

Envoyé en préfecture le 17/12/2024

Reçu en préfecture le 17/12/2024

Publié le

ID : 064-216400655-20241216-2024_57-DE



 Pays
Basque
euskal
Herria

COMMUNAUTÉ
D'AGGLOMÉRATION

—
HIRIGUNE
ELKARGOA

—
COMUNAUTAT
D'AGLOMERACION



Schéma de mutualisation communautaire

Projet

Septembre 2024

Avant-propos

Principe organisationnel de notre Pacte de gouvernance, action de notre Pacte fiscal et financier, la mutualisation entre la Communauté d'Agglomération Pays Basque et ses 158 communes membres, correspond à une réalité et une ambition réelle de notre territoire. A ce titre, ce premier schéma de mutualisation communautaire vient formaliser et concrétiser ce constat.

Cependant, porté par la triple ambition d'améliorer le niveau de services à nos concitoyens, d'optimiser la gestion de nos collectivités respectives et de renforcer l'efficacité du bloc local, ce schéma de mutualisation a pour objectif de contribuer à renforcer les pratiques de mutualisation entre la CAPB et ses 158 communes membres, tout en continuant de s'inscrire dans les logiques de pragmatisme, d'opérationnalité et de progressivité qui ont marqué les initiatives de mutualisation déjà à l'œuvre sur notre territoire

Fruit de près de deux ans de travail, porté par une forte mobilisation des élus et agents communaux et communautaires, l'élaboration de ce schéma a permis de mettre en lumière, le niveau de pratique déjà répandu et le potentiel de renforcement en termes de mutualisation de notre territoire et d'identifier un certain nombre de piste à mettre en œuvre.

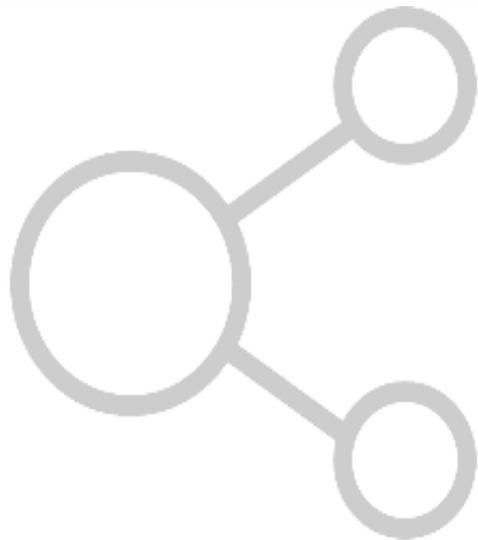
Au-delà de sa dimension programmatique, ce schéma dote notre territoire d'un cadre méthodologique à la fois souple et évolutif, pour nous permettre de poursuivre le renforcement des mutualisations dans les années à venir, en fournissant des éléments de principe, de process et de modalités organisationnelles.

En faisant en sorte que chacun profite de la force du nombre, le schéma de mutualisation participe du renforcement des relations de solidarité entre la Communauté d'Agglomération Pays Basque et ses communes membres et la poursuite de la construction de notre Communauté.

Sommaire

1	Mutualisation et schéma de mutualisation : éléments de cadrage généraux	p.5
2	Schéma de mutualisation communautaire : enjeux, ambitions et attendus	p.10
3	Méthodologie	p.14
4	Etat actuel de la mutualisation à l'échelle du Pays basque : éléments de diagnostic	p.20
5	Identification des attentes : propositions des communes et des directions métiers de la CAPB	p.27
6	Priorisation et programmation : principes et modalités de mise en œuvre	p.42
7	Exploration des pistes de mutualisation : objectifs et modalités organisationnelles	p.46

1



Mutualisation et schéma de mutualisation

Éléments de cadrage généraux

Mutualisation

Définition

A l'instar de la déconcentration, de la sectorisation ou bien encore de la territorialisation, la **mutualisation représente également une forme d'organisation des administrations qui présente la spécificité de concerner deux ou plusieurs collectivités.**

Même s'il n'existe pas de définition réglementaire *stricto sensu* de la mutualisation, la mutualisation des services est un concept généralement admis comme étant **la mise en commun des moyens humains, matériels et/ou fonctionnels entre communes et/ou entre collectivités territoriales** (communes, département, région) et **leur groupement** (EPCI, syndicats, ...).

La mutualisation peut se structurer autour de deux axes :

- **horizontal** : une(des) communes « agit(ssent) pour le compte » ou met(tent) des moyens à disposition d'une (d'autres) commune(s), sans intervention de l'EPCI,
- **vertical**, qui peut être :
 - **ascendante** : une(des) communes « agit(ssent) pour le compte » ou met(tent) des moyens à disposition de l'EPCI,
 - **descendante** : l'EPCI « agit pour le compte » ou met des moyens à disposition d'une ou plusieurs commune(s) membre(s).

La mise en commun des moyens humains et matériels entre collectivités peut répondre à **une triple logique** :

- **la délégation** : une collectivité confie à une autre la réalisation ou la gestion d'un service ou d'un bien,
- **le partage** : une collectivité utilise les moyens humains et matériels d'une autre dans le cadre de son activité (mise à disposition d'agents, partage de biens, ...),
- **l'association** : une collectivité s'associe à une autre collectivité pour réaliser ou gérer un service ou une activité (service commun, groupement de commande, ...).

Mutualisation

C'est quoi ?

- Mise en commun des moyens
- ≠ compétences

Pour qui ?

