



Le Label Commune Citoyenne

*Un outil de promotion de la bonne
gouvernance locale*

**DÉFINITION DES CONCEPTS ET REVUE DES
EXPÉRIENCES**



British Embassy
Rabat

Avant-propos

Dans le cadre du renforcement du processus démocratique et de la modernisation de l'administration publique, le Maroc a mis l'accent sur les principes de bonne gouvernance relatifs à : i) la qualité et à la gestion performante du service public; ii) l'égalité d'accès des citoyens et citoyennes aux services publics ; iii) la couverture équitable du territoire et la continuité du service public ; iv) la participation des citoyens dans la vie publique ; v) la transparence dans la gestion des affaires publiques et vi) la responsabilité, la reddition des comptes et l'évaluation. Ces principes sont consacrés par la nouvelle Constitution et sont repris par les textes organisant les collectivités territoriales.

Néanmoins, malgré les avancées réalisées dans les textes, les outils de mise en œuvre de la bonne gouvernance sont faiblement développés et intégrés dans l'organisation et le fonctionnement quotidien des collectivités territoriales. Les contraintes et faiblesses qui limitent la mise en œuvre de ces principes concernent différents niveaux et aspects de la gouvernance: ressources humaines, outils de gestion, planification, autonomie financière, poids de l'administration centrale, coordination verticale des programmes, etc.

Les contraintes d'ordre global et institutionnel dépendent de la volonté et de la capacité des responsables politiques au niveau central à faire avancer et aboutir « effectivement » les réformes et mesures en cours d'élaboration ou d'opérationnalisation (constitution, régionalisation, modernisation de l'administration, déconcentration, réforme budgétaire, etc.). Cependant, certaines faiblesses peuvent être surmontées directement par les élus locaux et le personnel communal dans un effort conjoint en s'appuyant sur les acquis normatifs prévus par la Constitution et en mettant à profit les leviers politiques et institutionnels qu'offre le contexte de réforme en cours.

Dans cette perspective, le Collectif Démocratie et Modernité (CDM) et l'Association Targa-AIDE ont entamé en 2014 un chantier ayant pour objectif de proposer un cadre global de mise en œuvre d'un Label Commune Citoyenne au Maroc. Les documents suivants présentent l'aboutissement de ces premiers travaux. Le premier document présente les concepts de labellisation et de bonne gouvernance et élabore une revue nationale et internationale des expériences de labellisation de la bonne gouvernance. Le second document décline une proposition opérationnelle d'un cadre de mise en œuvre du Label Commune Citoyenne au Maroc, sur la base d'une analyse du cadre normatif et d'un diagnostic de la gouvernance des communes.

En plus des réflexions conduites conjointement par le CDM et Targa-AIDE, quatre rencontres régionales organisées durant les mois de novembre-décembre 2014 et février-mars 2015 avec des élus locaux, des fonctionnaires des communes et des représentants de la société civile ont permis d'enrichir la présente proposition.

Sommaire

Introduction	1
I - Définition des concepts	1
1. Qu'est qu'un label ?	1
2. Qu'est-ce que la bonne gouvernance ?.....	2
II- Revue des expériences internationales des labels de bonne gouvernance	2
1. Le Label Commune Citoyenne au Sénégal.....	2
2. Compétition pour l'Excellence pour la Gouvernance Locale en Afrique (COPEGOL).....	5
3. Le Label européen ELOGE.....	9
4. Indice de Gouvernance urbaine - ONU Habitat	12
III- Revue des expériences de labellisation des communes au Maroc.....	14
1. Commune Amie des Enfants et des Jeunes (CAEJ).....	14
2. Label Energy Award (Jihatinou).....	17
IV - Synthèse	19
1. Les avantages du Label de bonne gouvernance	19
2. Définition d'un référentiel	20
3. Identification des structures de mise en œuvre	21
4. Mise en place d'un processus de labellisation	21

Introduction

Afin de pouvoir mener une réflexion opérationnelle sur la mise en place du Label Commune Citoyenne au Maroc, il est indispensable de conduire une série de travaux de recherche sur les questions de labellisation et de bonne gouvernance. En premier lieu, il est nécessaire de définir de façon claire et synthétique les concepts de « *label* » et de « *bonne gouvernance* » dans l'objectif de définir un cadre théorique cohérent. Dans un second temps, dans une perspective de capitalisation des bonnes pratiques, une revue internationale et nationale des expériences de labellisation de la bonne gouvernance est essentielle pour identifier, décrire et comprendre les caractéristiques et les mécanismes spécifiques de l'outil proposé.

Ainsi, le chapitre 1 proposera une définition synthétique des concepts de label et de bonne gouvernance. Le chapitre 2 présentera les résultats issus de la revue internationale des expériences de labellisation de la bonne gouvernance alors que le chapitre 3 s'intéressera en particulier aux pratiques de labellisation des communes au Maroc. Enfin, le chapitre 4 déclinera une synthèse de la revue des expériences internationales et nationales dans l'objectif de dégager une série de principes clés pour la mise en place d'un label de bonne gouvernance.

I - Définition des concepts

1. Qu'est qu'un label ?

Un label est une marque de reconnaissance qui répond à une volonté d'amélioration, d'apprentissage et de différenciation au regard d'un référentiel préétabli. Généralement, il s'agit d'une démarche volontaire et d'un outil de performance ayant pour objectif de renforcer la confiance des acteurs. Le label se matérialise par des signes distinctifs (nom, logo, etc.) qui indiquent et garantissent la conformité aux normes et/ou respect de certains critères prédéterminés par un « cahier des charges », une « charte » ou « un code de bonne conduite ». Il peut porter sur plusieurs aspects : labels « bio », labels de produits du terroir, labels écologiques, labels de sites historiques et culturels, etc. Des produits, des services et des territoires peuvent être labellisés. La labellisation est un processus flexible géré par des organismes publics ou privés, des associations de producteurs ou des ONG. La durée de validité d'un label est variable mais déterminée, et les conditions de sa reconduction relèvent du même processus initial d'accréditation. La multiplication des labels a ouvert la voie à la production de normes (règles conformes à un modèle, ex : ISO) et à la certification qui représente une procédure plus poussée.

