maire. Si le rapport d'audit n'est pas validé par le service contrôlé, il est transmis à l'unité centrale des audits publics. Le rapport annuel de l'institution couvre les activités d'audit et les recommandations émises, ainsi que le statut de l'amélioration des insuffisances relevées.

Aspects à améliorer/recommandations

L'activité d'audit est effectuée par une seule personne, d'où une lourde charge de travail et de longs délais pour assurer la régularité des contrôles et des audits.

La **formation systématique de l'auditeur** doit se traduire de multiples manières:

- participation à des formations sur la gestion des risques
- réunions périodiques d'auditeurs à des fins d'échanges d'expériences
- organisation d'activités d'audit croisées

L'auditeur doit disposer d'un **bureau séparé**.

3. Statut des fonctionnaires

Une personne est chargée d'assurer également les fonctions de conseiller en éthique. Le code de conduite applicable aux fonctionnaires est affiché à la vue de tous. Les personnes composant la commission disciplinaire sont désignées par acte constitutif administratif. La municipalité possède un document sur les procédures internes relatives aux conflits d'intérêt et aux incompatibilités. Les fonctionnaires ont remis une déclaration de patrimoine et intérêts.

L'autorité publique dispose de procédures précises pour l'avancement du personnel, fondées sur le mérite et les performances, et elle a son propre plan annuel pour le recrutement aux fonctions publiques. La politique de recrutement aux fonctions publiques se heurte au niveau salarial peu attrayant, notamment s'agissant des postes mieux rémunérés dans le secteur privé (juristes et informaticiens, par exemple).

Aspects à améliorer/recommandations

La personne chargée d'assumer les fonctions de conseiller en éthique ne dispose pas de **document sur les procédures internes applicables au suivi** de la mise en œuvre des normes de conduite. Etant donné la jeunesse du service, la personne désignée n'a pas encore suivi de formation sur des aspects spécifiques (code de conduite, conflit d'intérêts et incompatibilités). Elle ne dispose pas non plus de bureau séparé qui garantirait la confidentialité et la protection des employés rencontrés. Pour mener à bien la mission incombant à cette fonction, il est nécessaire d'élaborer une **description du poste de conseiller en éthique**.

Le règlement interne doit prévoir la **formation de tout le personnel aux normes de conduite et aux aspects juridiques concernant l'éthique de l'administration publique**.

L'activité publique doit lancer une **campagne d'information sur l'avis d'intérêt général**, c'est-à-dire sur les droits et obligations des personnes informant les autorités, de bonne foi, sur les manquements aux normes en vigueur.

Il est nécessaire d'inclure dans le règlement de fonctionnement interne des dispositions concernant le **dédommagement proposé en cas de mauvaise administration** relevée lors de l'enquête initiée par la commission disciplinaire ou autre instance officielle compétente. À cette fin s'impose également l'**élaboration d'une brochure** sur les différents types de dédommagement, leur montant maximal, les procédures d'application et les délais de règlement.

4. Transparence des informations d'intérêt général et libre accès

Dans ses documents internes, l'autorité publique définit une politique générale concernant la prestation des services publics, l'accès aux informations et les procédures à suivre pour transmettre les requêtes et les réclamations conformément à la législation en vigueur. Sont également prévues des dispositions concernant la protection des données à caractère personnel et l'accès aux informations d'intérêt général.

Une personne est chargée des relations avec la société civile et les médias.

Les documents présentant un intérêt général sont publiés sur le site web de l'institution. Par le biais de son centre d'information pour les citoyens, la municipalité facilite l'accès aux informations nécessaires et offre des services de conseil.

Aspects à améliorer/recommandations

La relation avec le public ne doit pas se limiter à offrir des informations, mais aussi solliciter l'avis des citoyens. À cet effet, il serait bon d'organiser une enquête annuelle en population pour connaître la satisfaction des citoyens quant aux services fournis, mais aussi en matière d'éthique et de conduite.

Organiser des débats publics avant de lancer des projets décisionnels présentant un réel intérêt local (approbation du budget annuel, par exemple).

Tenir un registre où seront consignées les réclamations verbales et téléphoniques des citoyens.

Assurer la mise à jour du site web.

Publier les contrats d'acquisition sur le site web officiel de l'institution à des fins de transparence.

5. Collaboration avec le secteur privé

L'autorité publique a mis en place des procédures d'acquisition standards, conformément aux lois OUG/34/2006 et OU/94/2006 sur l'acquisition, et établi les documents nécessaires. Pour chaque type d'acquisition sont spécifiés des critères de qualification et de sélection: prix, durée du contrat, garanties, critères de qualité, etc.

Sont également prévues des procédures internes qui interdisent aux fonctionnaires d'intervenir dans des enchères ou des contrats, qui stipulent que la non-déclaration de la participation d'un

parent à des enchères ou à des contrats constitue une infraction disciplinaire, qui obligent les fonctionnaires au respect de la confidentialité dans certains aspects du processus contractuel et qui interdisent l'acquisition de tout avantage personnel.

Aspects à améliorer/recommandations

Pour un meilleur développement de l'économie locale, il convient d'instaurer des partenariats entre secteur public et secteur privé.

L'approbation tacite ne doit pas être autorisée pour les permis de construire.

Plan d'action

À l'annexe A⁵ est prévue la place nécessaire pour décrire les actions menées par le conseil en réponse aux points mentionnés dans le présent rapport.

⁵ Non incluse dans la présente boîte à outils.

Liste des initiatives entreprises par des municipalités ukrainiennes⁶

Slavutych:

- a créé une vidéo sur le processus d'introduction de normes éthiques dans la municipalité;
- a produit un dépliant;
- a imprimé les brochures contenant le texte du code adopté par le conseil municipal (2 000 exemplaires);
- a publié le code de conduite dans la presse locale;
- a diffusé des exemplaires du code auprès de la population, en particulier des écoles;
- a diffusé un programme télévisuel sur le rôle des normes éthiques publiques au niveau local et régional;
- a élaboré le système de normes de qualité et de description des postes;
- a organisé des stages de formation municipaux à l'intention des enseignants du secondaire sur le sujet.

Kam'yanets-Podilskiy:

- a invité, à ses propres frais, deux experts supplémentaires de l'académie nationale d'administration publique de Lviv, qui ont aidé le groupe de travail tout au long de la rédaction du code de conduite;
- a publié le texte du projet de code de conduite dans la presse locale (25 000 exemplaires);
- a diffusé le projet de code de conduite auprès de la population;
- a élaboré un questionnaire à l'intention des habitants de la ville pour connaître leur position sur le problème de l'éthique au conseil municipal et pour obtenir leur avis sur le projet de code de conduite.

Vinnytsia:

- a enrichi son site web d'une rubrique consacrée à la bonne administration et aux normes éthiques publiques;
- a organisé un concours du meilleur fonctionnaire du conseil municipal et a récompensé les gagnants;
- a lancé une banque de données électronique utilisable par les habitants de la ville.

⁶ Ces activités ont été réalisées par des villes ukrainiennes de leur propre initiative et avec leurs propres ressources durant la mise en œuvre du Programme de benchmarking et d'amélioration en matière d'éthique.

Artemovsk:

- a publié le texte du projet de code de conduite dans la presse locale (15 000 exemplaires);
- a invité, à ses propres frais, un expert supplémentaire de l'académie nationale d'administration publique de Kharkiv, qui a aidé le groupe de travail à rédiger le projet de code de conduite;
- a organisé des modules de formation sur l'éthique publique dans deux établissements d'enseignement secondaire de la ville;
- a organisé des modules de formation sur le sujet à l'intention de militants d'ONG.

Trostianets:

- a publié des informations sur le projet de code de conduite dans la presse locale (2 000 exemplaires);
- a installé un stand d'information sur le sujet à la mairie;
- a mis à la disposition du public, dans la mairie, des boîtes de réclamations.

Plan d'amélioration de la municipalité de Floresti (Moldova)

| | Aspects à améliorer | Actions proposées | Délai et personne en charge |
|----------|--|---|--|
| 1 | <i>Absence de stratégie sur la formation des fonctionnaires et des élus locaux</i> | - élaboration d'un plan annuel de formation à l'intention des élus et des fonctionnaires locaux | Août 2008/Galina Voleanschi, secrétaire au conseil municipal |
| | | - allocation d'un budget pour la formation des élus locaux et des fonctionnaires | Nina Gaivas, adjointe au maire |
| 2 | <i>Absence de code de conduite pour les élus et les fonctionnaires locaux</i> | - élaboration d'un code de conduite pour le conseil municipal et la municipalité | Juin-août 2008/Galina Voleanschi, secrétaire au conseil municipal |
| 3 | <i>Absence de dispositif de motivation et de promotion du personnel</i> | - élaboration et approbation d'un système de motivation et de promotion du personnel | - Juin-septembre 2008/Chefs d'unités |
| 4 | <i>Absence de bureau spécial pour le conseil municipal et pour la réception de citoyens par les conseillers</i> | - aménagement d'un espace dédié aux activités du conseil municipal | |
| 5 | <i>Absence de boîte «civique» dans la municipalité pour recevoir les requêtes et les réclamations des citoyens</i> | - installation d'une «boîte civique» à la mairie pour recueillir les réclamations | Août 2008/Tatiana Dobîndă, spécialiste en relations publiques |
| 6 | <i>Absence de bureau d'information à l'entrée de la mairie</i> | - installation du bureau d'information | Juillet 2008/Galina Voleanschi, secrétaire au conseil municipal |
| | | - mise à disposition d'informations utiles concernant l'activité de la municipalité et du conseil municipal | Permanent/chefs d'unités, Tatiana Dobîndă, spécialiste en relations publiques |
| 7 | <i>Elaboration d'une enquête concernant la qualité des services fournis par les fonctionnaires</i> | - élaboration d'un questionnaire concernant la réalisation de l'enquête | Septembre 2008/Galina Voleanschi, secrétaire au conseil municipal; Tatiana Dobîndă, spécialiste en relations publiques |
| | | - sélection de groupes de population représentatifs de l'ensemble de la collectivité | Septembre-octobre 2008/Tatiana Dobîndă, spécialiste en relations publiques |
| 8 | <i>Absence de badges pour les fonctionnaires de la municipalité</i> | - conception de badges pour les fonctionnaires de la municipalité | Août 2008/Galina Voleanschi, secrétaire au conseil municipal |