- ascendante ou descendante
- peut concerner tout ou partie des communes

Comment ?

- mutualisation par délégation
- mutualisation par partage
- mutualisation par association

Logiques et dispositifs juridiques de mutualisation

Depuis les premières lois de 1985, le cadre juridique lié à la mutualisation s'est structuré pour accompagner l'amplification de ses déclinaisons pratiques entre collectivités :

- **Loi relative à la Maitrise d'Ouvrage Publique de juillet 1985** permet à une collectivité de confier à une autre un mandat de maîtrise d'ouvrage.
- **Loi relative aux libertés et responsabilités locales d'août 2004** permet :
 - la mise à disposition de services ou partie de services entre EPCI et communes,
 - la prestation de service entre EPCI et communes.
- **Loi de Réforme des Collectivités Territoriales de décembre 2010** permet, entre communes et EPCI :
 - la mise à disposition de services
 - la création de services communs
 - l'autorisation de prestations de services
 - la mise à disposition d'un bien acquis par l'EPCI à une commune pour exercer ses compétences.
- **Loi « NOTRe » d'août 2015** :
 - élargit le champ d'intervention des services communs, au-delà des compétences transférées,
 - fait de la gestion du service commun par l'EPCI la norme et par une commune, l'exception,
 - définit le cadre légal des prestations de services entre les EPCI et leurs communes
- **La loi Engagement et Proximité du 27 décembre 2019** rend facultatif le rapport sur la mutualisation, incluant le schéma de mutualisation. C'est donc une décision politique du territoire qui est désormais le fait générateur de l'élaboration et de la mise en œuvre des démarches de mutualisation.

■ Dispositifs juridiques de mutualisation

Délégation

*(A confie à B
la mise en œuvre de l'action)*

Convention de création/gestion de services/équipements

Permet à une collectivité d'agir pour le compte d'une autre, dans une logique « client / fournisseur » sur un périmètre et une durée, limités.

Délégation de compétence

Permet à un EPCI de déléguer à ses communes membres certaines compétences sectorielles («l'eau», «les transports scolaires», ...). Les compétences *déléguées sont exercées au nom et pour le compte de l'EPCI, pour une durée déterminée, dans des conditions fixées par convention.*

Maîtrise d'ouvrage déléguée

permet à des collectivités concernées par un ensemble d'ouvrages relevant pour partie chacune de leur compétence, de désigner l'une d'entre elles comme maître d'ouvrage/mandataire unique pour la réalisation de l'opération.

Partage

*(A utilise les moyens de B
pour mettre en œuvre l'action)*

Mise à disposition individuelle(en tout ou partie) de personnel

Mise à disposition de services
permet à un EPCI de mettre à disposition de ses communes membres des services opérationnels.

Partage de biens

permet à un EPCI de se doter de biens qu'il peut par la suite partager avec ses communes membres .

Convention d'utilisation d'équipements collectifs

permet à une collectivité d'utiliser un équipement collectif d'infrastructures (réseaux, voiries et stationnements) ou de superstructures (bâtiments administratifs, scolaires, sanitaires, culturels, sportifs, etc.) déjà existants appartenant à une autre collectivité.

Association

*(A et B mettent
en œuvre ensemble la même action)*

Service commun

permet à plusieurs collectivités de créer un service commun (porté en principe par l'EPCI), pour gérer une activité, (possiblement en dehors des strictes compétences transférées) ou pour l'exercice de toute mission opérationnelle ou fonctionnelle (à l'exception de celles réservées aux centres de gestion).

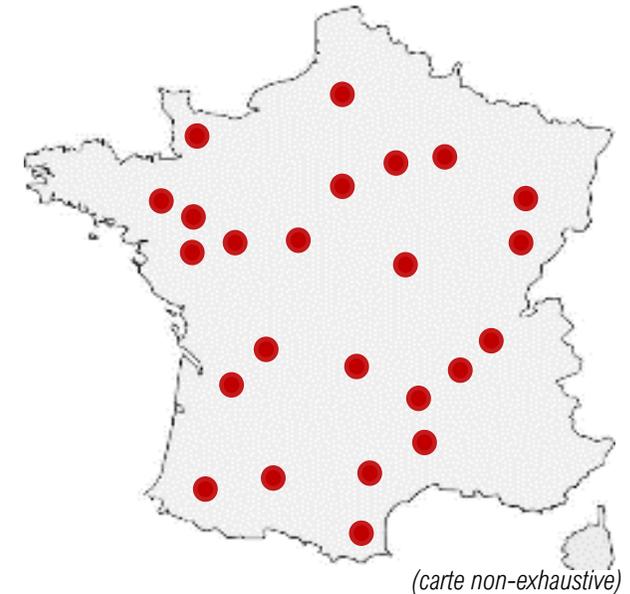
Groupement de commande

permet à plusieurs collectivités de se regrouper pour passer en commun un contrat de la commande publique afin de répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services

(Cf. présentation détaillée de chaque dispositif en annexe 1)