La genèse des premiers labels date de la moitié du XIX^{ème} siècle dans le cadre des systèmes de contrôle des aliments. La préoccupation des consommateurs se rapportait initialement à des éléments visibles (poids, taille, prix) mais ceux-ci se sont progressivement intéressés aux éléments « invisibles » liés au processus de production. Selon Gilles Allaire, on assiste ainsi à l'apparition d'une « économie de qualité » et l'émergence d'une consommation engagée, responsable ou durable défendant des valeurs éthiques¹. Le consommateur devient de plus en plus attentif à la qualité des produits, ainsi que, dans certains cas, au processus de distribution : le label commerce équitable permet par exemple de rapprocher le producteur du consommateur. L'engouement pour les produits labellisés « bio » a par exemple contribué à

¹ G. Allaire, (2002), « *L'économie de la qualité, en ses secteurs, ses territoires et ses mythes* » ; Lien : <http://www1.geo.ntnu.edu.tw/~moise/Data/Books/Economical/04%20other/e25.pdf>

l'essor de l'agriculture biologique et la relance des produits de terroir. Ces phénomènes ont participé à l'essor des principes de labellisation, notamment à partir de la seconde moitié du XXème siècle, et concerne dorénavant tous les domaines d'activités (industrie, service, environnement, etc.) et tous types d'acteurs. C'est dans ce contexte que des labels concernant la gestion du territoire sont apparus. En effet, les territoires cherchent dorénavant à faire reconnaître et valoriser leurs spécificités dans des démarches de marketing territorial (coaching territorial de l'ONG Echos Communication), de classement (patrimoine mondial de l'UNESCO) ou selon différents critères. Ces labels sont désormais nombreux et s'articulent principalement autour des thématiques du développement durable, de la culture ou du tourisme.

2. Qu'est-ce que la bonne gouvernance ?

Les Nations Unies définissent la bonne gouvernance démocratique comme « une approche participative de gouvernement et de gestion des affaires publiques, basée sur la mobilisation des acteurs politiques, économiques et sociaux, du secteur privé, public et de la société civile, dans le but de garantir le bien-être durable de tous les citoyens »².

L'étude de la bonne gouvernance démocratique s'intéresse ainsi aux processus de prise de décision collective et de mise en œuvre de ces décisions dans une société démocratique. La bonne gouvernance ne se focalise pas sur le contenu des politiques, mais sur les processus qui offrent un cadre optimal pour la planification et la mise en œuvre de politiques efficaces et efficaces dans le respect des principes démocratiques : participation ; égalité/équité ; transparence et responsabilité.

A l'échelle d'une Commune au Maroc, ces processus concernent divers aspects du gouvernement local et de l'administration locale, tels que la qualité des ressources humaines et la répartition des tâches, les capacités d'information et de communication, les moyens mis en œuvre pour la transparence (diffusion du compte administratif, archivage, etc.) et la participation (ateliers participatifs, structures d'accueils pour les associations, présence de la population aux sessions du Conseil, etc.).

II- Revue des expériences internationales des labels de bonne gouvernance

Plusieurs expériences dans le monde portent sur la mise en place d'un label de bonne gouvernance des collectivités territoriales. Nous proposons ici de revoir quatre expériences issues de la revue de la littérature. Il s'agit du label européen ELOGE, du label sénégalais « Commune citoyenne », de l'Indice de Gouvernance Urbaine réalisé par UN Habitat et de la Compétition pour l'Excellence de la Bonne Gouvernance Locale.

1. Le Label Commune Citoyenne au Sénégal

La coalition Forum civil³ et ENDA GRAF 3D, en partenariat avec la coopération luxembourgeoise et l'USAID, ont mis en place un label de certification citoyenne de bonne gouvernance. Il s'agit d'encourager la participation citoyenne au Sénégal afin de promouvoir la démocratie participative ainsi que le contrôle citoyen au niveau local. Le label est entendu comme une « sanction positive » de la gestion des affaires locales et comme un instrument de promotion de

² ICPC (2011), « Bonne gouvernance : entre la situation actuelle et les dispositions de la nouvelle Constitution de 2011 ».

³ Section sénégalaise de l'ONG Transparency International

la démocratie participative et du contrôle citoyen au niveau local. Dans le cadre du processus de décentralisation qu'entend mener le Sénégal, le label aspire à instaurer un nouveau modèle innovant de gestion transparente reposant sur l'incitation, le renforcement des capacités des élus locaux et la participation citoyenne. Il est octroyé aux collectivités locales ayant respecté le référentiel de bonne gouvernance basé sur les cinq principes suivants: transparence, participation, équité, reddition des comptes et efficacité.

Avantages perçus par une Municipalité volontaire à l'expérience de labellisation au Sénégal (municipalité de Rufisque, région de Dakar⁴)

- Favoriser une meilleure qualité de programmes et les mettre en adéquation avec les attentes des bénéficiaires
- Aider les élus à maîtriser les outils d'une gestion transparente
- Créer des mécanismes de correction des dysfonctionnements qui se logent dans la gestion des affaires publiques
- Présenter des garanties et des réponses appropriées aux exigences des bailleurs de fonds
- Impulser un élan nouveau à la coopération décentralisée
- Assurer les conditions de la mise en place d'un audit citoyen (par les populations) de la gouvernance locale et de placer les populations au cœur des processus démocratiques
- Favoriser un meilleur emploi des ressources publiques.

La phase pilote de ce projet a débuté en 2009 et a concerné 3 collectivités locales. En février 2013, 25 collectivités ont été récompensées pour « leurs comportements exemplaires en matière de bonne gouvernance », 11 collectivités ont reçu « label argent », 13 collectivités « label bronze » et 2 communes des encouragements du comité de pilotage. Le processus a parfaitement su maîtriser la phase d'institutionnalisation puisque le Président en personne, ou le Ministre de la Décentralisation, se déplacent pour décerner le label.

Les collectivités locales s'engagent dans le processus dans une optique de volontariat. L'évaluation se fait par un audit dit de tierce partie, puisque réalisé par un organisme certificateur indépendant dénommée ici CLC (Comité Local de Certification). Les membres du CLC sont des membres reconnus d'associations locales représentatives et sont choisis par les citoyens lors d'un forum local annuel. Les membres du CLC sont formés aux outils de certification locale pour déterminer si la collectivité répond au Référentiel de Bonne Gouvernance Locale (RGLB) élaboré par la coalition Forum Civil – Enda Graaf. Le CLC doit être accrédité par un Comité National d'Éthique (CNE) qui est composé de cinq personnalités indépendantes reconnues pour leur intégrité et leur sens de l'éthique. Le CNE joue un rôle d'arbitrage, installe les membres du CLC dans leurs fonctions et se porte garant du respect de la déontologie. Enfin, pour encadrer le déroulement global du processus de labellisation, un Comité Technique de Pilotage (CTP) est chargé, entre autres, d'assigner les objectifs, de créer le référentiel de Bonne Gouvernance locale de façon collaborative, de gérer les ressources, de signer les conventions avec les communes participantes et de réaliser le bilan des activités.

⁴ ODP, (2013), « Fiche de candidature de la mairie de Rufisque/Dakar pour l'attribution de la certification citoyenne ».