Plan d'amélioration de la municipalité de Bacău (Roumanie)

| N° | Domaine | Problème | Produit | Résultats |
|----|----------------------------|---|---|---|
| 1. | Statut des élus municipaux | <p>Absence de procédures de suivi pour contrôler la conduite des élus municipaux</p> <p>Formation des conseillers municipaux</p> <p>Perception des conseillers municipaux par la collectivité</p> | <p>Code de conduite des élus municipaux</p> <p>Règlement des commissions spécialisées du conseil municipal</p> <p>Engagement standard des conseillers municipaux à l'égard des questions d'éthique</p> <p>Manuel</p> <p>Plan de participation aux formations, y compris celles concernant les fonds structurels</p> <p>Enquêtes auprès des citoyens</p> | <p>Procédures claires et précises permettant d'éviter les situations d'infraction des normes de conduite</p> <p>Possibilité de sanctionner les conseillers municipaux pour comportement inadéquat</p> <p>Existence d'une structure de suivi</p> <p>Responsabilité pleinement assumée par les conseillers municipaux</p> <p>Amélioration des performances de l'activité de conseiller municipal</p> <p>Acquisition/renforcement des connaissances et des capacités en matière d'administration publique</p> <p>Capacité à travailler sur des projets visant au développement socioéconomique de la localité</p> <p>Informations pertinentes</p> <p>Meilleure qualité des services fournis aux citoyens</p> |

| | | | | |
|----|---------------------------------|---|---|--|
| 2. | Activité d'audit et de contrôle | <p>Manque de ressources humaines</p> <p>Information du conseil municipal</p> | <p>Diagramme organisationnel révisé</p> <p>Elaboration et adoption d'une méthodologie de reporting pour rendre compte au conseil municipal</p> | <p>Amélioration de la qualité des services</p> <p>Régularité des opérations d'audit dans les départements</p> <p>Meilleure participation des élus locaux</p> |
| 3. | Statut des fonctionnaires | <p>Les nouveaux employés connaissent mal les dispositions du code de conduite</p> <p>Absence d'une personne remplissant les fonctions de conseiller en éthique</p> <p>Formation de tous les employés aux normes de conduite et d'éthique dans l'administration publique</p> <p>Information des citoyens</p> | <p>Inclusion dans le règlement interne de la procédure de signature du code de conduite par la personne nouvellement nommée / Publication du code de conduite sur le site web du conseil municipal de Bacau.</p> <p>Décision de nomination / Description du poste de conseiller en éthique</p> <p>Stages de formation</p> <p>Règlement interne</p> <p>Campagnes d'information</p> | <p>Respect des normes éthiques de conduite</p> <p>Réduction des infractions</p> <p>Meilleures relations avec les citoyens</p> <p>Elargissement de l'offre institutionnelle en matière de conseil et d'assistance</p> <p>Adaptation et application des normes de conduite en fonction des conditions spécifiques</p> <p>Prise de responsabilité personnelle pour respecter les normes de conduite</p> <p>Amélioration du climat général de l'institution, grâce au respect des normes de conduite</p> |

| | | | | |
|----|---|--|--|---|
| | | Stimulation des performances dans l'exercice des fonctions | Budget municipal Sources extrabudgétaires | Renforcement des compétences pour contrôler le respect des normes de conduite et des principes d'éthique Changement de la mentalité des citoyens et élimination de la corruption Performance accrues Meilleure confiance du personnel dans ses propres capacités |
| 4. | Transparence de / libre accès à l'information | Sondage d'opinion périodique auprès des citoyens Absence d'informations concernant le centre d'information des citoyens | Sondages d'opinion Publication sur le site web Elaboration de supports d'information | Informations pertinentes pour l'amélioration de l'activité Meilleure qualité des informations fournies aux citoyens Réponses adéquates pour satisfaire aux besoins des citoyens Meilleure garantie de respect du droit à l'information des citoyens |
| 5. | Collaboration avec le secteur privé | Partenariats public-privé | Procédures d'évaluation plus rigoureuses | Élimination des incompatibilités |

Code de conduite modèle des élus locaux en Moldova

SOMMAIRE

Section 1. Dispositions générales du code de conduite des élus locaux du conseil municipal

Section 2. Principes de conduite fondamentaux dans l'activité professionnelle des élus locaux

Section 3. Principales règles de conduite des élus locaux

Section 4. Contrôle du respect du code de conduite

Annexe 1. Politique relative aux cadeaux, avantages matériels et marques de représentation que reçoivent les élus locaux

Section 1. Dispositions générales du code de conduite des élus locaux du conseil municipal

Le code de conduite des élus locaux (ci-après «le Code») a pour but d'accroître la confiance des citoyens dans les activités municipales, de renforcer la responsabilité personnelle des élus locaux dans l'exercice de leur mandat, d'assurer la transparence et la rigueur de l'activité du conseil municipal et, enfin, de prévenir les manquements à l'éthique, aux normes et à la moralité professionnelles.

Le Code est fondé sur la loi de l'administration publique locale n°436-XVI du 28 décembre 2006 et sur la loi relative au statut des élus locaux n°768-XIV du 2 février 2000, et il tient compte de la loi sur le code de conduite des fonctionnaires n°25-XVI du 22 février 2008.

Le Code repose sur les objectifs stipulés dans ces lois. Il vise à aider les élus locaux à réaliser ces objectifs, en identifiant et en fixant explicitement les normes à appliquer dans l'exercice de leurs fonctions.

Portée

1. Les élus locaux doivent respecter ce code de conduite dans l'une et/ou l'autre des circonstances suivantes:
 - a) ils dirigent les affaires du conseil municipal;
 - b) ils assument le rôle d'élu local pour lequel ils ont été élus;
 - c) ils agissent en tant que représentants du conseil municipal.

2. Le code de conduite s'applique uniquement, sauf indication contraire, aux activités menées par un élu local en sa qualité officielle.
3. Lorsqu'un élu local agit en qualité de représentant du conseil municipal dans une autre instance, cet élu doit respecter ce code de conduite, sauf si celui-ci s'oppose à des obligations juridiques résultant du service fourni à ladite instance. En revanche, si la désignation de l'élu local dans une autre instance ne procède pas de la position d'élu local au conseil municipal, le Code ne s'applique pas. L'élu local est alors soumis au code de l'autre instance. Toutefois, l'élu local tiendra compte des principes de conduite généraux et de l'obligation de ne pas discréditer la charge d'élu local ou le conseil municipal.

Le Code a été adopté par le conseil municipal de ----- le ??/??/2008.

4. Tous les élus locaux doivent prendre connaissance des dispositions du Code et, dès la prise de fonction, signer la déclaration figurant à l'annexe 1 du Code, afin de déclarer qu'ils respecteront le Code dans l'exercice de leurs fonctions. La déclaration signée sera soumise au secrétariat du conseil municipal dans les dix (10) jours ouvrés suivant l'élection.

Section 2. Principes de conduite fondamentaux dans l'activité professionnelle des élus locaux

Dans l'exercice de leurs fonctions officielles, les élus locaux appliqueront les principes suivants:

1. Promotion de l'égalité et du respect d'autrui
2. Devoir de faire respecter la loi
3. Responsabilité et transparence
4. Désintéressement et gestion avisée
5. Objectivité et correction
6. Intégrité
7. Leadership

1. Promotion de l'égalité et du respect d'autrui

Les élus locaux:

a) doivent exercer leurs fonctions et responsabilités en tenant pleinement compte de la nécessité de promouvoir l'égalité des chances pour tous, indépendamment du sexe, de la race, du handicap, de l'orientation sexuelle, de l'âge ou de la religion, et doivent faire montre de respect et de considération à l'égard d'autrui;

b) ne doivent rien faire qui nuise, ou risque de nuire à, l'impartialité des employés du conseil municipal;

c) dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions, doivent respecter le rôle de l'administration locale dont ils ont la responsabilité, sans préjudice de l'exercice légitime de leur pouvoir hiérarchique;

d) doivent respecter les pouvoirs et les prérogatives de tous les autres élus locaux.

2. Devoir de faire respecter la loi

Les élus locaux:

- a) ne doivent pas, en leur qualité officielle ni autrement, commettre un délit pénal ou en provoquer un;
- b) ne doivent pas, en leur qualité officielle ni autrement, se comporter de manière pouvant être raisonnablement jugée infamante pour la fonction d'élu local ou pour le conseil municipal.

3. Responsabilité et transparence

Les élus locaux:

- a) ne doivent pas divulguer d'informations confidentielles, sans le consentement exprès d'une personne autorisée, ou à moins que la loi ne l'y oblige;
- b) doivent déclarer les motifs de confidentialité lorsque des informations sont traitées de manière confidentielle;
- c) ne doivent pas empêcher une personne d'accéder à des informations que la loi l'autorise à consulter;
- d) doivent remplir leur mission avec diligence et transparence, notamment pour répondre aux requêtes du public concernant les performances de leurs fonctions, les motifs de leur action ou le fonctionnement des services et des départements sous leur responsabilité;
- e) dans l'exercice de leurs fonctions, ne doivent pas prendre de mesures propres à recevoir un avantage personnel professionnel futur après la cessation de leurs fonctions:
 - au sein d'une instance publique ou privée qui était sous leur contrôle pendant l'exercice de leurs fonctions;
 - au sein d'une instance publique ou privée avec qui ils ont établi des relations contractuelles pendant l'exercice de leurs fonctions;
 - au sein d'une instance publique ou privée créée pendant l'exercice de leurs fonctions et en vertu des pouvoirs qui leur étaient alors conférés.

4. *Désintéressement et gestion avisée*

Les élus locaux:

- a) ne doivent pas, en leur qualité officielle ni autrement, user à mauvais escient de leur position pour conférer ou assurer à une personne, en particulier à des parents, amis ou relations proches, ni à eux-mêmes, un avantage ou une défaveur;
- b) s'efforceront de suivre une discipline budgétaire et financière, afin de garantir la bonne gestion des fonds publics;
- c) doivent, lorsqu'ils se servent (ou autorisent l'utilisation par un autre élu local) des ressources du conseil municipal, agir avec prudence et conformément à la loi et aux exigences du conseil municipal;
- d) doivent veiller à ce que les ressources du conseil municipal ne soient pas utilisées à mauvais escient à des fins privées, ou pour leurs parents, amis et proches ou aux fins d'un parti politique;
- e) ne doivent pas demander à un agent nommé, ni exiger de sa part, de prendre ou de ne pas prendre une mesure leur permettant de bénéficier d'un avantage personnel direct ou indirect, ou de faire bénéficier d'un avantage des individus ou des groupes d'individus dans le but d'en tirer un avantage personnel direct ou indirect.