Retour d'expérience

- **Des démarches qui se multiplient** et qui concernent toutes les catégories d'EPCI et leurs communes membres
- **Des démarches qui convergent, en termes de buts et objectifs** autour de trois dimensions :
 - **l'efficience du service public local** : décloisonnement des ressources pour assurer la continuité des services, d'accès à des expertises nouvelles, dépassement de taille critique pour créer un nouveau service, ...
 - **le renforcement de l'intégration communautaire** par la recherche d'une plus grande cohérence et d'une meilleure transversalité des politiques publiques dans les réponses proposées aux usagers
 - **la réalisation d'économies** dans une logique de « non-dépense » et de maîtrise des coûts de gestion
- **Des démarches marquées par une forte hétérogénéité** en termes :
 - de périmètre territorial : tout ou partie des communes de l'EPCI,
 - de fonctions et services mutualisés : fonctions de pilotage, services techniques, services à la population, ...
 - de "formules" de mutualisation proposées : bouquet de services communautaires, à la carte, ...
 - de modalités de contractualisation et de remboursement : forfaitaire, à l'acte, coût réel, gratuité, ...
- **Des résultats qui s'enregistrent principalement en termes :**
 - **d'efficience du service public local**, grâce :
 - à de nouvelles possibilités en termes d'organisation et de management des services qui permettent une meilleure continuité du service public,
 - au décloisonnement des effectifs entre l'intercommunalité et ses communes qui favorise une acculturation réciproque,
 - à une plus grande professionnalisation de certaines fonctions et certaines tâches, synonyme de montée en compétences et en expertise des agents.
 - **de solidarité financière**, par :
 - la mise en œuvre d'économies d'échelle, via les groupements de commandes, le partage des coûts de maintenance des équipements, ...
 - pour les communes, la réalisation d'économies lorsqu'il est décidé que l'EPCI prend en charge pour partie la dynamique des charges des services mutualisés,
 - la réalisation de « non-dépenses » via la mise en place partagée de service qui permet par ailleurs, de consacrer les charges et les économies réalisées à la création de nouveaux services et de nouveaux projets. (Source : études ADCF 2015, et 2022)



Le schéma de mutualisation

Un cadre de référence souple et évolutif pour le dialogue entre l'intercommunalité et ses communes membres

- **Cadre juridique** : non contraignant (facultatif depuis 2019), le schéma est un document dont le contenu est laissé au libre choix des collectivités. Il doit permettre *a minima* d'échanger sur la question de la mutualisation de services ; il peut être aussi un outil de pilotage et de suivi des mutualisations.

- **Périmètre** : de par son caractère communautaire, le schéma de mutualisation ne recense et ne propose que les mutualisations existantes et les nouvelles pistes entre l'EPCI et ses communes membres.

- **Formalisation** : le plus souvent, il prend la forme d'un rapport et d'un projet de schéma comprenant :
 - un diagnostic de l'état actuel des pratiques de mutualisation à l'échelle du territoire,
 - l'identification des champs possibles de mutualisation à mettre en œuvre,
 - une programmation des pistes de mutualisation à traiter durant le mandat,
 - des éléments de méthodologie pour sa mise en œuvre.

- **Adoption** : une fois établi, le projet de schéma est :
 - transmis pour avis aux communes, avec un délai de trois mois pour délibérer ; à défaut, avis favorable,
 - puis, soumis pour adoption par l'organe délibérant de l'EPCI et transmis aux conseils municipaux.

- **Revoiyure** : par la suite, chaque année, lors du débat d'orientations budgétaires ou du vote du budget, communication du président de l'EPCI à l'organe délibérant sur l'avancement du schéma.



Envoyé en préfecture le 17/12/2024

Reçu en préfecture le 17/12/2024

Publié le

ID : 064-216400655-20241216-2024_57-DE

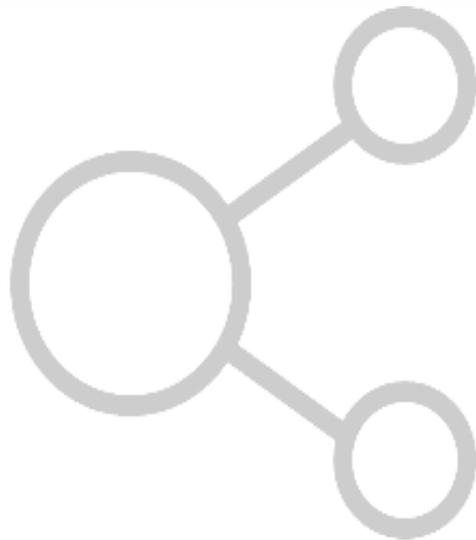


Schéma de mutualisation communautaire

Enjeux, ambitions et attendus

Enjeux du schéma de mutualisation de la CAPB

Entre opportunités et risques

■ **Une démarche qui s'inscrit dans un niveau de pratique de la mutualisation déjà prégnant à l'échelle du territoire** (cf. point 3 sur l'état présent des pratiques de mutualisation sur le Pays Basque).

■ **Une démarche qui représente un potentiel certain** au regard :

- du nombre de communes membres concernées ,
- du large prisme de compétences de la CAPB,
- des pratiques déjà existantes entre la CAPB et ses communes,
- ...

■ **Une démarche qui répond à une volonté politique déjà affirmée par la CAPB** dans le cadre :

- **de son Pacte de gouvernance** : « 3.4 - *une organisation et un fonctionnement au service d'un partenariat privilégié avec les acteurs du territoire pays basque : avec la volonté de s'adresser à l'ensemble des acteurs du territoire, en particulier les maires et les conseillers municipaux, et en complément de son organisation et de son fonctionnement interne, la Communauté met en œuvre des programmes d'actions ajustés aux spécificités des enjeux et des projets portés par les communes, les territoires et les acteurs locaux : création de services communs, mise à disposition d'Ingénierie territoriale, ...* »
- **de son Pacte fiscal et financier** : « *Actions 7 et 8 : Favoriser les mutualisations sur le territoire afin d'optimiser l'efficacité des services publics et gagner en proximité par :*
 - *la construction d'un schéma communautaire,*
 - *la mobilisation privilégiée de conventions de gestion des services et/ou équipements de la communauté d'agglomération* ».