Les 5 principes du Label Commune Citoyenne au Sénégal

Efficacité : elle mesure la capacité à atteindre des objectifs préalablement établis. Dans cette perspective, seront évalués le degré de satisfaction des besoins prioritaires ainsi que l'organisation administrative qui doit permettre l'atteinte de bons résultats.

Équité : il s'agit d'un principe de justice sociale excluant toute forme de discrimination ou de partialité quant aux prises de décision, à la répartition des ressources, à l'accès aux services sociaux de base. Dans ce cadre, une attention particulière devra être donnée à la prise en compte de la dimension genre dans l'identification des priorités en matière d'investissement et dans l'allocation des ressources (ex : accès aux services de base ; % de femmes au sein de l'autorité locale ; politique de prix/subvention favorables aux plus démunis ; initiative en faveur du marché).

Participation : elle permet de mesurer le degré d'implication des acteurs locaux à la gestion des affaires publiques locales. Pour que cette participation soit effective, trois facteurs doivent être pris en compte : la représentation des différents groupes concernés, leur degré de la participation, le contrôle du processus de décisions qui doit être entre les mains des citoyens. Un accent particulier doit être mis sur la participation des groupes les plus vulnérables tels que les femmes, les handicapés, les jeunes.

Transparence : il s'agit pour l'administration locale d'avoir une démarche juste et claire, conforme aux dispositions éthiques et réglementaires afin de rendre visibles et accessibles toutes les activités menées dans le cadre de la gestion de la collectivité locale. Doivent être mis en place des mécanismes adaptés et efficaces pour rendre compte aux citoyens des décisions prises. En même temps, les citoyens doivent être dotés des capacités et disposer des outils nécessaires pour contrôler le travail des élus.

Redevabilité (ou reddition des comptes): le contrat entre l' élu et le citoyen est bâti sur le principe mutuellement accepté que l' élu a l' obligation de rendre compte de ses décisions au citoyen et que ce dernier a le droit de suivre et d' être informé sur les décisions qui sont prises.

Un Indice de Bonne Gouvernance Locale (IBGL) permet de présenter une mesure récapitulative de la qualité de la gouvernance d'une collectivité. Celui-ci constitue un outil d'auto-évaluation aidant les collectivités locales à identifier les domaines de faiblesse dans la chaîne de décision et, par conséquent, de concevoir des programmes de réforme des politiques de renforcement des capacités. Les indicateurs qui forment l'IBGL mettent l'accent sur les processus, les institutions et les relations au niveau local de tous les acteurs. Cet outil doit être perçu dans le cadre d'un éventail plus large d'indicateurs axés sur les compétences générales et spécifiques (ressources mises à contribution, les processus, les performances, la perception, les résultats et les aboutissements). La structure de l'indice met en exergue les cinq principes essentiels de bonne gouvernance consacrés par le processus de réflexion mené par la coalition Forum Civil / Enda Graf.

2. Compétition pour l'Excellence pour la Gouvernance Locale en Afrique (COPEGOL)⁵

COPEGOL est une initiative de la Banque Mondiale mise en œuvre depuis 2009 dans trois pays africains : la Guinée, le Rwanda et le Burkina Faso. L'objectif du prix est d'encourager et d'accroître la visibilité des collectivités qui excellent et innovent en matière de bonne gouvernance et de faciliter l'échange d'idées et d'expériences. Il s'agit d'une compétition annuelle visant à identifier, étudier et récompenser des pratiques de bonne gouvernance des collectivités locales ainsi que leur esprit d'initiative dans un des domaines suivants :

- Planification locale
- Budgétisation
- Fourniture de services
- Passation de marchés
- Suivi et évaluation

La collectivité locale soumet sa candidature en présentant une initiative en relation avec un seul des domaines précédents. Le domaine ciblé est alors observé sous l'angle de 3 principes qui prennent en compte la dimension interne de la décentralisation des pays ciblés en les inscrivant dans des références internationales de bonne gouvernance dans la gestion des affaires publiques locales.

Les 3 principes du prix COPEGOL

Participation : l'initiative doit inclure les citoyens lors de sa mise en œuvre. Dans les cas pertinents, le processus devrait aussi démontrer la coopération existante entre le gouvernement local, le niveau régional et/ou les services déconcentrés.

Transparence : les différentes étapes de l'initiative doivent se dérouler dans la transparence et permettre aux citoyens et autres personnes concernées d'obtenir les informations pertinentes en la matière.

Réceptivité : l'initiative doit permettre d'écouter, de prendre en compte et de réagir aux besoins et doléances des citoyens.

Un Comité de sélection composé de spécialistes de la décentralisation et de la gestion locale applique un référentiel d'évaluation afin d'observer les pratiques de gouvernance locale qui lui ont été soumises. Chaque année, 6 communes (4 communes rurales et 2 communes urbaines) sont nominées parmi les dossiers reçus et se partagent les récompenses suivantes (dont l'ensemble est estimé à 80 000 Dollars) :

1 - Un *appui technique et/ou du matériel* qui peut prendre les formes suivantes, aux choix :

a) *Formation* : selon les besoins techniques des gouvernements locaux primés. Il pourra s'agir, par exemple, de formations dans le domaine de l'alphabétisation, la comptabilité, la communication aux citoyens, la participation citoyenne, la transparence, l'accès à l'information

⁵ Pour le Burkina Faso par exemple, voir : <http://www.pact.bf/spip.php?rubrique20>

ou la recevabilité au niveau de la planification, la budgétisation et la gestion financière ou la prestation de service et la gestion des contrats.

b) *Equipement/Matériel* qui faciliterait et améliorerait le fonctionnement de l'autorité locale lauréate en général et, en particulier, pour l'amélioration de l'initiative pour laquelle la commune a remporté le prix (matériel de bureau, hardware ou software).

2. *Contribution financière* au budget de la localité pour la mise en œuvre d'une de ses priorités de développement.

3. *Campagne promotionnelle et médiatique* : outre l'appui technique et matériel, les communes lauréates verront leur pratique présentée dans de nombreux supports médiatiques : journaux et magazines, reportages télévisés, émissions radio, web. Le but de cette couverture médiatique est d'accroître la visibilité des bonnes pratiques de gouvernance nées localement et reconnaître publiquement le travail et le mérite des élus locaux qui en sont à l'origine. Cette reconnaissance est censée affecter positivement le moral des gouvernements locaux gagnants et inspirer les autres, ce qui permettra d'encourager et de maintenir un élan pour l'excellence et l'innovation dans le pays.