5. *Objectivité et correction*

Lorsqu'ils prennent des décisions, les élus locaux doivent:

- (a) se baser sur les circonstances échéant et sur l'intérêt général;
- (b) veiller à ce que la nomination du personnel administratif ne soit effectuée que sur la base des principes de mérite et des capacités professionnelles, et uniquement en réponse aux besoins du conseil municipal;
- c) tenir compte des avis pertinents donnés par les conseillers municipaux, en particulier par:
 - le secrétaire du conseil municipal, qui sera consulté en cas de doute quant à la capacité du conseil municipal à agir ou quant à savoir si l'action proposée relève du cadre d'action convenu par le conseil municipal; également si les conséquences juridiques de l'action ou de l'absence d'action risquent d'avoir des répercussions importantes.
- d) justifier les décisions conformément aux exigences du conseil municipal, en spécifiant les facteurs sur lesquels repose la décision (par exemple, proportionnalité, équité et intérêt général) et en montrant en quoi la décision respecte les règles pertinentes.

6. *Intégrité*

Les élus locaux:

a) doivent observer la loi, mais aussi les règles du conseil municipal qui régissent la réclamation d'allocations, de dépenses et d'indemnisation pour perte de salaire en rapport avec leurs fonctions d'élu local;

b) doivent éviter d'accepter des cadeaux, marques de représentation (autre que représentation officielle, telle que réception publique ou déjeuner de travail autorisé par le conseil municipal), avantages et services matériels pour eux-mêmes ou pour toute autre personne vivant sous le même toit, qui pourraient les soumettre ou paraître les soumettre à une obligation induue.

7. *Leadership*

Les élus locaux doivent promouvoir et servir ces principes par l'exemple et le leadership, et doivent agir de manière à promouvoir la confiance générale.

Section 3. Principales règles de conduite des élus locaux

1. Intérêts personnels

Les élus locaux doivent, dans toute affaire, se demander s'ils ont un intérêt personnel et si ce code de conduite les oblige à divulguer cet intérêt.

Un élu local a un intérêt personnel dans une affaire s'il prévoit qu'une décision du conseil municipal liée à cet intérêt peut raisonnablement être considérée comme susceptible de bénéficier ou de nuire à:

a) lui-même, un parent, un ami ou toute autre relation proche, ou

b) une entité employant ces personnes – ou dans laquelle ces personnes ont un certain degré de participation, de contrôle ou de gestion –, et ce dans une plus large mesure que d'autres contribuables ou administrés de l'autorité.

Les élus locaux doivent se considérer comme ayant un intérêt personnel dans une affaire si elle est liée à:

a) une autre instance publique dont ils sont membres;

b) une instance dans laquelle ils occupent un poste de supervision ou d'administration générales;

c) une instance pour laquelle ils ont été désignés ou nommés par l'autorité en tant que représentant.

Les élus locaux doivent se considérer comme ayant un intérêt personnel dans une affaire si elle est liée à:

- a) un emploi, une fonction, un commerce ou une profession (à temps complet, partiel ou intermittent) qu'ils exercent à des fins lucratives;
- b) une personne qui les emploie ou les a nommés, une firme dont ils sont partenaires ou une société dans laquelle ils occupent un poste de direction rémunéré;
- c) une personne qui les a payés eu égard à leur élection ou à des dépenses encourues dans l'exercice de leurs fonctions;
- d) un contrat passé pour des biens, services ou travaux effectués entre le conseil municipal et le conseiller, une firme dont ils sont partenaires ou une société dans laquelle ils occupent un poste de direction;
- e) un terrain où eux-mêmes ou un parent ont un intérêt effectif et qui est situé dans la circonscription de l'autorité;
- f) un terrain dont le propriétaire est l'autorité et dont le locataire est une firme dont ils sont partenaires, ou une société dans laquelle ils occupent un poste de direction;
- g) un terrain situé dans la circonscription de l'autorité et qu'ils ont le droit (seuls ou en commun) d'occuper durant un mois ou plus;
- (h) une visite à l'étranger que l'autorité a payée ou paiera.

En vertu de l'article 21 de la loi sur l'administration publique locale, un élu local peut assister à une réunion du conseil municipal mais non participer à l'adoption d'une décision dans les cas suivants:

- a. lui(elle)-même ou sa conjointe/son conjoint, ses enfants ou ses parents, ont un intérêt matériel (immobilier ou foncier) dans la question débattue;
- b. il(elle)-même occupe un poste de direction (ou siège au conseil d'administration) dans la société, l'institution ou l'organisation directement concernée par la décision à prendre;
- c. son statut est incompatible en vertu de la présente loi et de la loi sur les représentants locaux, et cette incompatibilité remonte à plus de trente (30) jours.

Un élu local qui a un intérêt personnel dans une affaire et qui assiste à une réunion du conseil municipal dans laquelle l'affaire est débattue, doit déclarer l'existence et la nature de l'intérêt dès l'ouverture de la séance ou lorsque l'intérêt devient apparent.

Si les intérêts personnels sont tels que l'élu local puisse conclure raisonnablement qu'ils affecteraient notablement sa capacité à agir exclusivement sur le fond de l'affaire et dans

l'intérêt général en participant à la discussion sur l'affaire, l'élu local doit aussi se retirer de la discussion, sauf s'il bénéficie d'une dispense du conseil municipal.

Tout intérêt déclaré sera consigné dans le registre tenu par le secrétariat du conseil municipal.

Les élus locaux exerceront leur responsabilité personnelle pour décider s'ils ont un intérêt personnel tel qu'ils doivent le déclarer. Ils peuvent demander l'avis du secrétariat du conseil municipal.

Les élus locaux doivent aviser le secrétariat du conseil municipal de tout changement de leurs intérêts dans le mois qui suit ce changement.

2. Consignation des cadeaux et des marques de représentation

Les élus locaux doivent notifier le secrétariat du conseil municipal de l'existence et de la nature des cadeaux, marques de représentation et/ou avantages matériels reçus par eux-mêmes ou par toute personne vivant sous le même toit, de la part d'une société, organisation ou personne et en rapport avec ou du fait de la position d'élus locaux, lorsque la valeur de cet avantage est supérieure au montant fixé, périodiquement, par le conseil municipal.

Tout cadeau accepté par un élu local pour le compte du conseil municipal doit être notifié au secrétariat. *Des informations détaillées concernant les cadeaux et les marques de représentation figurent à l'annexe 1 du présent Code.*

Section 4. Contrôle du respect du code de conduite

a. Respect du code de conduite par les élus locaux: contrôle interne

Le conseil municipal a mis en place une commission d'éthique investie de ces fonctions:

- promouvoir des normes de conduite élevées parmi ses élus locaux;
- contrôler la mise en application du code de conduite de l'autorité;
- examiner les manquements présumés au Code du conseil municipal, et recommander au Conseil, le cas échéant, l'action à mener en réponse à ces allégations;
- conseiller et former les élus locaux (ou organiser une formation à leur intention) sur des questions concernant le code de conduite du conseil municipal.

Signalement des manquements au Code

Les élus locaux:

- a) doivent signaler à la commission désignée par le conseil municipal toute conduite d'un élu local où, selon eux, intervient ou peut intervenir un manquement au code de conduite;
- b) doivent signaler, soit via la procédure confidentielle de reporting, soit directement à la commission, toute conduite où, à leur avis, intervient ou peut intervenir un comportement délictueux;
- c) ne doivent pas, en lien avec ce qui est stipulé ci-dessus au paragraphe a), tenir des propos vexatoires ou malveillants à l'encontre d'autres personnes.

b. Respect du code de conduite par les élus locaux: contrôle public

Les citoyens peuvent soumettre au conseil municipal, conformément aux procédures prévues par la loi, des requêtes concernant des manquements aux normes éthiques de conduite commis par des élus.

L'examen des faits d'infraction du Code par des élus locaux sera confié à la commission d'éthique.

La commission résumera et analysera les requêtes concernant les manquements à une conduite éthique commis par des élus locaux, et elle tiendra le public régulièrement informé des résultats de l'examen.

Annexe 1

POLITIQUE RELATIVE AUX CADEAUX, AVANTAGES MATÉRIELS ET MARQUES DE REPRÉSENTATION QUE REÇOIVENT LES ÉLUS LOCAUX

1. INTRODUCTION

1.1. Cette politique contient la valeur maximale fixée par le conseil municipal pour les cadeaux, avantages matériels et marques de représentation; si cette valeur est atteinte ou dépassée, les élus locaux sont tenus d'en notifier et consigner la réception dans un registre tenu par le secrétariat.

1.4. Pour cette notification, les élus locaux disposent de formulaires à remplir et à retourner au secrétariat du conseil municipal dans le délai spécifié dans la politique. Les formulaires ainsi complétés constitueront la base du registre, appelé «registre des cadeaux et marques de représentation».

2. BASE RÉGLEMENTAIRE

2.1. Le conseil municipal a adopté un code de conduite (ci-après nommé «le Code»). Le Code stipule que les élus locaux doivent éviter d'accepter des cadeaux, marques de représentation (autre que représentation officielle, telle que réception publique ou déjeuner de travail autorisé par le conseil municipal), avantages et services matériels pour eux-mêmes ou pour toute personne vivant sous le même toit, qui pourraient les soumettre ou sembler les soumettre à une obligation indue.

2.3. Le Code stipule que, conformément aux dispositions mentionnées au paragraphe 2, section 3 ci-dessous, les élus locaux doivent notifier le secrétariat du conseil municipal de l'existence et de la nature des cadeaux, marques de représentation et/ou avantages matériels reçus par eux-mêmes (ou par toute personne vivant sous le même toit) de la part d'une société, organisation ou personne et en rapport avec ou du fait de leur position d'élus locaux, lorsque la valeur de cet avantage est supérieure au montant fixé, périodiquement, par le conseil municipal.

2.4. Il est également stipulé que tout cadeau accepté par un élu local pour le compte du conseil municipal doit être notifié au secrétariat.