■ **Un déficit de référentiel** : les caractéristiques spécifiques « XXL » de la CAPB, l'absence de référentiel territorial et institutionnel comparable, le caractère non contraignant du schéma de mutualisation tel que prévu par le CGCT tant en termes de contenus que de formalisation, ...

■ **Un excès d'ambition** : au regard du potentiel du territoire Pays Basque mais également de l'hétérogénéité de la taille des communes, des différences de structuration de leurs administrations respectives, des spécificités en termes d'attendu des fonctions et/ou services à mutualiser, de la multiplicité des dispositifs juridiques et financiers,..., une mutualisation « *tous azimuts* » peut conduire le territoire :

- à se perdre en chemin, comme tendent à l'attester des retours d'expérience d'autres territoires qui ont souhaité maximiser l'intégration du bloc local par une offre de mutualisation forte mais complexe en termes de mise en pratique opérationnelle au quotidien,
- à remettre en cause des initiatives et pratiques déjà à l'œuvre sur notre territoire, en particulier entre les communes et certains organismes tiers,
- *In fine*, rendre inapplicable le schéma adopté au regard de sa trop grande complexité de mise en œuvre et par là-même, le rendre inopérant.

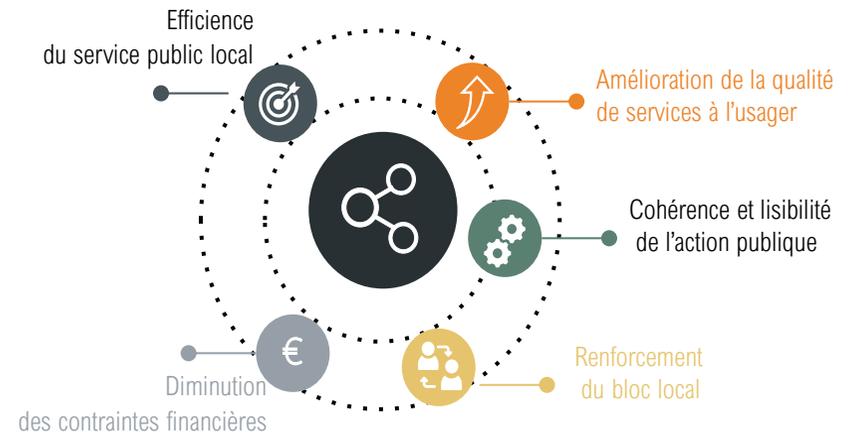
Ambitions du schéma de mutualisation de la CAPB

But, objectifs et principes

■ **Les buts de la mutualisation** : au regard des enjeux, l'ambition portée par le schéma de mutualisation de la CAPB est d'exploiter au maximum le potentiel de mutualisation offert par les atouts de son territoire, en privilégiant une montée en puissance progressive qui repose sur des logiques de consolidation des pratiques existantes, d'expérimentation et de modélisation/diffusion/généralisation des bonnes pratiques.

■ **Les objectifs de la mutualisation** :

- **Efficiences du service public local** : accès à de nouvelles expertises, dépassement de taille critique pour créer de nouveaux services, ... ,
- **Amélioration de la qualité de services à l'usager** : amplitude des horaires, proximité, nouveaux services, ...)
- **Cohérence et lisibilité de l'action publique** : évitement du doublonnage, recherche du meilleur échelon d'intervention pour la mise en œuvre des politiques publiques, ...
- **Renforcement du bloc local** : interconnaissance des liens entre agents et/ou élus, constitution de réseau, harmonisation des pratiques, intégration territoriale , ...
- **Diminution des contraintes financières** : logique d'économie d'échelle ou de « non-dépense », maîtrise de certains coûts de gestion dans le temps, mise en place de solidarité financière, ...



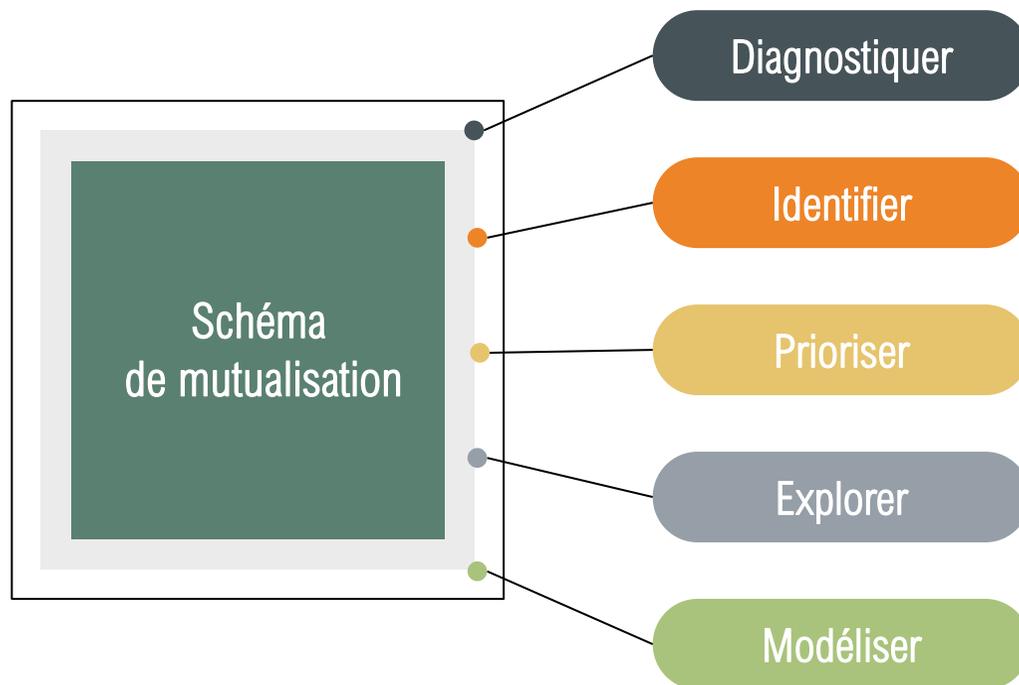
■ **Les principes de la mutualisation** : la mutualisation voulue entre la CAPB et ses communes membres se structure autour de 4 principes :