Critères et indicateurs concernant la qualité des prestations fournies et la budgétisation du prix COPEGOL

COMPOSANTE	QUALITE DES PRESTATIONS FOURNIES				
Principe	Critères	Indicateurs	Score 1	Score 2	Score 3
Transparence	Niveau d'information des citoyens sur les services offerts par la commune.	Liste des services offerts par la collectivité	Pas de liste	Liste existe mais pas affichée	Liste affichée à la mairie
		Nombre d'actions pertinentes dans la mise en œuvre de la bonne pratique au cours de l'année précédente.	Aucune action	Au moins 3 actions	5 actions & plus
	Degré d'efficacité des mécanismes de partage d'information entre les acteurs du développement local sur les politiques, initiatives et programmes communaux.	Nombre de rapports sectoriels partagés avec les populations	Aucun rapport partagé	Partage irrégulier ou occasionnel des rapports	Partage suivi et régulier de rapports
Participation	Degré de collaboration entre la mairie et les comités de gestion des services de base (santé, éducation)	Type de dispositions prises pour associer les comités de gestions aux activités ou à la gestion des services communaux.	Aucune	Au moins une consultation avec les membres du comité de gestion	Au moins 3 consultations avec les membres du comité de gestion
	Niveau d'implication de la population dans la gestion des équipements et infrastructures de la commune (cogestion, gestion déléguée, partenariat...)	Nombre de contrats de gestion des équipements et infrastructures de la localité existants (entre la mairie et association/entreprise)	Aucun Equipement n'est géré en délégation ou partenariat	Quelques équipements sont gérés par délégation ou partenariat	Tous les équipements sont cogérés par les services communaux et les acteurs locaux
Réceptivité	Possibilité pour les usagers des services communaux de soumettre des plaintes	Existence d'un dispositif d'enregistrement des plaintes	Pas de plainte	1 à 5 plaintes reçues des citoyens	Plus de 5 plaintes reçues.
			Pas de dispositifs	Existence de dispositif non fonctionnel	Existence de dispositifs fonctionnels
	Responsabilité des responsables communaux dans la procédure de gestion des plaintes des administrés.	% des plaintes reçues et traitées par le Conseil municipal.	0 à 20% des plaintes prises en compte	20 à 50% des plaintes prises en compte	50 à 100% des plaintes prises en compte.

COMPOSANTE	BUDGETISATION				
	Principe	Critères	Indicateurs	Score 1	Score 2
Transparence	Niveau d'information des citoyens sur le bilan de l'exécution du programme d'action et du budget de l'année écoulée	Nombre de séances de restitutions tenues pour présenter le niveau d'exécution du programme d'action	Jamais	Une fois par an	Au moins 2 fois par an
	Niveau d'information des citoyens sur l'objectif et le processus de mobilisation des ressources locales (taxes et impôts)	Nombre de séances organisées par le conseil pour expliquer aux citoyens les objectifs de la mobilisation des recettes locales (durant l'année dernière)	Jamais	Une fois par an	Régulièrement (de façon organisée)
Participation	Niveau d'implication des conseillers élus dans le processus d'élaboration du programme d'action	Nombre de conseillers ayant participé activement à l'élaboration du plan annuel d'investissement	Le programme d'action a été élaboré par le Maire seul	Le programme d'action a été élaboré par le bureau du Conseil	Le programme d'action a été élaboré par le bureau et discuté en conseil
	Degré de collaboration entre l'administration et les élus dans le cadre de la mobilisation des ressources communautaires	Nombre de séances de travail du comité de trésorerie	Jamais	Existence de partage des recettes	Au moins 2 fois par an
Réceptivité	Initiatives des citoyens qui demandent des comptes et des justifications pour les dépenses	Nombre de demandes de comptes exprimés par des (groupes de) citoyens durant l'année dernière	Jamais	Une fois par an	Régulièrement
	Réponses données aux demandes de justification par les citoyens	Nombre de fois que les élus ont donné des explications sur l'utilisation des ressources aux citoyens	Jamais	Une fois par an	Régulièrement (de façon organisée ou informelle)

3. Le Label européen ELOGE⁶

Le Label européen d'excellence en matière de gouvernance du Conseil de l'Europe est remis aux collectivités locales ayant atteint un haut niveau global de gouvernance. Lancé en 2008, il existe des premières expériences de mise en œuvre du label en Norvège, en Espagne, en France, aux Pays-Bas, en Bulgarie et en Belgique (Wallonie). Cette initiative se base sur les douze principes de la « Stratégie pour l'innovation et la bonne gouvernance au niveau local » du Conseil de l'Europe (élections régulières, efficacité, transparence, gestion financière, droit de l'homme, réédition des comptes, etc.).

Les avantages du Label ELOGE

Le label est une récompense et une reconnaissance des progrès accomplis pour les communes qui atteignent un haut niveau de qualité en matière de gouvernance. Il est un instrument d'apprentissage permettant à la commune de saisir ses points de forces mais notamment de comprendre ses lacunes et les dysfonctionnements dans sa gestion et ses services offerts aux citoyens. Il constitue ainsi un outil d'amélioration continue de la gouvernance de la commune. Ce label pourra aussi être un outil de communication de la commune et un argument de négociation pour la mobilisation des partenariats (bailleurs de fonds) et de coopération. Cet outil permettra aussi à la commune d'apprendre et de se mesurer aux bonnes pratiques des autres communes labellisées (imaginer un réseau de « communes citoyennes »). Enfin, le label peut être aussi un instrument d'apprentissage et d'autoévaluation pour les Communes non candidates pour préparer leur candidature.

Le processus d'accréditation du label passe par une plateforme au niveau du Conseil de l'Europe qui valide une plateforme au niveau national. Celle-ci décerne le label de bonne gouvernance à la collectivité locale. Chaque plateforme nationale met en place des dispositions juridiques qui sont propres au contexte politico-administratif du pays. Cette adaptation, qui est réalisée avec le soutien d'experts et, le cas échéant, de fonctionnaires territoriaux du pays concerné, est une étape importante vers l'accréditation des communes intéressées. Toute la procédure se caractérise par une mise en œuvre très souple et s'oriente fortement vers les réalités communales. La plateforme nationale responsable de l'accréditation se compose de représentants du niveau étatique et communal de chaque pays auxquels s'ajouteront des experts universitaires. Cela garantit la nécessaire prise en compte du contexte communal et mène vers une démarche bottom-up. La plateforme nationale doit comprendre des personnes désignées par les ministères en charge des collectivités territoriales et les associations de pouvoirs et élus locaux (cooptation d'experts et de la société civile possible) ; répondre à des exigences de représentativité politique et doit inclure au moins 30% de femmes ; créer un secrétariat opérationnel de la plateforme ; être dotée de statuts et inclure des ressources humaines et financières adéquates.