5. NOTIFICATION D'ACCEPTATION

5.1. Les élus locaux doivent donner notification de l'acceptation de cadeaux, avantages matériels ou autres ou marques de représentation, en fournissant les informations requises sur le formulaire prévu et approuvé à cet effet. Ce formulaire sera retourné au secrétariat du conseil municipal dans les vingt et un (21) jours suivant la réception desdits avantages.

6. LE REGISTRE

6.1. Le secrétariat du conseil municipal tiendra un registre de toutes les notifications faites par les élus locaux.

6.2. Le registre sera à disposition du contrôle public aux heures de bureau normales.

6.3. Le registre sera tenu dans les bureaux du conseil municipal, sous garde juridique du secrétariat.

7. LE SEUIL

7.1. Les élus locaux doivent notifier la réception de cadeaux, avantages matériels et marques de représentation (d'une valeur égale ou supérieure à un salaire minimal fixé par le gouvernement) par eux-mêmes ou par d'autres élus locaux et/ou par toute personne vivant sous le même toit, conformément à la disposition mentionnée à la section 8 ci-dessous.

8. DIVERS

8.1. La réception de cadeaux, avantages matériels et/ou marques de représentation par un élu local (ou par toute personne vivant sous le même toit) ne doit être notifiée que si elle procède de la position d'élu local au conseil municipal; c'est-à-dire si ledit avantage est accordé en raison d'une autre capacité de l'élu (par exemple, il est membre d'une organisation telle que chorale, club sportif, etc.). Dans ce cas, le Code n'est pas applicable et aucune notification ni consignation n'est requise.

9. CADEAUX PUBLICS

9.1. Toutefois, la réception par un élu local, etc. d'un cadeau accepté pour le compte du conseil municipal n'est pas soumise au Code. Les élus locaux noteront que le conseil municipal exige qu'un cadeau accepté pour son compte (c'est-à-dire un cadeau public) soit confié à la garde juridique d'un responsable compétent (en général, c'est le secrétariat qui tiendra une liste des cadeaux reçus et les conservera en lieu sûr). Si une décision s'impose quant à l'usage qui sera fait des cadeaux publics, c'est le secrétariat qui statue.

10. ÉLÉMENTS QU'IL N'EST PAS NÉCESSAIRE DE DIVULGUER ET DÉCLARATIONS VOLONTAIRES

10.1. Si des élus locaux souhaitent notifier le secrétariat du conseil municipal de la réception de cadeaux, avantages matériels et/ou marques de représentation d'une valeur inférieure au seuil minimal fixé pour notification et consignation, ils peuvent le faire spontanément.

10.2. Néanmoins, il est souligné que les élus locaux qui suivent l'obligation de notification strictement selon le seuil fixé auront, par là même, rempli précisément les obligations réglementaires établies.

11. MARQUES DE REPRÉSENTATION

11.1. Le conseil municipal considère les déjeuners de travail ou leur équivalent comme des marques de représentation normales et comme un moyen adéquat de traiter les affaires, à condition qu'ils les aient généralement, qu'ils n'entraînent pas de dépenses excessives et qu'ils restent dans les limites de la bienséance; c'est-à-dire dans le cadre de séances de travail, de réunions de commissions/comités/partenariats, etc. (y compris séminaires, conférences ou autres événements semblables).

11.2. De la même façon, le conseil municipal autorise la réception de marques de représentation officielles (par exemple, réceptions publiques par des élus locaux ainsi que par des personnes vivant sous le même toit).

11.3. Sinon, le conseil municipal exige des élus locaux qu'ils n'acceptent les offres de marques de représentation que s'il apparaît que ses intérêts en bénéficieront et qu'il doit être représenté à cet événement.

11.4. En général, les marques de représentation mentionnées aux paragraphes 11.1 et 11.2 n'auront pas besoin d'être notifiées au secrétariat du conseil municipal, car il est peu probable que leur valeur dépasse le seuil maximal fixé dans cette politique. Toutefois, si les marques de représentation mentionnées aux paragraphes 11.1 et 11.2 et, bien entendu, 11.3, atteignent le seuil spécifié dans cette politique, la réception doit alors être notifiée normalement au secrétariat du conseil municipal.

11.5. En outre, si les élus locaux souhaitent accepter l'une ou l'autre marque de représentation mentionnée au paragraphe 11.3 ci-dessus, il sera bon qu'ils s'enquière auparavant de l'avis du secrétariat du conseil municipal.

11.6. L'acceptation par des élus locaux de marques de représentation (invitation à des conférences, séminaires et autres événements apparentés) est permise lorsqu'il est clair qu'elles ont un caractère institutionnel plutôt que personnel et qu'elles ne nuisent pas à la position du conseil municipal.

11.7. Si des élus locaux doivent se rendre sur site (pour voir des développements proposés ou des véhicules, équipements, des prestations de biens ou services ou autres, des démonstrations informatiques, etc.), ils veilleront à ce que le coût de ces visites soit pris en charge par le conseil municipal afin de ne pas compromettre l'intégrité de toute décision d'achat ultérieure. [Les élus locaux peuvent accepter de simples et modestes marques de représentation (telles que mentionnées au paragraphe 10.1 ci-dessus) si, ce faisant, ils ne risquent pas de compromettre les décisions d'achat.]

11.8. Avant d'accepter des cadeaux, avantages matériels et/ou marques de représentation, les élus locaux doivent juger si le moment est opportun; en effet, il se peut que le conseil municipal soit en train de prendre des décisions pouvant concerner les donateurs.

11.9. En cas de refus de cadeaux, d'avantages matériels et/ou de marques de représentation, les auteurs de l'offre doivent être informés poliment mais fermement des procédures et normes en vigueur au sein du conseil municipal.

12. AUTRES CONSIDÉRATIONS

12.1. Les élus locaux doivent concilier au mieux les détails pratiques de la vie publique et l'opinion des citoyens, de manière à n'être pas perçus comme des bénéficiaires privilégiés de cadeaux, avantages matériels et/ou marques de représentation.

12.2. Le conseil municipal exige des élus locaux qu'ils s'abstiennent d'accepter des offres d'une générosité disproportionnée qui pourraient les soumettre à une obligation induue, en particulier si elles sont liées à une transaction commerciale effective ou potentielle avec le conseil.

13. GÉNÉRALITÉS

13.1. La valeur seuil fixée pour la notification et la consignation des cadeaux, avantages matériels et/ou marques de représentation sera révisée périodiquement par le conseil municipal.

13.2. Si une notification est requise, chaque catégorie de réception fera l'objet d'une notification distincte, et les élus locaux doivent déclarer séparément la réception les concernant et la réception concernant des personnes vivant sous le même toit; autrement dit, les valeurs ne sont pas regroupées.

Annexe 2

| | |
|--|--|
| <p>CONSEIL MUNICIPAL DE</p> <p>DÉCLARATION D'ACCEPTATION DE FONCTION</p> | |
|--|--|

I. **{INDIQUER LE NOM DE L'ÉLU LOCAL}**

ayant été élu officiellement au conseil municipal de

déclare endosser cette fonction, et vouloir remplir les obligations y afférant en toute loyauté et au mieux de mon jugement et de ma capacité.

Mon intention est d'observer le code de conduite des membres tel qu'en l'état et tel qu'il est attendu des membres du conseil municipal de, et tel qu'il pourra être révisé périodiquement.

Signature:

Date:

Déclaré et signé en ma présence,

Signature:

Secrétaire du conseil municipal

Code de conduite modèle des responsables de l'autonomie locale en Ukraine

PARTIE I

Introduction et interprétation

1. Ce code de conduite (ci-après nommé «le Code») est fondé sur la Constitution de l'Ukraine, sur les lois ukrainiennes relatives à l'autonomie locale ukrainienne, aux services des instances d'autonomie locale, au service public et à la lutte contre la corruption, sur les règles générales de conduite des fonctionnaires⁷, sur les directives de l'Ukraine⁸ et sur le Code de conduite européen relatif à l'intégrité politique des élus locaux et régionaux (ci-après nommé le «Code de conduite européen») ⁹.
2. Conformément à la Constitution et la législation de l'Ukraine, les responsables de l'autonomie locale doivent se montrer dignes de la confiance accordée par leurs administrés, contribuer au renforcement de la discipline d'Etat par l'exemple personnel et, enfin, remplir honorablement les obligations civiques afin d'assurer l'ordre public et le respect de la législation.
3. Ce Code a pour but d'établir des normes de conduite à l'intention des responsables de l'autonomie locale et d'aider ces responsables à les réaliser et à les respecter dans l'exercice de leurs fonctions. Le Code informe aussi les citoyens sur les normes qu'ils sont en droit d'attendre de leurs responsables.
4. Le non-respect de ce Code sera traité comme un manquement au serment prêté par un responsable de l'autonomie locale.
5. Ce Code a été adopté par le conseil municipal de _____ le __/__/2008.

Portée

6. Ce Code s'applique aux responsables de l'autonomie locale élus et nommés (ci-après nommé «responsables») de la ville de _____, y compris maire, adjoint(s) au maire, secrétaire du conseil municipal, membres de la commission exécutive et membres du conseil municipal.¹⁰
7. Ce Code doit uniquement s'appliquer, sauf indication contraire, aux activités menées en leur qualité officielle. Un responsable doit respecter le Code dans les circonstances suivantes:
 - i. Il agit pour le conseil municipal et remplit la fonction pour laquelle il a été élu ou nommé;

⁷ Approuvées par le Département principal du service public d'Ukraine, arrêté n°58 du 23 octobre 2000.

⁸ Directives à l'intention des instances publiques et des instances d'autonomie locale pour la lutte contre la corruption, Directives à l'intention des institutions et des personnes chargées de rédiger des documents au niveau national sur la réglementation des pouvoirs administratifs, approuvées par le Département principal du service public, arrêté n°244 du 13 octobre 2005.

⁹ Recommandation 60 (1999) du Congrès des pouvoirs locaux et régionaux du Conseil de l'Europe, adoptée le 17 juin 1999.

¹⁰ Ainsi que définis à l'annexe 2 du Code.

- ii. Il agit en tant que représentant du conseil municipal;
 - iii. Il agit, déclare agir ou donne l'impression d'agir en qualité de représentant du conseil municipal.
8. Lorsqu'un responsable agit dans une autre instance en qualité de représentant du conseil municipal:
- i. il doit se conformer au Code, sauf si celui-ci est contraire à des obligations juridiques résultant d'un service fourni à cette instance;
 - ii. le Code ne s'applique pas si la nomination dans une autre instance ne procède pas de la position de responsable au conseil municipal. Le responsable est alors soumis au code de ladite instance. Toutefois, il doit respecter les principes généraux de conduite et l'obligation de ne pas discréditer sa fonction ni le conseil municipal.
9. Un responsable doit prendre connaissance des dispositions du code et, dès la prise de fonction, signer la déclaration figurant à l'annexe 1 du code, afin de déclarer qu'il respectera le code dans l'exercice de ses fonctions¹¹.