- une mutualisation « **ambitieuse** » : fondée sur volonté de tirer un maximum de profit de la mutualisation au regard du potentiel offert par le territoire à moyen terme,
- une mutualisation « **progressive** » : basée sur un processus continu de renforcement des pratiques, par blocs d'initiatives définies, étudiées et mises en œuvre annuellement,
- une mutualisation « **pragmatique** » : axée sur des logiques d'expérimentation et de modélisation, de consolidation des retours d'expériences et de généralisation des bonnes pratiques.

Attendus du schéma de mutualisation de la CAPB

Des attendus multiples

- Afin de répondre aux enjeux et aux ambitions de mutualisation tels que définis par la CAPB, la démarche d'élaboration du schéma de mutualisation doit permettre tour à tour de :



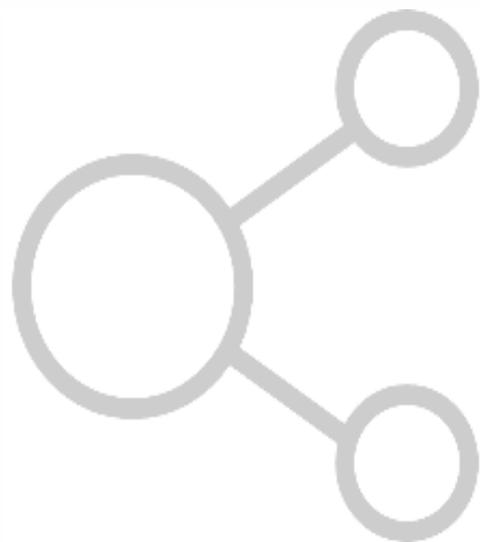
- Réaliser un diagnostic de l'état actuel des pratiques de mutualisation à l'échelle de l'ensemble du Pays Basque,
- Identifier les champs possibles de mutualisation à mettre en œuvre à court et moyen termes pour les communes et les directions métiers de la CAPB,
- Prioriser en programmant les pistes de mutualisation à traiter à court et à moyen termes et qui constituent le socle fondateur du schéma,
- Explorer la faisabilité opérationnelle des pistes priorisées en termes organisationnel , juridique, financier, ... ,
- Modéliser des éléments de méthodologie amenés à être actionnés dans le temps afin de garantir la dimension évolutive du schéma de mutualisation.

Envoyé en préfecture le 17/12/2024

Reçu en préfecture le 17/12/2024

Publié le

ID : 064-216400655-20241216-2024_57-DE



Méthodologie

Elaboration du schéma de mutualisation

Principes méthodologiques généraux

- Les caractéristiques spécifiques de la CAPB (nombre de communes, spectre de compétences, ...), l'absence de référentiel (formalisme juridique, méthode d'élaboration, expériences et projets mis en œuvre comparables) ont conduit à un parti pris méthodologique privilégiant :
 - **le mode projet** qui structure la démarche en 4 phases ajustables au gré de l'avancée de celle-ci,
 - **une mobilisation collective importante**, associant les communes et leurs pôles, les agents communaux et intercommunaux,
 - une **exigence en termes d'opérationnalité**, tant dans l'identification des pistes proposées que dans leurs modalités d'étude et de mise œuvre.
- Le niveau d'ambition et la dimension évolutive voulus pour ce schéma ont également conduit à :
 - **une dimension programmatique**, rendant soutenable le renforcement de la mutualisation entre la CAPB et ses communes membres, à court et moyen termes,
 - **une dimension expérimentale** permettant, d'une part, de modéliser une méthode duplicable pour l'étude des pistes à explorer et d'autre part, de favoriser la diffusion des bonnes pratiques sur le territoire de la CAPB.
- Au regard de la nécessaire implication des communes dans le succès de la démarche, **une gouvernance dédiée et représentative de la structuration communale** du Pays Basque.