L'évaluation de la gouvernance d'une commune se fait selon trois étapes :

1. Une auto-évaluation de la commune ;
2. Une évaluation de la démocratie locale basée sur des enquêtes auprès des administrés ;

⁶ Conseil de l'Europe, « *La stratégie pour l'innovation et la bonne gouvernance au niveau local : structures et procédures d'attribution du label européen* ».

3. Un questionnaire auprès des élus locaux (conseillers).

L'évaluation se concentre autour des 12 grands principes de bonne gouvernance rappelés en annexe. Ces principes sont définis par des activités et mesurés par des indicateurs. Le niveau de maturité de la commune envers un principe varie de 0 (pas approprié) à 4 (très approprié). Chaque collectivité doit disposer d'éléments corroborant et justifiant son auto-évaluation. La matrice ci-après décrit les indicateurs qui servent à mesurer le principe de transparence.

Indicateurs de transparence du Label ELOGE :

Transparence	
Description des activités	Indicateurs
Les décisions sont prises et mises en œuvre conformément à la réglementation.	1. La municipalité possède un cadre légal clair et facile à comprendre qui est largement diffusé auprès du public.
	2. Le cadre légal de la municipalité comprend un système clair de délégation, indiquant les responsables de chaque décision et comment les décisions sont prises, appliquées et rendues publiques.
	4. Il existe un processus de recours contre les décisions, qui est largement accessible et compréhensible.
	5. L'opposition a le droit de formuler des propositions, des amendements, et des interpellations. De même, l'opposition a le droit de requérir la réunion de commissions d'enquête sur certains thèmes et la représentation de ses membres au sein de certains organes de gouvernement local.
	6. Les municipalités assurent des contacts faciles et réguliers entre les citoyens et les élus.
Le public a accès à toutes les informations qui ne sont pas classées secrètes	7. Les municipalités informent de manière active la population.
	8. Les réunions de la municipalité sont ouvertes au public et aux médias et les ordres du jour et les documents sont rendus publics.
Les informations sur les décisions, la mise en œuvre des politiques et les résultats sont rendues publiques	9. Conformément aux bonnes pratiques, la municipalité a établi un programme de travail continu sur douze mois pour toutes ses activités. Alimenté par les citoyens et les élus, ce programme est diffusé largement au public, y compris sur la page internet de la municipalité.
	10. Les élus font preuve d'ouverture à l'égard des médias et leur communiquent des informations sans réticence.

4. Indice de Gouvernance urbaine - ONU Habitat⁷

Même si l'Indice de Gouvernance Urbaine (IGU) élaboré par UN Habitat ne constitue pas en soi un processus de labellisation et concerne exclusivement les municipalités, il est néanmoins un outil de réflexion intéressant. Au niveau global, l'indice permet de démontrer l'importance de la bonne gouvernance dans l'accomplissement d'objectifs de développement (tels que les Objectifs du Millénaire pour le Développement). L'indice permet également d'établir un comparatif des villes sur le sujet, dans le but d'améliorer la gouvernance locale. A ce niveau, l'IGU a pour but de catalyser l'action locale pour améliorer la qualité de la gouvernance urbaine. Les indicateurs locaux doivent être développés par les villes et leurs partenaires dans le but de répondre directement à l'unicité de leurs contexte et besoins. Dans ce cadre, l'indice sera accompagné de divers outils (formations, guides) pour aider les villes à développer leur propre système de suivi.

Plusieurs étapes sont préconisées par UN Habitat pour construire un indice de gouvernance locale. La première consiste à sensibiliser les leaders locaux à l'importance de la gouvernance et à la mesure des progrès. Il faut par la suite développer localement des indicateurs appropriés et définir des repères et des cibles. Chacun des indicateurs doit être associé à des notes et à une pondération. Des scénarios pour l'adaptation locale doivent ensuite être envisagés. Il est procédé ensuite à des expériences pilotes et à la collecte des données sur une base périodique. Enfin, les résultats de l'évaluation doivent être intégrés dans la politique urbaine de développement. La mesure de l'indice se fait uniquement par le biais d'une auto-évaluation du personnel municipal accompagnée en général de l'aide d'un organisme gouvernemental local.

Les avantages de l'indice résident dans le fait qu'il est basé sur des critères universels, donc à comparabilité élevée. Concernant les faiblesses de cet outil, il est noté qu'il n'est pas spécifique au contexte et qu'il n'est pas classé par groupes de parties prenantes, les citoyens ou la société civile ne participant pas à l'évaluation. Enfin, on peut noter qu'il ne comporte pas de données de perception (sur la qualité par exemple).

Les avantages des indicateurs d'évaluation recensés par UN Habitat⁸ :

- ✓ Les indicateurs sont essentiels pour évaluer l'efficacité d'une politique (surtout dans un contexte de décentralisation) ;
- ✓ Les indicateurs peuvent aider dans le suivi des efforts de renforcement de capacités, au regard des résultats escomptés (analyse coût-bénéfice).
- ✓ La conception d'un système d'indicateurs peut favoriser la création d'une plateforme qui inclut la société civile et le secteur privé en faveur de la gouvernance locale.
- ✓ Les indicateurs donnent un ensemble de données objectives pour l'élaboration de stratégies.
- ✓ Les indicateurs peuvent fournir un compte-rendu objectif des réalisations des élus locaux (par exemple pendant les élections).

⁷ Yves Cabannes – UN Habitat – PNUD ; (2004) ; *“Working Paper : Participatory Budgeting: Conceptual Framework and Analysis of its Contribution to Urban Governance and the Millenium Development Goals”*

⁸ UN Habitat, *“Urban Governance Index, A tool to measure progress in achieving good urban governance”*. Lien: <http://ww2.unhabitat.org/campaigns/governance/documents/UGIndex%205%20pager.pdf>

Critères d'efficacité et d'équité de l'Indice de Gouvernance Urbaine - ONU Habitat ⁹

Efficacité	
Critère	Indicateur
Sources principales du budget communal	Ratio du budget de fonctionnement et d'investissement prévu et réel.
	Budget total de la commune par habitant (moyenne sur 3 ans).
	Proportion du revenu total effectivement perçu (moyenne de 3 ans).
	Efficacité dans le recouvrement de l'impôt
Publication de normes et standards de performance des prestations	Présence ou absence d'une publication formelle au sein de la commune de standards de performance pour les services clés délivrés.
Enquête de satisfaction des citoyens	Existence et fréquence d'une enquête de satisfaction des citoyens sur les services délivrés par l'autorité locale.
Vision du développement (juste pour les villes)	Existence d'une déclaration sur la vision du futur de la commune
Equité	
Critère	Indicateur
Charte citoyenne pour le droit à l'accès aux services de base	Présence ou absence d'une charte signée et publiée par l'autorité locale qui reconnaît le droit des citoyens à l'accès aux services de base
Genre et politique : les femmes au sein du Conseil communal	Pourcentage des femmes au sein du Conseil communal face au nombre total de conseillers ;
	Pourcentage des femmes au sein du Conseil communal face au nombre total de femmes candidates
Politique favorable d'accès à l'eau pour les plus démunis	Présence ou absence d'une politique de tarification de l'eau favorable aux ménages pauvres (face aux prix appliqués aux entreprises et à la consommation industrielle).
Incitations pour les acteurs de l'économie informelle	Présence d'espaces particuliers dans le centre-ville où les petits vendeurs informels ne sont pas interdits ou soumis à des restrictions particulières. Existence d'incitations en faveur des entreprises informelles : vente ambulante, marché public informel, foires municipales.