Principes généraux de conduite et de service

Les principes de conduite et les principes de service de l'autonomie locale définissent les normes à respecter par les responsables dans la vie publique. Le but des principes généraux est d'aider à orienter et à interpréter le Code. Un manquement aux principes n'est pas, en soi, un manquement au Code. Toutefois, si un responsable ne respecte pas les principes dans l'exercice de ses fonctions, cela peut entraîner une infraction connexe du code de conduite.

10. Les responsables doivent respecter les principes de conduite dans la vie publique, ainsi que définis à l'annexe 3 du Code:
- i. Désintéressement
 - ii. Honnêteté et intégrité
 - iii. Objectivité
 - iv. Responsabilité
 - v. Transparence
 - vi. Discernement personnel
 - vii. Devoir de faire respecter la loi
 - viii. Gestion avisée
 - ix. Leadership
11. Les responsables doivent respecter les principes de service de l'autonomie locale:
- i. Service à la collectivité territoriale et défense de ses intérêts;
 - ii. Primauté du droit, justice et démocratie
 - iii. Respect des droits de l'homme et des droits et libertés civiques
 - iv. Professionnalisme, compétence, initiative, honnêteté et dévouement

¹¹ Code de conduite européen, article 24.

- v. Responsabilité en cas de manquement à la discipline et d'exercice incorrect des fonctions officielles
- vi. Association d'intérêts locaux et nationaux
- vii. Egalité des chances pour l'accès des citoyens aux services proposés par les instances de l'autonomie locale en fonction de leurs compétences, de leurs qualifications professionnelles et de leur éthique
- viii. Aide financière et matérielle au service prévue dans le budget municipal
- ix. Protection juridique et sociale des responsables de l'autonomie locale
- x. Indépendance de la politique appliquée par la collectivité territoriale de la ville en matière de ressources humaines

La commission d'éthique

12. Le conseil municipal a mis en place une commission d'éthique qui, selon la législation ukrainienne¹², assume une responsabilité disciplinaire dans les cas suivants:

- examiner les manquements allégués au Code et recommander au conseil municipal, le cas échéant, l'action à mener concernant les allégations;
- promouvoir des normes de conduite élevées parmi les élus et les employés du conseil municipal;
- suivre et revoir le fonctionnement du Code;
- conseiller et former les responsables et les employés sur les questions concernant le Code.

PARTIE II

Obligations générales

Fonctions et responsabilités

Promotion de l'égalité et du respect d'autrui

12. a) Un élu doit:

- i. traiter autrui avec respect;
- ii. promouvoir l'égalité et l'égalité des chances sans discrimination au motif du sexe, de la race, de la couleur, du handicap, de l'orientation sexuelle, de l'âge ni de la religion;

b) Un élu ne doit pas:

- i. mener une action qui nuise, ou qui risque de nuire, à l'impartialité de ceux qui travaillent pour ou au nom du conseil municipal;¹³
- ii. intimider ou tenter d'intimider une personne qui est ou pourrait être plaignante, témoin ou impliquée dans l'administration d'une enquête ou de poursuites liées au manquement allégué d'un élu à ce Code.

¹² Loi sur le service dans les instances d'autonomie locale, et code du travail de l'Ukraine.

¹³ Code de conduite européen, articles 6 et 21.

Responsabilité et transparence

14. Un élu ne doit pas:

- (a) divulguer des informations confidentielles ou des informations qu'il juge ou devrait juger à caractère confidentiel, sauf:
 - i. s'il a le consentement d'une personne autorisée;
 - ii. si la loi l'y oblige;
 - iii. si la divulgation s'adresse à un tiers aux fins d'obtenir un conseil professionnel, sous réserve que ce tiers convienne de ne jamais divulguer les informations;
 - iv. si la divulgation est...
 - aa) raisonnable et dans l'intérêt général;
 - bb) faite de bonne foi et dans le respect des exigences raisonnables du conseil municipal.
- (b) empêcher une personne d'accéder à des informations que la loi l'autorise à consulter;
- (c) divulguer des informations confidentielles à l'issue de son mandat, ni utiliser ces informations dans son propre intérêt ou dans l'intérêt de futurs employeurs et de relations proches.

15. Un élu doit:

- i. si des d'informations sont confidentielles, en donner les raisons¹⁴; et
- ii. répondre honnêtement et entièrement à toute requête émanant du public ou des médias relative aux performances de ses fonctions, aux motifs de ses actions ou au fonctionnement des services et des départements placés sous sa responsabilité, mais pas à des informations confidentielles ou concernant la vie privée d'élus ou de tiers¹⁵

Devoir de faire respecter la loi et de s'opposer à la corruption

16. Un élu doit:

- i. agir, en toute circonstance, en accord avec la loi¹⁶
- ii. s'abstenir de toute conduite considérée au regard de la législation, nationale ou internationale, comme une corruption active ou passive¹⁷;
- iii. dénoncer et combattre la corruption dans sa collectivité locale.

¹⁴ Code de conduite européen, article 19.

¹⁵ Code de conduite européen, articles 19 et 23.

¹⁶ Code de conduite européen, article 4.

¹⁷ Code de conduite européen, article 13.

17. Un élu ne doit pas, en sa qualité officielle ni autrement:

- i. commettre de délit pénal ni en provoquer un;
- ii. tarder intentionnellement à fournir des informations ou donner sciemment des informations incomplètes ou fausses;
- iii. se comporter de manière pouvant raisonnablement être jugée infamante pour sa fonction ou pour le conseil municipal.

Désintéressement et gestion avisée

18. Un élu:

- i. ne doit pas, en sa qualité officielle ni autrement, utiliser sa position à mauvais escient pour favoriser ou défavoriser une personne ou pour se favoriser lui/elle-même¹⁸;
- ii. doit, lorsqu'il utilise les ressources du conseil municipal ou en autorise l'utilisation par d'autres:
 - a. agir conformément aux exigences raisonnables du conseil municipal concernant l'usage de ses ressources;
 - b. veiller à ce que ces ressources ne soient pas utilisées à mauvais escient à des fins politiques ou aux fins privées d'un élu, y compris celles de sa famille, d'amis et de relations proches.

Objectivité et correction

19. Un élu doit:

- i. prendre ses décisions en se basant sur les circonstances échéant et sur l'intérêt général, sans préjugé personnel ni politique¹⁹;
- ii. tenir compte des avis émanant d'agents du conseil municipal, en particulier:
 - a) le chef du service financier;
 - b) le secrétaire/chef du service juridique du conseil municipal, qui doit être consulté en cas de doute quant à la capacité du conseil municipal à agir ou quant à savoir si l'action proposée relève du cadre d'action convenu par le conseil; également si les conséquences juridiques de l'action ou de l'absence d'action risquent d'avoir des répercussions importantes.
- iii. donner des raisons détaillées pour toutes les décisions, conformément aux obligations réglementaires ou aux exigences raisonnables du conseil municipal, en spécifiant les
- iv. facteurs sur lesquels repose la décision (par exemple, proportionnalité, équité et intérêt général) et en montrant en quoi elle respecte le règlement.²⁰

¹⁸ Code de conduite européen, articles 8, 9 et 12.

¹⁹ Code de conduite européen, article 12.

²⁰ Code de conduite européen, articles 12 et 19.

Intégrité

20. Un élu doit respecter:

- i. les règles du conseil municipal en ce qui concerne les demandes d'allocations, de dépenses et de dédommagement pour perte de salaire liées à ses fonctions d'élu;
- ii. la législation et les règles du conseil municipal relatives à la discipline budgétaire et financière et à la bonne gestion des fonds publics;²¹
- iii. a. toute mesure de contrôle jugée nécessaire, et dûment justifiée et transparente, par des autorités internes ou externes;
- b. lorsqu'il motive ses actes ou ses décisions, mentionner expressément les mesures de contrôle existantes et les autorités chargées de les mettre en œuvre;
- c. toute approbation ou décision émanant de ces autorités.²²

21. b) Un élu doit éviter d'accepter des cadeaux, marques de représentation (autres que représentation officielle, telle que réception publique ou déjeuner de travail autorisé par le conseil municipal), honneurs, titres, avantages et services matériels pour lui-même ou pour des membres de sa famille, qui pourraient le soumettre ou sembler le soumettre à une obligation indue.

22. Un élu ne doit prendre aucune mesure lui permettant, lorsqu'il cessera ses fonctions, de bénéficier d'un avantage futur au sein d'instances publiques ou privées:

- i. qui étaient sous son contrôle pendant l'exercice de ses fonctions;
- ii. avec lesquelles il a établi des relations contractuelles pendant l'exercice de ses fonctions;
- iii. créées pendant l'exercice de ses fonctions et en vertu des pouvoirs qu'elles lui conféraient.²³

²¹ Code de conduite européen, article 14.

²² Code de conduite européen, article 18.

²³ Code de conduite européen, article 15.

Signalement des manquements au Code

23. Un élu:

- i. doit, s'il est au fait de la conduite d'un élu du conseil municipal qu'il estime raisonnablement enfreindre ce Code, adresser une allégation écrite à cet effet à la commission d'éthique dans les plus brefs délais;
- ii. doit signaler, soit via la procédure confidentielle de reporting, soit directement à la commission, toute conduite où, à son avis, intervient ou peut intervenir un comportement délictueux;
- iii. ne doit pas, en lien avec ce qui est stipulé ci-dessus au paragraphe i), tenir des propos vexatoires ou malveillants à l'encontre d'autres élus ou personnes.

Postes incompatibles

24. Un élu doit:

- i. respecter les règles limitant le nombre de mandats qu'un élu peut occuper simultanément;
- ii. ne doit pas occuper un poste, rémunéré ou non, ni mener des activités qui l'empêchent de s'acquitter correctement et en toute impartialité de ses fonctions, et il doit refuser ou quitter dans les plus brefs délais tout poste où une incompatibilité existe ou devient évidente;
- iii. ne doit pas exercer des fonctions, mandats, professions ou charges officielles qui supposent un contrôle sur ses propres fonctions d'élu ou qu'il est lui-même censé contrôler en sa qualité d'élu²⁴.