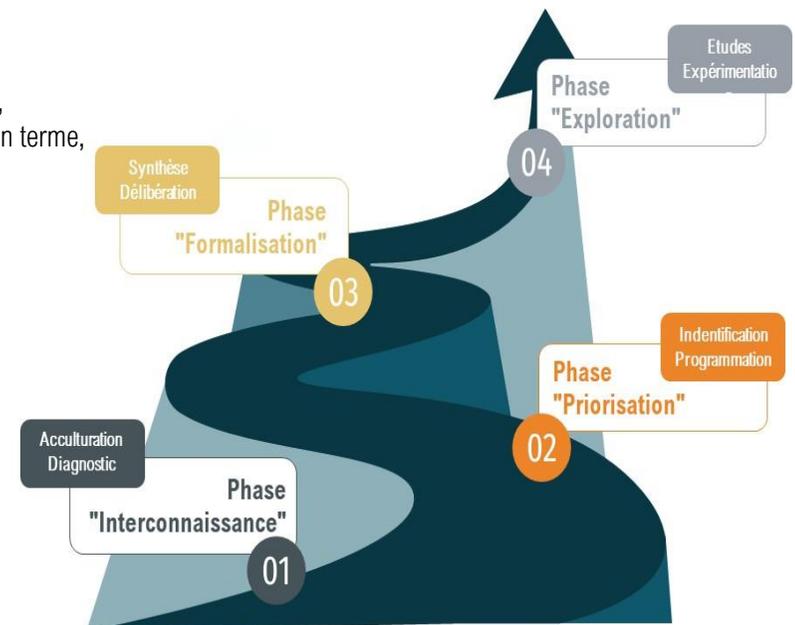
Une démarche en mode projet articulée en 4 phases

- **Phase 1**
Interconnaissance
 - ▶ Cycle d'acculturation (principes, modalités de mise en œuvre de la mutualisation, ...) à destination des agents et des élus des communes et de la CAPB.
 - ▶ Diagnostic de l'état actuel des pratiques de mutualisation en cours au Pays Basque.
 - ▶ Recueil de premières attentes (enquêtes, groupes de réflexion, ...) du point de vue des communes et de la CAPB.

- **Phase 2**
Priorisation
 - ▶ Identification de l'intégralité des champs à investiguer sur la durée du mandat.
 - ▶ Programmation pluriannuelle de réalisation et de séquençage des travaux d'études et de mise en œuvre des pistes identifiées.

- **Phase 3 :**
Formalisation
 - ▶ Formalisation du projet de schéma de mutualisation constitué :
 - d'une partie socle, recensant les mutualisations déjà en cours ou initiées,
 - d'une programmation pluriannuelle des pistes à explorer à court et moyen terme,
 - des éléments de méthodologie de mise en œuvre opérationnelle.
 - ▶ Mise à l'approbation du schéma :
 - présentation du projet en conseil communautaire,
 - transmission aux communes pour avis,
 - délibération du conseil communautaire pour approbation.

- **Phase 4**
Exploration
 - ▶ Mise en place d'ateliers exploratoires associant agents des communes et de la CAPB chargés de :
 - partager l'état des lieux,
 - définir le service mutualisé : périmètre, organisation, ...,
 - estimer les avantages/risques,
 - mesurer les impacts juridique, organisationnel, financier, ...,
 - proposer un calendrier indicatif de mise en œuvre du service.



Production et contenus

Une démarche qui privilégie une large mobilisation collective

■ **Les 158 communes de la CAPB**, tour à tour **partenaires, décideuses et bénéficiaires** de la démarche, à travers leurs élus et leurs agents qui constituent des partenaires fondamentaux de cette démarche à chacune de ses étapes (temps collectifs d'acculturation, enquête en termes d'attentes, ateliers exploratoires, avis avant approbation, conventionnement et mise en œuvre).

■ **La mobilisation des agents communaux et intercommunaux**, dans une logique de co-construction collective, qui les amènent, tout au long de cette démarche, à être :

- contributeur, en termes d'attentes et souhaits et de données caractéristiques (grilles d'enquête, diagnostic, ...),
- participant, dans le cadre des ateliers exploratoires en fonction des thématiques qui seront étudiées,
- acteur, le cas échéant, de la mise en œuvre opérationnelle des nouvelles mutualisations.

■ **L'appui des pôles territoriaux** : les caractéristiques du périmètre d'investigation que représente un territoire vaste comme celui de la CAPB, rend indispensable la prise en compte d'une dimension de proximité forte et l'appui sur des échelons intermédiaires de mobilisation et de mise en œuvre que constituent les pôles territoriaux (commission territoriale, responsable de pôle, ...).

■ **Comité Social Territorial, organisations syndicales** : au regard des impacts potentiels sur l'organisation et le fonctionnement de services et sur les agents concernés, il est prévu d'associer régulièrement les différents organismes de représentation des agents pour présenter la démarche, recueillir les suggestions de pistes de mutualisations et les éléments de questionnements.



Gouvernance et pilotage

Un dispositif associant fortement les communes

■ Une commission *ad hoc* « Mutualisation » chargée de fixer les orientations générales, de procéder aux arbitrages nécessaires à chaque étape d'avancement de la démarche :

- principes de composition :

- garantir une représentation équilibrée des communes par strates de population avec au moins un représentant de chaque catégorie présente sur chaque pôle (4 max),
- permettre une représentation équilibrée des réalités des différents pôles avec un nombre égal de représentant pour chaque pôle (4),
- favoriser l'opérationnalité de la commission par un nombre limité de participants (40).

- modalités de désignation des membres :

- chaque pôle désigne 4 représentants maximum,
- si possible, 1 représentant pour chacune des catégories présentes sur son territoire,
- le cas échéant, 1 ou 2 représentants d'une même catégorie pour les pôles concernés.