⁹ Lien : <http://ww2.unhabitat.org/campaigns/governance/documents/UGIndex%205%20pager.pdf>

III- Revue des expériences de labellisation des communes au Maroc

Il n'existe pas de mécanismes de labellisation de la bonne gouvernance au Maroc. On peut néanmoins relever certaines expériences de labellisation des communes qui nous permettent de mieux comprendre la mise en œuvre de tels dispositifs dans le contexte national. On cite, à ce titre, l'expérience de la Commune Amie des Enfants et des Jeunes (CAEJ) de l'UNICEF, et le Label MENA Energy Award décerné par l'Agence Nationale pour le Développement des Energies Renouvelables et de l'Efficacité Energétique (ADEREE).

1. Commune Amie des Enfants et des Jeunes (CAEJ)¹⁰

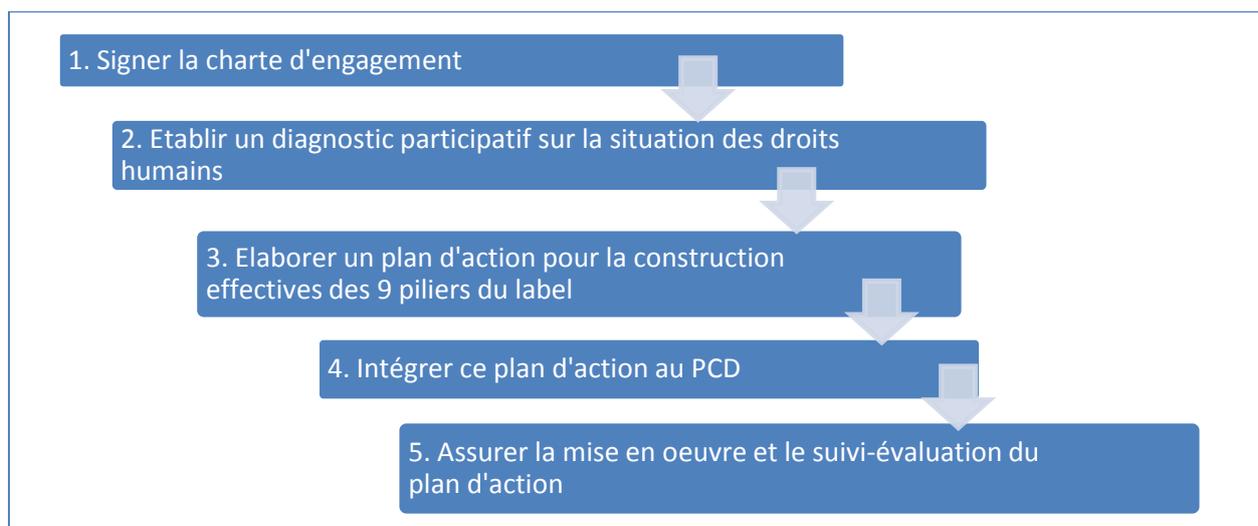
Il s'agit d'un programme international de l'UNICEF lancé en 1996 qui vise à concrétiser au niveau local la Convention internationale relative aux droits de l'enfant. Initialement développé pour les villes (Ville Amie des Enfants – VAE), le concept se veut évolutif et modulable du moment que le système de gouvernance repose en partie sur la décentralisation. Il a été adapté au contexte marocain à travers des voyages d'échanges d'expériences avec des partenaires français, une étude de faisabilité juridique et un atelier d'opérationnalisation. L'adaptation du modèle global au contexte national a permis d'établir un certain nombre d'actions et de critères nécessaires à satisfaire pour que la commune bénéficie du label CAEJ (voir la matrice suivante).

Cinq communes pilotes (4 rurales et 1 urbaine) disposant d'un acquis en matière de gestion communale intégrant la dimension des droits humains ont été choisies : Aït Ouallal (Zagora), Ouisselsate (Ouarzazate), Bni Mathar (Jerada), Tata (Tata) et Guenfouda (Jerada)¹¹. Ces collectivités ont signé une charte d'engagement pour l'obtention du titre « Commune amie des enfants et des jeunes », en déclarant: i) mobiliser toutes les parties prenantes pour intégrer un plan d'action pour les enfants et les jeunes dans le PCD, ii) promouvoir l'éducation des jeunes et des enfants au civisme et à l'insertion dans la vie de leur commune et iii) améliorer l'accès des jeunes et des enfants à l'éducation, aux services de santé, à la culture et aux loisirs.

¹⁰ Lien : <http://www.unicef.org/morocco/french/fiche4-comment.pdf>

¹¹ Hormis Tata, ces communes sont toutes impliquées dans des projets de développement local en partenariat avec l'UNICEF. Tata de son côté dispose d'un accord de coopération décentralisée avec Agde, Ville Amie des Enfants.

Comment devenir une CAEJ ?



Devenir une Commune Amie des Enfants et des Jeunes offre les avantages suivants :

- ✓ Contribue à faire évoluer les mentalités en valorisant l'apport des enfants et des jeunes au développement et le capital de modernisation politique et socio- économique qu'il représente (innovation).
- ✓ Accroît l'efficacité des actions en faveur des enfants et des jeunes, en rationalisant les initiatives existantes et en développant de nouveaux projets adaptés à la demande des bénéficiaires.
- ✓ Permet de disposer d'un cadre fédérateur pour faire converger l'action publique locale et celle des services déconcentrés, en faveur des enfants et des jeunes.
- ✓ Régénère le débat politique local, prépare la relève et forme une nouvelle génération d'élus compétents et engagés.
- ✓ Renforce la communication entre les décideurs communaux et les familles.
- ✓ Offre un outil de plaidoyer supplémentaire pour mobiliser des financements.
- ✓ Permet de sortir du lot commun et d'être un modèle pour d'autres collectivités locales marocaines.