Relations avec le personnel de l'administration locale

25. Les élus doivent respecter le personnel de l'administration locale dont ils ont la responsabilité, en valorisant pleinement son rôle et ses tâches, sans préjudice de l'exercice légitime de leur autorité.²⁵

Recrutement du personnel

26. Pour le recrutement et la promotion du personnel, l'élu doit prendre des décisions objectives et motivées en se basant sur la reconnaissance des mérites, des capacités professionnelles et/ou des besoins du département.²⁶

²⁴ Code de conduite européen, article 11.

²⁵ Code de conduite européen, articles 21 et 22.

²⁶ Code de conduite européen, article 20.

PARTIE III

Intérêts

Conflits d'intérêts

27. Un élu peut solliciter et doit prendre en compte les avis du **[chef du service juridique du conseil municipal?]** concernant les possibles conflits d'intérêts.

28. Un élu:

i. doit déclarer par écrit au **[chef du service juridique du conseil municipal]** les affaires, intérêts ou activités d'ordre commercial et financier pouvant suggérer des conflits d'intérêts, apparents ou réels, dès qu'il en a connaissance ou, au plus tard, dans les 28 jours qui suivent leur constat.

ii. doit prendre des mesures pour limiter ou éliminer le conflit dans les plus brefs délais, notamment en cessant sa propre participation à tout processus décisionnel pouvant être lié au conflit²⁷.

Intérêts personnels

29. Un élu doit:

i. se conformer à tous les règlements l'obligeant à déclarer son patrimoine et ses intérêts personnels dès son entrée en fonction, et à participer aux réunions et aux décisions;

ii. exercer une responsabilité personnelle pour décider s'il a un intérêt personnel dans les affaires traitées par le conseil municipal et pour divulguer ses intérêts²⁸.

30. Un élu a un intérêt personnel dans une affaire s'il prévoit qu'une décision prise par le conseil municipal au sujet de cet intérêt pourrait être raisonnablement jugée susceptible de bénéficier ou de nuire à:

l'élu, un membre de sa famille, des amis ou des relations proches, ou à une entité employant ces personnes (ou dans laquelle ces personnes ont un certain degré de participation, de contrôle ou de gestion), et ce dans une plus large mesure que d'autres contribuables ou administrés du conseil municipal ou autres usagers de ses services.

31. Un élu doit aussi se considérer comme ayant un intérêt personnel dans une affaire si elle est liée à:

i. une autre instance publique dont il est membre;

ii. une instance dans laquelle il occupe un poste de supervision ou d'administration générale;

²⁷ Code de conduite européen, article 10.

²⁸ Code de conduite européen, article 17.

- iii. une instance pour laquelle il a été désigné ou nommé par l'autorité en tant représentant.
32. Les élus doivent se considérer comme ayant un intérêt personnel dans une affaire si elle est liée à:
- i. un emploi, une fonction, un commerce ou une profession qu'ils exercent à des fins lucratives;
 - ii. une personne qui les emploie ou les a nommés, une firme dont ils sont partenaires, ou une société où ils occupent un poste de direction rémunéré;
 - iii. une personne qui les a payés eu égard à leur élection ou à des dépenses encourues dans l'exercice de leurs fonctions;
 - iv. une personne ou une entité qui traite des affaires ou occupe un terrain dans la circonscription du conseil municipal, où ces élus ont un intérêt effectif dans une catégorie de titres qui est supérieur à la valeur nominale de **[XXX. Indiquer une valeur (ou des critères** ou un centième du capital total de l'action émise, selon le moins élevé de tous)].
 - v. un contrat passé (pour des biens, services ou travaux) entre le conseil municipal et ces élus – ou une firme dont les élus sont partenaires, une entreprise dans laquelle ils occupent un poste de direction ou une personne ou entité telle que décrite au paragraphe iv;
 - vi. un terrain situé dans la circonscription du conseil municipal, où ces élus (ou un membre de leurs familles) à un intérêt effectif;
 - vii. un terrain appartenant au conseil municipal et aux élus, ou une firme dont les élus sont partenaires, ou une société dans laquelle ils occupent un poste de direction, ou une entité citée au sous-paragraphe iv) dont les élus sont locataires;
 - viii. un terrain situé dans la circonscription du conseil municipal que les élus ont le droit (seuls ou en commun) d'occuper durant un mois ou plus;
 - xii. une visite à l'étranger que le conseil municipal a payée ou paiera.

Divulgence des intérêts personnels

33. 1. Sous réserve des exceptions figurant au paragraphe 34, si un élu a un intérêt personnel dans une affaire du conseil municipal, qu'il en est conscient (ou devrait raisonnablement l'être) et qu'il participe à une réunion du conseil municipal durant laquelle l'affaire en question est traitée, l'élu doit divulguer (a) l'existence et (b) la nature de cet intérêt dès le début de la réunion (ou dès que l'intérêt devient apparent); l'intérêt déclaré peut cependant demeurer à l'ordre du jour de la réunion.
2. Si un élu a un intérêt personnel dans une affaire du conseil municipal et a pris une décision en rapport avec cette affaire, l'élu s'assurera que la décision fait l'objet d'une déclaration écrite consignante l'existence et la nature de cet intérêt.

Intérêts préjudiciables

34. 1. Si les élus ont un intérêt personnel dans une affaire du conseil municipal, cet intérêt sera jugé préjudiciable si un membre du public, connaissant bien tous les faits afférents, considère raisonnablement cet intérêt d'une importance telle qu'il risque de nuire au jugement que portent les élus sur l'intérêt général.

2. Un élu a un intérêt préjudiciable dans une affaire soumise à une commission d'examen du conseil municipal si:

- i. cette affaire concerne une décision prise (qu'elle soit ou non mise en œuvre) ou une action menée par le conseil municipal et ses commissions (y compris sous-commissions et comités joints);
- ii. l'élu était membre de la commission exécutive ou autre et qu'il était présent lorsque la décision a été prise ou l'action menée.

35. Lorsque des élus ont un intérêt préjudiciable dans une affaire du conseil municipal:

- 1. ils peuvent participer à une réunion (y compris à une réunion de la commission d'examen ou de sa sous-commission) mais uniquement pour assurer une représentation, pour répondre à des questions ou pour fournir des informations concernant l'affaire, à condition que le public soit aussi autorisé à participer à cette fin;
- 2. ils doivent se retirer de la salle où se tient la réunion qui examine l'affaire...
 - i. immédiatement après avoir assuré les représentations, répondu aux questions et/ou fourni des informations;
 - ii. dans tout autre cas, dès lors qu'il apparaît que l'affaire est examinée à cette réunion...

... sauf si les élus ont obtenu une dispense de la commission d'éthique²⁹; d'autre part, ils ne doivent pas:

- iii. essayer d'exercer des fonctions exécutives en rapport avec cette affaire;
- iv. essayer d'influer à mauvais escient sur une décision relative à cette affaire.

²⁹ aux motifs suivants:

- i. plus de 50 % des membres de la commission ne pourraient pas participer pleinement à la réunion en raison d'intérêts préjudiciables, ou
- ii. d'autres critères, tels que définis par la commission pour le bon fonctionnement du conseil municipal.

Consignation des intérêts des élus

36. Un élu doit, dans un délai de 28 jours...

- 1) i. à compter de l'adoption de ce Code par le conseil municipal; ou
 - ii. à compter de son élection ou de sa nomination à la fonction (au cas où elle advient plus tard),

... consigner dans le «registre public des intérêts des élus» tenu par le conseil municipal, les informations concernant ses intérêts personnels (voir les paragraphes 31 et 32) en adressant une notification par écrit à **[indiquer le conseiller municipal voulu]**.

2) après avoir pris connaissance d'un nouvel intérêt personnel ou du changement d'un intérêt déjà consigné, consigner des informations à ce sujet en adressant une notification par écrit à **[indiquer le même conseiller municipal que ci-dessus]**.

37. Un élu doit consigner ses intérêts divulgués dans le «registre public des intérêts des élus» en adressant une notification par écrit à **[nom de la fonction]** dans un délai de 28 jours à compter de leur divulgation.

38. Les élus peuvent solliciter et doivent prendre en compte les avis de **[nom de la fonction]** concernant leurs intérêts et la nécessité de les divulguer.

Consignation des cadeaux et des marques de représentation

39. Les élus ne doivent pas solliciter ou accepter, ni permettre à une autre personne d'accepter ou de donner en leur nom, des cadeaux, marques de représentation, faveurs ou autres avantages personnels liés à leurs fonctions, en dehors des gestes symboliques de reconnaissance d'une valeur négligeable.

40. Un élu doit:

- i. inscrire au «registre public des cadeaux et des marques de représentation», dans un délai de 28 jours à compter de leur réception:
 - (aa) le détail des cadeaux et/ou des marques de représentation **[dépassant le montant de X]** reçus, par lui ou par un ou des membres de sa famille, en lien avec sa fonction d'élu;
 - (bb) la source des cadeaux et/ou des marques de représentation.
- ii. dans un délai de 28 jours à compter de leur réception, remettre les cadeaux à **[fonction compétente]**.
- iii. déclarer la question comme intérêt personnel lors des réunions concernant le cadeau, la marque de représentation ou leur source, pendant les trois années qui suivent la date de consignation.

Annexe 1

Déclaration de respect du code de conduite (à compléter)

Annexe 2

Statut des responsables des collectivités locales: définitions

1. Le maire

1. Le maire est un élu qui affiche des qualités morales et éthiques: respectabilité, honnêteté, dévouement à sa cause, professionnalisme, enthousiasme, désir de perfection de soi, impartialité, tolérance et exactitude, patriotisme, respect des administrés et de leurs problèmes, capacité d'écoute des voisins, esprit d'innovation et leadership.