- communes membres : Ahaxe-Alciette-Bascassan - Aicirits - Aincille - Alos - Anglet - Armendaritz - Ascain - Ayherre - Bassussary - Bayonne -Bergouey-Viellenave - Biarritz - Bidache - Bidarray - Bonloc - Boucau -Bricous - Cambo - Ciboure - Gabat - Guéthary - Guiche - Hasparren - Hendaye - Ibarolle - Idaux-Mendy - Iholdy - Jatxou - Lahonce - Mauléon -Mouguerre - Orsanco - Sames - Sauguis - St Palais - St-Jean-Pied-de-Port - Suhescun - Tardets - Urcuit - Urrugne - Ustaritz - Villefranque.

■ Les différentes instances de la CAPB : au-delà de la Présidence et de la commission « Mutualisation », les élus communautaires ont été mobilisés, au travers notamment des rapports présentés en Conseil exécutif et Conseil communautaire et des travaux préparatoires menés au sein des commissions territoriales. A l'issue de la démarche et comme le prévoit la loi, le Conseil communautaire sera amené à se prononcer sur l'adoption du futur schéma de mutualisation.

■ Les conseils municipaux : conformément à ce que prévoit la loi, le projet final de schéma de mutualisation sera transmis pour avis à chaque conseil municipal.

■ Stratification communale du Pays Basque :

Catégorie	Population
C 1	de 10 000 à 60 000 h
C 2	de 5 000 à 9 999 h
C 3	de 2 000 à 4 999 h
C 4	de 500 à 1 999 h
C 5	de 200 à 499 h
C 6	- de 199 h

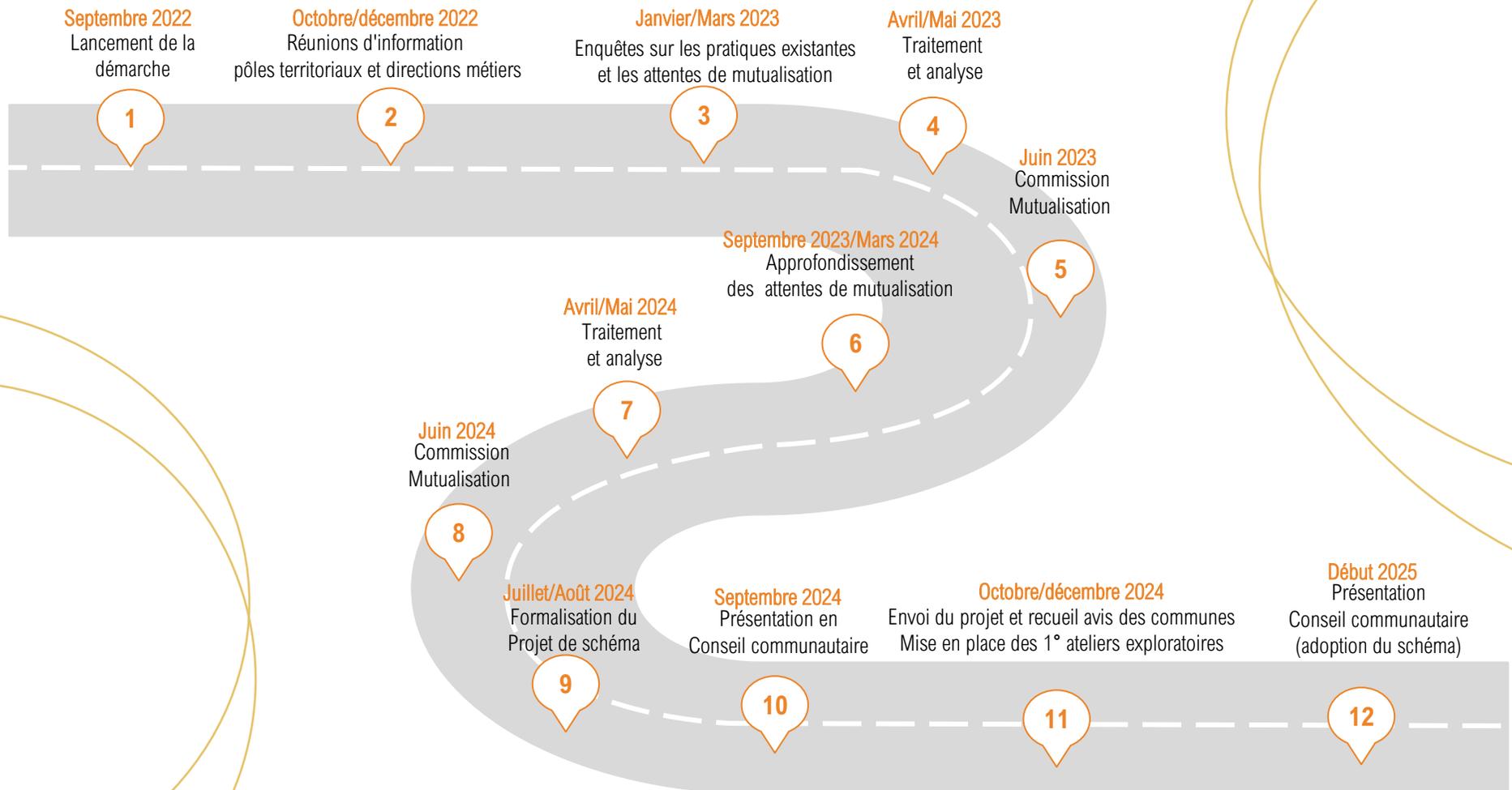
■ Structuration communale par pôle :