Les deux premiers piliers du Label CAEJ au Maroc

Pilier 1	Promouvoir la participation des enfants et des jeunes
	Instaurer un Conseil communal des enfants et des jeunes(CCEJ) pour : représenter les citoyens de 0 à 24 ans, élaborer et développer des projets pour leur commune.
	Sensibiliser la population au droit à la participation des enfants et des jeunes.
	Intégrer des enfants et des jeunes aux structures de gouvernance locale : Comité local de développement humain, commissions communales permanentes prévues par la Charte communale.
	Encourager la participation des enfants et des jeunes à la gestion des systèmes d'éducation et de formation, des centres socioculturels et des espaces et activités de loisirs.
Pilier 2	Définir un cadre juridique favorable aux enfants et aux jeunes
	Créer un Service/Cellule communal chargé de l'enfance et de la jeunesse.
	Créer la Commission consultative Parité et Egalité des Chances en y intégrant des élus du CCEJ et définir son mandat et ses procédures de travail.
	Assurer le fonctionnement effectif des commissions communales permanentes prévues par la Charte communale en y intégrant des élus du CCEJ.
	Promulguer des arrêtés communaux sur l'accès des enfants et jeunes handicapés aux services locaux, l'hygiène et la sécurité, la réglementation des garderies préscolaires et périscolaires, la lutte contre les violences à l'égard des enfants, etc.

2. Label Energy Award (Jihatinou)¹²

Dans le cadre de la dynamique du projet de régionalisation avancée et d'une politique énergétique visant à réduire la dépendance énergétique du Maroc, l'Agence Nationale pour le Développement des Energies Renouvelables et de l'Efficacité Energétique (ADEREE) a lancé en 2012 une nouvelle stratégie territoriale en matière d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique baptisée « JihaTinou » (traduit « ma région » en arabe et amazigh). Parmi les objectifs de ce programme, il est prévu de mobiliser et impliquer les acteurs locaux dans la réduction de la consommation d'énergie et l'augmentation de l'offre en énergies renouvelables. La stratégie prévoit ainsi l'accompagnement stratégique des communes pilotes à travers 3 axes :

- La gouvernance locale : accompagnement des décideurs politiques locaux ;
- Le transfert du savoir-faire : le renforcement des capacités locales institutionnelles et personnelles
- L'accès à l'information, la communication et la sensibilisation

JihaTinou s'appuie sur la démarche méthodologique du MENA Energy Award (MEA), un outil de planification et de certification énergétique communale inspiré de l'European Energy Award. Le label permet de reconnaître formellement les efforts en matière de politique énergétique durable déployés par les communes. Il offre deux types de prestations :

- i) Une méthodologie de planification énergétique communale (catalogue de mesures et grille d'évaluation).
- ii) Un système de certification pour les communes qui atteignent au moins 50% de leurs objectifs.

Les communes certifiées encouragent le recours aux énergies renouvelables, à la mobilité durable et mettent en œuvre une gestion pérenne des ressources. La certification ne se réfère qu'aux aspects qui relèvent directement ou indirectement des compétences de la commune. Afin de couvrir l'ensemble des compétences de cette dernière, la démarche s'appuie sur six domaines d'intervention : l'aménagement du territoire ; la construction ; les bâtiments communaux et installations ; l'approvisionnement et la dépollution ; la mobilité ; et l'organisation interne via la communication et la coopération.

Pour la mise en œuvre de ce processus, une structure au niveau national a été créée, composée d'un Comité de Pilotage (représentants ministériels et des principaux bailleurs de fonds) et d'un Comité de gestion. Au niveau des communes, le pilotage est assuré par des « équipes Energie » composées d'élus, de cadres et agents techniques communaux et assistées par un expert-conseil externe. Le processus de certification prévoit 5 étapes par lesquelles doivent passer les communes (voir le schéma suivant).

¹² Liens: http://cemagas.org/wp-content/uploads/2012/12/proramme-enr-maroc-Jiha-Tinou_Concept.pdf;
http://www.repic.ch/files/8614/1742/9837/REPIC_Rapport_final_IDE-E_vff.pdf



Trois communes urbaines pilotes (Agadir, Chefchaouen, Oujda) ont été sélectionnées suite à un appel à candidature dans le cadre du cycle pilote JihaTinou (2012-2014). Cette première expérience pilote a permis la création de structures locales de gouvernance énergétique et la réalisation de 17 projets pilotes, qui pourront être répliquables dans d'autres villes du Maroc.

Afin de participer à ce programme, un appel à candidature est adressé à toutes les communes urbaines du Maroc. La candidature doit être pilotée et déposée par le conseil communal. Dans son dossier de candidature, la commune urbaine doit démontrer le respect d'un certain nombre de critères :

1. Faire preuve d'un passé engagé (démontré) en matière de développement énergétique durable (moyennant un questionnaire)
2. Bénéficier du soutien institutionnel et politique de sa Région, notamment du conseil régional concerné
3. Etre prêt à parrainer 1 à 3 communes rurales de la même région, leur permettant de bénéficier indirectement de l'accompagnement octroyé par l'ADEREE dans le cadre de Jiha Tinou et de la mise en en réseau national d'éco villes.
4. Compter sur d'autres partenaires stratégiques, notamment les associations civiles, autres organismes publics, académiques et/ou opérateurs privés, nationaux et internationaux.

Les bénéfices du label Energy Award

- ✓ Appui à la planification énergétique communale, y compris le recensement d'informations requises pour l'établissement des scénarios de base, d'indicateurs et d'objectifs chiffrés, en synergie avec les plans et stratégies de développement territorial et sectoriel (ex :PCD, documents de l'urbanisme)
- ✓ Appui à la réalisation de mesures simples et de 1 à 3 projets d'investissement d'envergure, à travers une assistance technique directe au montage de projet et à la mobilisation d'investissements internationaux
- ✓ Appui à l'établissement d'une structure de gouvernance et d'appui local (multidisciplinaire et multisectorielle) au développement énergétique durable, à travers l'établissement d' « équipes énergie », la formation ciblée et le développement d'outils d'orientation
- ✓ Appui à l'évaluation des performances. La méthodologie employée est le MENA Energy Award, inspiré de l'European Energy Award, qui permet de reconnaître et de récompenser les efforts entrepris par les collectivités locales. La nature de la récompense qui fait l'objet d'une réflexion avec les partenaires de JihaTinou, viendra au soutien des initiatives engagées et proposées par les communes certifiées
- ✓ La mise en réseau national d'échanges entre « villes durables du Maroc » sur des problématiques jugées prioritaires par les communes
- ✓ La communication, sensibilisation et information du grand public, à travers l'établissement des Points Info ADEREE, des campagnes de sensibilisation et des Journées JihaTinou, entre autres.

IV - Synthèse

D'après les expériences de labellisation décrites précédemment, il est possible d'identifier plusieurs avantages, principes et étapes clés de mise en œuvre d'un label de bonne gouvernance pour une commune.