Parmi les principales obligations morales et éthiques du maire, citons:

- 1.1 Respect du principe de primauté du droit;
 - 1.2 Service à la collectivité et souci de ses intérêts;
 - 1.3 Mise en œuvre diligente et effective du programme électoral;
 - 1.4 Exercice effectif et diligent des fonctions et des pouvoirs en matière de gestion, d'administration et de représentation;
 - 1.5 Coopération avec le conseil municipal.
2. La personne élue maire par la collectivité bénéficie automatiquement de la présomption de respectabilité.
 3. Le maire est élu après l'annonce du résultat des élections et, conformément aux traditions de l'autonomie sur le territoire ukrainien, lors d'un rassemblement municipal, il prête serment de fidélité à la collectivité territoriale de la ville:

«Je jure fidélité à l'Ukraine et à la collectivité de la ville de _____. J'userai de toutes mes compétences professionnelles, de mon enthousiasme et de mon expérience pour améliorer le bien-être de la ville. Je promets à la collectivité municipale d'agir en conformité avec la Constitution de l'Ukraine, la législation en vigueur, la charte municipale et le code d'éthique des responsables des collectivités locales. Je promets, en cas d'incapacité à exercer convenablement et efficacement les fonctions dont la collectivité municipale m'a investi, de renoncer volontairement au poste qui m'est confié». [traduction non officielle]

2. L'adjoint au maire

L'adjoint au maire, en sa qualité de «représentant autorisé» du maire, est un élu jouissant d'un niveau de qualification et de formation élevé dans son domaine de compétence. Parmi les obligations morales et éthiques de l'adjoint au maire, citons: esprit d'équipe, qualités d'encadrement, esprit d'innovation, créativité, bonne réputation, qualités morales et éthiques propres à promouvoir et à rehausser la confiance de la collectivité municipale dans les autorités.

3. Membres de la commission exécutive

1. La candidature d'un membre de la commission exécutive est sélectionnée par le maire parmi des représentants de la collectivité municipale jouissant d'un haut niveau moral et éthique. La proposition du maire concernant la candidature (nomination) doit être examinée et approuvée par le conseil municipal.
2. Les membres de la commission exécutive, en leur qualité de personnes jouissant de la confiance du conseil municipal et du maire, devront pouvoir agir comme suit:
 - 2.1 Contribuer au travail de l'équipe;
 - 2.2 Aborder les questions à traiter avec toute l'impartialité et l'attention voulues;
 - 2.3 Favoriser et professer des normes morales et éthiques.

4. Responsables des collectivités locales

Un responsable de collectivité locale nommé après appel et mise en concurrence de candidatures, selon des conditions de transfert ou d'autres motifs prévus par la loi, et occupant une fonction permanente au sein des instances d'administration locale, est un représentant professionnel d'une valeur morale élevée, chargé de répondre avec diligence et efficacité aux besoins de la collectivité municipale conformément et dans les limites de la législation en vigueur.

5. Membres du conseil municipal

1. Un membre du conseil municipal est une personne mandatée par la collectivité municipale pour représenter et défendre les intérêts des électeurs et pour agir en leur nom.
2. Un membre du conseil municipal jouit de la présomption de respectabilité, est attaché à la réputation du conseil et contribue à édifier l'image d'excellence de la collectivité territoriale.
3. Les relations entre membres du conseil municipal et responsables des collectivités locales sont fondées sur ce Code et sur le principe de coopération.
4. Un membre du conseil municipal élu par la collectivité municipale, après l'annonce du résultat des élections et le serment prononcé par le maire lors d'un rassemblement municipal, prête serment de fidélité à la collectivité territoriale de la ville:

«Je jure fidélité à l'Ukraine et à la collectivité de la ville de _____. J'userai de toutes mes compétences professionnelles, de mon enthousiasme et de mon expérience pour améliorer le bien-être de la ville. Je promets à la collectivité municipale d'agir en conformité avec la Constitution de l'Ukraine, la législation en vigueur, la charte municipale et le code d'éthique des responsables des collectivités locales. Je promets, en cas d'incapacité à exercer convenablement et efficacement les fonctions dont la collectivité municipale m'a investi, de renoncer volontairement au poste qui m'est confié». [traduction non officielle]

6. Secrétaire du conseil municipal

1. Le secrétaire du conseil municipal, en sa qualité de responsable de collectivité locale permanent au sein du conseil municipal, doit satisfaire au niveau élevé des obligations morales et éthiques, ainsi que faire attention à la bonne réputation du conseil municipal en tant qu'instance représentante collective et de tous les membres du conseil municipal, en leur qualité de représentants jouissant de la confiance de la collectivité municipale.

Annexe 3

PRINCIPES DE CONDUITE ÉTHIQUE DANS LA VIE PUBLIQUE

i. Désintéressement

Les élus doivent uniquement servir l'intérêt général et ne jamais favoriser ni défavoriser une personne.

ii. Honnêteté et intégrité

Les élus ne doivent pas se placer en situation susceptible de mettre en cause leur honnêteté et leur intégrité ni se conduire à mauvais escient et, en toutes circonstances, ils doivent éviter d'arborez un tel comportement.

iii. Objectivité

Les élus doivent prendre les décisions en fonction du mérite, notamment en matière de recrutement, de passation de contrats ou de recommandation de personnes pour des récompenses ou des avantages.

iv. Responsabilité

Les élus doivent être responsables envers le public de leurs actions et de la manière dont ils s'acquittent de leurs charges, ainsi que coopérer pleinement et honnêtement à tout contrôle appliqué à leur fonction.

v. Transparence

Les élus doivent, autant que faire se peut, faire montre de transparence dans leurs actions et dans celles du conseil municipal, et être prêts à justifier ces actions.

vi. Discernement personnel

Les élus peuvent prendre en compte les avis d'autres personnes, y compris de groupes politiques, mais doivent aboutir à leurs propres conclusions avant eux.

vii. Devoir de faire respecter la loi

Les élus doivent faire respecter la loi et, en toute circonstance, agir dans le respect de la confiance que le public est en droit de leur accorder.

viii. Gestion avisée

Les élus doivent faire tout ce qui est en leur pouvoir pour assurer que le conseil municipal utilise les ressources avec prudence et dans le respect de la loi.

ix. Leadership

Les élus doivent promouvoir et servir ces principes par l'exemple et le leadership, et doivent agir de manière à promouvoir la confiance générale.

Règlement modèle de la commission d'éthique en ukraine

1. La commission d'éthique (ci-après «la Commission») est établie par la commission exécutive du conseil municipal de **[nom]** pour contrôler le respect du code de conduite éthique (ci-après «le Code») par les responsables de la collectivité locale du conseil municipal de **[nom]**.

2. Dans ses activités, la Commission s'appuiera sur la Constitution de l'Ukraine et sur les lois, les orientations et les codes ad hoc de la collectivité locale.³⁰

3. La Commission a pour mission essentielle de contrôler le respect du Code par les élus de la commission exécutive et par les départements du conseil municipal de **[nom]**, ainsi que d'identifier et de sanctionner les manquements au Code.

4. La Commission doit exécuter les tâches suivantes:

- i. Rechercher et examiner les faits d'infraction aux obligations du Code commis par des élus de la commission exécutive et des départements du conseil municipal de **[nom]**;
- ii. Organiser de sessions de formation en matière d'éthique;
- iii. Tenir régulièrement le maire informé de ses activités, de ses décisions et de l'état d'avancement de leur mise en application;
- iv. Formuler des règles de conduite à l'intention des visiteurs du conseil municipal.

5. Pour réaliser la mission dont elle est investie, la Commission peut:

- i. obtenir des élus, conformément à la procédure établie, les informations et les documents analytiques qui lui sont nécessaires;
- ii. auditionner les élus présumés avoir enfreint le Code;
- iii. adopter des décisions concernant la sanction des élus ayant enfreint le Code;
- iv. soumettre au maire des propositions sur les décisions qu'elle a adoptées.

6. Composition de la Commission:

- i. Un nombre impair de membres (entre 5 et 13 personnes);
- ii. Les membres de la Commission peuvent être sélectionnés parmi ces postes:
 - le secrétaire du conseil municipal (président de la Commission),
 - le chef de l'administration de la commission exécutive (vice-président de la Commission),
 - l'adjoint au maire (pour les questions humanitaires et sociales),
 - les responsables des départements du conseil municipal,

³⁰ La législation ukrainienne relative à l'autonomie locale et aux services des instances de l'autonomie locale, les règles générales de conduite des fonctionnaires (approuvées par le Département principal du service public, arrêté n°58 du 23 octobre 2000), les directives à l'intention des instances publiques et des instances de l'autonomie locale pour les questions liées à la lutte contre la corruption et les directives à l'intention des institutions et des personnes chargées de rédiger des documents au niveau national sur la réglementation des pouvoirs administratifs – en tenant compte du risque potentiel d'abus de ces pouvoirs – (approuvées par le Département principal du service public, arrêté n°244 du 13 octobre 2005), le Code de conduite des instances officielles ou exécutives du conseil municipal de **[nom]** et, enfin, le présent règlement.

- le responsable du comité syndical des organes exécutifs du conseil municipal,
 - un expert juridique du département général.
- iii. Les membres de la Commission seront nommés par **XXXXXX**.

7. Les membres privés doivent faire l'objet d'une décision préalable de la commission exécutive.

8. La Commission et ses réunions:

- i. La Commission se réunit lorsque nécessaire, mais au moins une fois par trimestre. La date et l'ordre du jour des réunions doivent être communiqués aux membres de la Commission au moins trois (3) jours au préalable.
- ii. La Commission sera présidée par son président ou, avec son mandat, par son adjoint.
- ii. La Commission n'est valable que si sont présents au moins la moitié de ses membres.

9. Le maire peut être invité à participer aux réunions de la Commission lorsque nécessaire.

10. La Commission peut, dans la limite de ses compétences, adopter des décisions et veiller à leur mise en application.

11. Les décisions de la Commission seront adoptées à main levée, à la majorité simple de ses membres présents à la réunion. En cas d'égalité des voix, le vote du président de la Commission sera décisif.

12. Les décisions de la commission d'éthique feront l'objet d'un procès-verbal signé par le président, et elles auront force exécutoire pour les élus des organes exécutifs du conseil municipal de **[nom]**.

13. La Commission doit tenir le maire régulièrement informé de ses activités et des décisions qu'elle prend.

14. Des amendements à ce règlement peuvent être introduits par décision de la commission exécutive du conseil municipal.

Signature:

Chef de l'administration de la commission exécutive

Date:

Extraits du règlement de la préfecture de Teleorman - Roumanie³¹[...]

Chapitre 9 CODE DE CONDUITE DES FONCTIONNAIRES

Les normes de conduite professionnelle sont à respecter obligatoirement par les fonctionnaires et par les personnes qui occupent momentanément une fonction publique au sein de l'institution préfectorale du comté de Teleorman.

Article 52. Les principes qui régissent la conduite professionnelle des fonctionnaires sont les suivants:

- a) Suprématie de la Constitution et de la loi, principe selon lequel les fonctionnaires sont tenus de respecter la Constitution et la législation du pays;
- b) Priorité de l'intérêt général;
- c) Garantie de l'égalité des chances pour tous les citoyens;
- d) Professionnalisme, principe selon lequel les fonctionnaires sont tenus de s'acquitter de leurs charges en toute responsabilité, compétence, efficacité, rigueur et conscience;
- e) Justice, indépendance et intégrité morale, principe selon lequel les fonctionnaires ont l'interdiction d'user de leur charge à mauvais escient;
- f) Liberté de pensée et d'expression, en respectant l'ordre et la moralité juridiques;
- g) Honnêteté et rigueur;
- h) Transparence, principe selon lequel les activités menées par les fonctionnaires dans l'exercice de leur charge sont publiques et peuvent être soumises au contrôle des citoyens.

Article 53. Normes de conduite générales applicables aux fonctionnaires:

- Garantir aux citoyens un service public de qualité supérieure;
- Agir avec professionnalisme, en assurant une transparence administrative conforme aux conditions fixées par la loi;
- Agir dans le respect de la Constitution et de la législation du pays, et favoriser l'application des dispositions légales;
- Respecter les dispositions législatives relatives à la restriction de certains droits;
- Défendre en toute loyauté le prestige de l'autorité ou de l'institution publique au sein de laquelle ils exercent leur fonction;
- Respecter la liberté d'opinion et ne pas se laisser influencer par des convictions et par une popularité personnelles;
- Afficher une conduite fondée sur le respect, la bonne foi, la rigueur et la bienveillance;
- Ne pas discréditer l'honneur, la réputation et la dignité des personnes travaillant dans l'institution publique;
- Respecter le principe d'égalité des citoyens et des autorités publiques devant la loi par les moyens suivants:
 - a) promouvoir l'application de solutions identiques à une même catégorie de faits;

³¹ Ce règlement a été élaboré et approuvé par la préfecture du Teleorman dans le cadre et à la suite de sa participation au Programme de benchmarking et d'amélioration en matière d'éthique.

b) éliminer toute forme de discrimination fondée sur des faits tels que nationalité, convictions religieuses et/ou politiques, statut financier, santé et âge.

- Assurer la protection des biens privés et publics de l'Etat;
- Utiliser le temps de travail ainsi que les biens appartenant à l'institution uniquement pour mener des activités directement liées à la fonction publique occupée;
- Garantir, selon les attributions afférentes, l'usage utile et efficace des fonds publics.

Article 54. Les fonctionnaires exerçant des fonctions publiques de direction doivent:

- garantir l'égalité des chances et de traitement des fonctionnaires subalternes en ce qui concerne le développement de carrière dans la fonction publique;
- examiner et appliquer objectivement au personnel subalterne les critères d'évaluation de la compétence professionnelle lorsqu'ils approuvent des promotions, des mutations ou des nominations.

Les fonctionnaires occupant des postes de direction doivent s'abstenir de favoriser ou d'empêcher l'accès à la fonction publique aux motifs de discrimination, liens de sang ou critères d'affinité.

Article 55. Les fonctionnaires doivent s'abstenir:

- de formuler publiquement des jugements contraires à la réalité en ce qui concerne l'activité, les politiques et les stratégies de l'institution;
- d'émettre des évaluations non autorisées concernant les réclamations encore en cours de résolution;
- de divulguer des informations ne présentant pas d'intérêt général;
- de divulguer des informations auxquelles ils ont accès dans l'exercice de leur fonction publique si cette divulgation est susceptible de produire des avantages indus;
- d'offrir assistance et conseils à des personnes physiques ou morales afin de promouvoir des actions juridiques ou de toute autre nature à l'encontre de l'Etat;
- de participer à des activités de levée de fonds en faveur de partis politiques;
- de fournir une aide logistique à des candidats occupant des fonctions dans une institution publique;
- de collaborer, en dehors des relations de travail, avec des personnes physiques ou morales qui financent ou parrainent des partis politiques;
- d'exposer au sein de l'institution de signes ou des objets imprimés avec le logo ou le nom de partis politiques et de leurs candidats;
- d'autoriser l'utilisation de leur propre nom ou de leur propre image dans des actions publicitaires visant à promouvoir une activité commerciale ou électorale;
- de solliciter ou de recevoir des cadeaux, services, faveurs, invitations ou tout autre avantage, destinés à un usage personnel ou à des parents, amis ou personnes avec qui ils opèrent des transactions commerciales ou politiques;
- d'utiliser les prérogatives de leur fonction publique à des fins autres que celles fixées par la loi;
- d'essayer d'obtenir des gains ou des avantages personnels ou de nuire, physiquement ou moralement, à d'autres personnes;
- d'influer sur des enquêtes internes et externes, ainsi que sur l'adoption de certaines mesures;

- de contraindre d'autres fonctionnaires à adhérer à des organisations ou à des associations, quelle qu'en soit la nature, en promettant d'offrir des récompenses financières ou professionnelles;
- d'exploiter le temps de travail ou la logistique de l'institution à des fins publicitaires ou didactiques et dans leur propre intérêt.

Article 56. Le statut interne de l'institution préfectorale, de même que la description de poste et la nomination administrative, est attribué à l'employé lors de sa nomination officielle à la fonction publique.

Article 57. Par voie d'ordre, le préfet désigne un conseiller en éthique qui sera chargé de fournir assistance aux fonctionnaires se trouvant dans une situation de dilemme éthique risquant de nuire aux normes de conduite en vigueur; en outre, il détermine et définit clairement les attributions et responsabilités dans la description de poste de l'employé.

Article 58. Toute accusation de discrimination, si elle est prouvée, en particulier si elle est fondée sur des critères tels que sexe, âge, handicap, état civil, orientation sexuelle, race, couleur, origine ethnique, statut social ou convictions (politiques, philosophiques ou religieuses), sera traitée par la commission disciplinaire comme faute disciplinaire.

[...]

ACCÈS AUX INFORMATIONS D'INTÉRÊT PUBLIC ET RELATIONS AVEC LES MÉDIAS

Article 87. (1) L'institution garantit l'accès à des informations d'intérêt public régulièrement ou en réponse à une demande, par le biais du département de l'information et des relations publiques, conformément aux dispositions de la loi n°544/2001 relative au libre accès aux informations d'intérêt public.

(2) Les personnes dotées d'attributions en matière de libre accès aux informations d'intérêt public et à la commission d'analyse concernant la violation du droit d'accès aux informations d'intérêt public, sont désignées sur ordre émis par le préfet.

(3) Toute personne a le droit de demander à l'institution publique, et d'en obtenir, des informations d'intérêt public.

(4) L'institution préfectorale a établi une procédure de consignation et d'archivage, a désigné une personne chargée de cette activité et a l'obligation d'assurer l'accès à des informations d'intérêt public en réponse à toute requête.

(5) L'institution est tenue de répondre par écrit à la demande d'informations d'intérêt public dans un délai de dix (10) jours ou, selon le cas, dans un délai maximum de trente (30) jours après l'enregistrement de la requête, en fonction de l'urgence de la demande et de la difficulté, de la complexité et de l'ampleur de la phase de recherche. Si la durée nécessaire pour identifier et transmettre les informations demandées dépasse dix (10) jours, la réponse sera envoyée à la partie requérante dans un délai maximum de trente (30) jours, sous réserve que celle-ci ait reçu notification écrite du fait dans un délai maximum de dix (10) jours.

(6) Le refus de communiquer les informations demandées doit être justifié et notifié dans un délai de cinq (5) jours à compter de la réception des requêtes.

Article 88. Les relations avec les médias sont assurées par le porte-parole du préfet du comté de Teleorman, porte-parole désigné par ordre du préfet et conformément aux attributions fixées dans la description de poste.

Article 89. Le préfet délivre l'ordre concernant la production et la diffusion, au sein de l'institution préfectorale du comté de Teleorman, des documents nécessaires aux services publics, à l'accès à des informations et aux procédures permettant de soumettre des requêtes, des avis et des réclamations.

Article 90. L'institution préfectorale respecte les normes en vigueur concernant la protection des données à caractère confidentiel et l'accès à des informations d'intérêt public. Si les documents en libre accès ne sont pas publiés sur le site web de l'institution, les personnes intéressées peuvent adresser une demande écrite au département des informations et des relations publiques (ou aux secrétariats); l'institution peut prélever des frais pour la copie des documents demandés, mais d'un montant suffisamment raisonnable pour ne pas décourager le libre accès aux informations.

Article 91. L'institution tient périodiquement des conférences de presse afin d'informer les citoyens sur les projets et les événements organisés au niveau local.

Article 92. L'institution préfectorale possède un site web officiel (www.prefecturaleorman.ro). Une personne chargée de le mettre à jour, de publier les informations et d'assurer la maintenance est désignée sur ordre.

Article 93. Les procédures de l'institution préfectorale indiquent clairement le calendrier des audiences préfectorales, lesquelles sont également publiées sur le site web officiel (www.prefecturaleorman.ro), assurant ainsi le libre accès au public.

Article 94. Les documents officiels, ainsi que ceux concernant les attributions et les procédures de tous les départements, sont à la disposition du public sur le site web de l'institution.

Article 95. Les personnes chargées de la diffusion des documents concernant des informations confidentielles et des informations d'intérêt public, sont désignées sur ordre du préfet. Elles mènent leur activité conformément aux normes en vigueur. Il existe aussi, approuvé selon les termes établis par la loi, un programme visant à empêcher la fuite des informations confidentielles détenues par l'institution préfectorale du comté de Teleorman.

Article 96. Chaque année, le personnel de l'institution est informé et formé contre les actes de corruption par des représentants d'institutions autorisées.

Article 97. L'institution préfectorale mène une politique préventive contre la corruption par une formation permanente du personnel, ainsi qu'en consignnant les déclarations de patrimoine et d'intérêts et en les publiant sur le site web.

Article 98. Chaque semestre, l'institution préfectorale transmet à l'agence nationale des fonctionnaires le statut disciplinaire de ses fonctionnaires et, chaque trimestre, leur statut en ce qui concerne le respect des normes de conduite.

Article 99. L'institution préfectorale est dotée d'un système anonyme et convivial permettant de recueillir les réclamations et les recommandations (boîte des réclamations).