1. Les avantages du Label de bonne gouvernance

Les expériences de labellisation de la bonne gouvernance locale des communes permettent d'observer les atouts d'une telle démarche. Les avantages des labels de bonne gouvernance locale qui sont relevés sont les suivants :

- Construire un instrument d'apprentissage participatif dans le but d'analyser les forces et faiblesses des communes en matière de bonne gouvernance et mettre en place un plan d'action ;
- Développer un cadre fédérateur et un réseau de communes actives en matière de bonne gouvernance favorisant l'échange de bonnes pratiques ;

- Créer un outil de communication permettant de présenter des avantages comparatifs, obtenir de nouveaux partenariats et accroître la visibilité des communes ;
- Renforcer les capacités des responsables locaux dans la maîtrise des outils de gestion, de transparence et de performance et améliorer les programmes de renforcement des capacités ;
- Améliorer la qualité des services publics et programmes communaux en les mettant en adéquation avec les attentes des citoyens ;
- Favoriser un meilleur emploi des ressources publiques ;
- Générer le débat local et améliorer la communication et la confiance entre la population et les décideurs communaux.

2. Définition d'un référentiel

La première étape qui revient le plus souvent dans les expériences étudiées précédemment est la définition d'un référentiel commun. Le référentiel est une base de travail qui décline les principes et normes auxquels le territoire /l'administration doit se conformer pour l'obtention du Label. Le référentiel s'articule généralement autour de principes, de critères ou d'indicateurs. Dans le cas d'un Label de bonne gouvernance d'une commune, le référentiel est un guide pour l'élaboration d'une méthodologie d'évaluation des pratiques de bonne gouvernance.

Architecture du référentiel du Label européen ELOGE

Des **principes** de bonne gouvernance. Ex: transparence, efficacité, égalité, participation.

Des **normes** qui représentent la situation idéale que doit atteindre la commune en fonction de chaque principe. Ex: la commune est transparente dans les projets qu'elle met en œuvre.

Des **critères** qui précisent quels éléments de la norme observer. Ex: le niveau d'information des citoyens sur les projets mis en œuvre par la commune.

Des **indicateurs** qui permettent de mesurer ce critère. Ex: le nombre de projet qui ont fait l'objet de communication auprès des citoyens par la commune.

Des **scores** qui permettent de situer la commune par rapport à l'indicateur. Ex: la commune a communiqué sur aucun, quelques ou tous les projets mis en œuvre.

Extrait du référentiel du Label COPEGOL ¹³

Principe	Transparence				
Norme	Critère	Indicateur	Score 1	Score 2	Score 3
La commune est transparente dans les projets qu'elle met en œuvre	Niveau d'information des citoyens sur la mise en œuvre des projets de la commune	Le nombre de projets pour lesquels le Conseil a mené des actions de communication auprès des citoyens l'année précédente	Aucun projet n'a fait l'objet de communication	Quelques projets ont fait l'objet de communication	Tous les projets ont fait l'objet de communication

D'autre part, les expériences internationales et nationales de labellisation soulignent l'importance d'adapter le label au cadre juridique et aux problématiques du contexte dans lequel l'expérience se met en place. Le label « Commune Amie des Enfants et des Jeunes » (CAEJ) mis en place au Maroc en 2009 par l'UNICEF s'appuie par exemple sur un référentiel international qui a été adapté au contexte marocain par des voyages d'échange d'expériences, une étude de faisabilité juridique et des ateliers d'opérationnalisation avec la société civile et les responsables locaux. Il en est de même pour le Label Européen d'Excellence en matière de gouvernance (ELOGE) qui adapte des dispositions juridiques propres aux contextes politico-administratifs de chaque pays à l'aide d'experts et de fonctionnaires territoriaux lors d'une procédure souple d'échange et de collaboration.

3. Identification des structures de mise en œuvre

Les expériences internationales et nationales révèlent qu'une étape essentielle pour la mise en place d'un Label est l'identification des structures de mise en œuvre. En effet, une fois que le cadre de référence est adopté, il est nécessaire de mettre en place et définir les rôles et compétences des structures de gestion du Label. Les structures qu'il est possible d'identifier à partir des expériences internationales et nationales sont les suivantes :

- i) Plateforme d'appui institutionnel, financier et médiatique;
- ii) Structure de pilotage opérationnel ;
- iii) Structure d'appui technique pour conduire le processus de labellisation (évaluation, recommandation) ;
- iv) Structure d'accompagnement des communes.

4. Mise en place d'un processus de labellisation

La revue des expériences internationales et nationale révèle qu'il est essentiel, une fois le référentiel établi et les structures installées, de définir un processus de labellisation indépendant, clair, et efficace. La forme du processus peut varier selon les objectifs et les moyens alloués au label. Cependant, la revue des expériences internationales et nationales a permis d'identifier les étapes indispensables du processus de labellisation des communes.

¹³ Il s'agit d'une initiative annuelle de la Banque Mondiale mise en œuvre depuis 2009 dans trois pays africains : la Guinée, le Rwanda et le Burkina. Cette initiative vise à identifier, étudier et récompenser les pratiques de bonne gouvernance des collectivités locales dans ces pays.

i. Sélection des candidats

Deux principaux cas de figure se présentent : i) le processus de labellisation prévoit un appel à candidature ouvert. Les communes intéressées adressent volontairement une demande de candidature à un comité accrédité. Ce dernier a la possibilité d'accepter toutes les candidatures ou de sélectionner les meilleurs candidats sur la base de pré-requis minimaux définis au préalable ; ou ii) un organe de décision du label cible directement les communes cibles.

ii. Mission de labellisation

Lorsque la commune bénéficiaire est identifiée, une mission de labellisation est réalisée afin d'observer et d'analyser la situation de la commune. Cette mission peut être réalisée par divers acteurs : un acteur privé indépendant (ex : cabinet de conseil), les responsables communaux (auto-évaluation), les citoyens (évaluation citoyenne), une équipe d'experts indépendante, etc. La combinaison stratégique de plusieurs acteurs et de méthodologies est en général la solution la mieux adaptée.

iii. Élaboration d'un plan d'action

Un plan d'action pour améliorer la situation de la commune peut être aussi proposé. La commune peut éventuellement être accompagnée pour la mise en œuvre du plan d'action.

iv. Décision d'attribution du label

Les résultats de l'évaluation et le plan d'action peuvent constituer des éléments suffisants pour la décision finale sur l'attribution du label. Une autre option est de réaliser une seconde mission de labellisation à l'issue du plan d'action et d'observer les progrès réalisés. Généralement, le comité de pilotage est chargé de la décision et la plateforme nationale remet le label lors d'une cérémonie officielle.