	Nombre de communes par catégorie						Nbre de communes
	C6	C5	C4	C3	C2	C1	
Côte Basque Adour	-	-	-	-	2	3	5
Sud Pays Basque	-	-	3	4	2	3	12
Amikuze	5	18	4	-	-	-	27
Pays de Bidache	2		5	-	-	-	7
Garazi-Baigorri	9	13	8	-	-	-	28
Soule-Xiberoa	16	12	7	1	-	-	36
Iholdi-Ostibarre	6	5	2	-	-	-	13
Pays de Hasparren	-	3	6	1	1	-	11
Errobi	-	-	4	5	2	-	11
Nive-Adour	-	-	-	4	2	-	6
	38	51	39	15	9	6	158

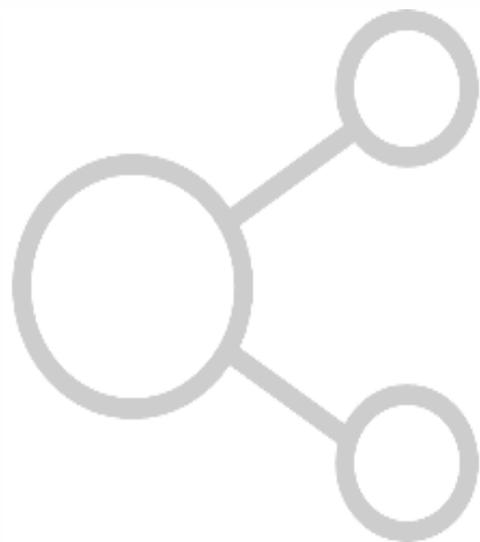


Synopsis de la démarche

Etapes et calendrier prévisionnel



4



Etat actuel de la mutualisation à l'échelle du Pays Basque

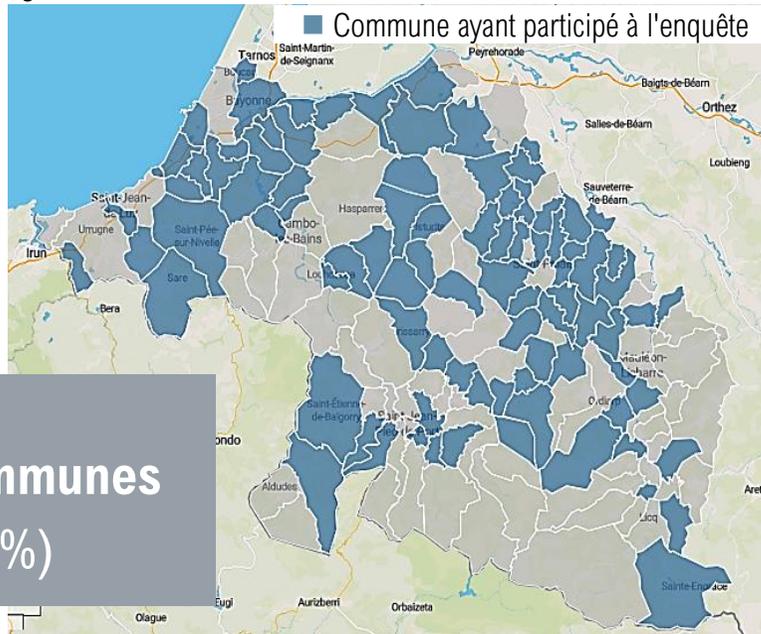
Eléments de diagnostic

Processus d'enquête

Dispositif

- Afin de mesurer le niveau de pratiques de mutualisation actuel du territoire, un **processus de recueil des données** a été mis en place, de septembre 2022 à mars 2023, au travers
 - de l'envoi **d'un questionnaire en ligne à chaque commune**, portant sur leurs initiatives de mutualisation entre communes et avec des organismes tiers
 - d'un **travail d'inventaire réalisé en interne** portant sur les mutualisations entre la CAPB et ses communes membres.

■ Une participation significative

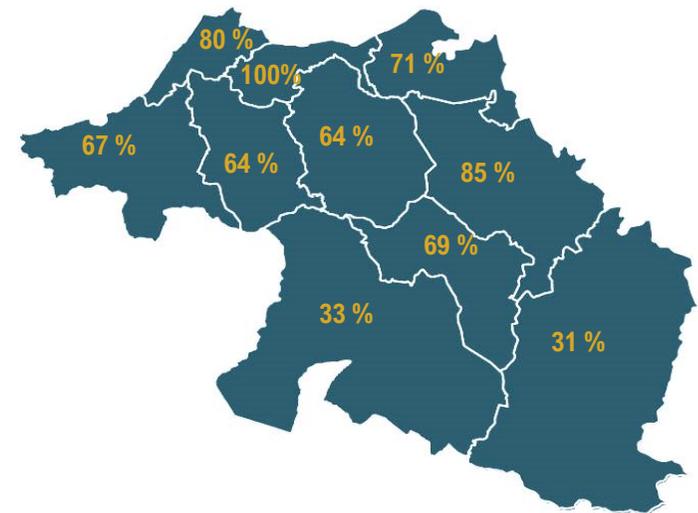


90 communes
(57 %)

■ Un taux de participation représentatif

- à l'échelle du Pays Basque,
- par strate de communes,
- par pôles.

Tx de participation par pôle



Tx de participation par catégorie



Mutualisation entre communes

Un niveau significatif de pratiques à l'échelle du Pays Basque

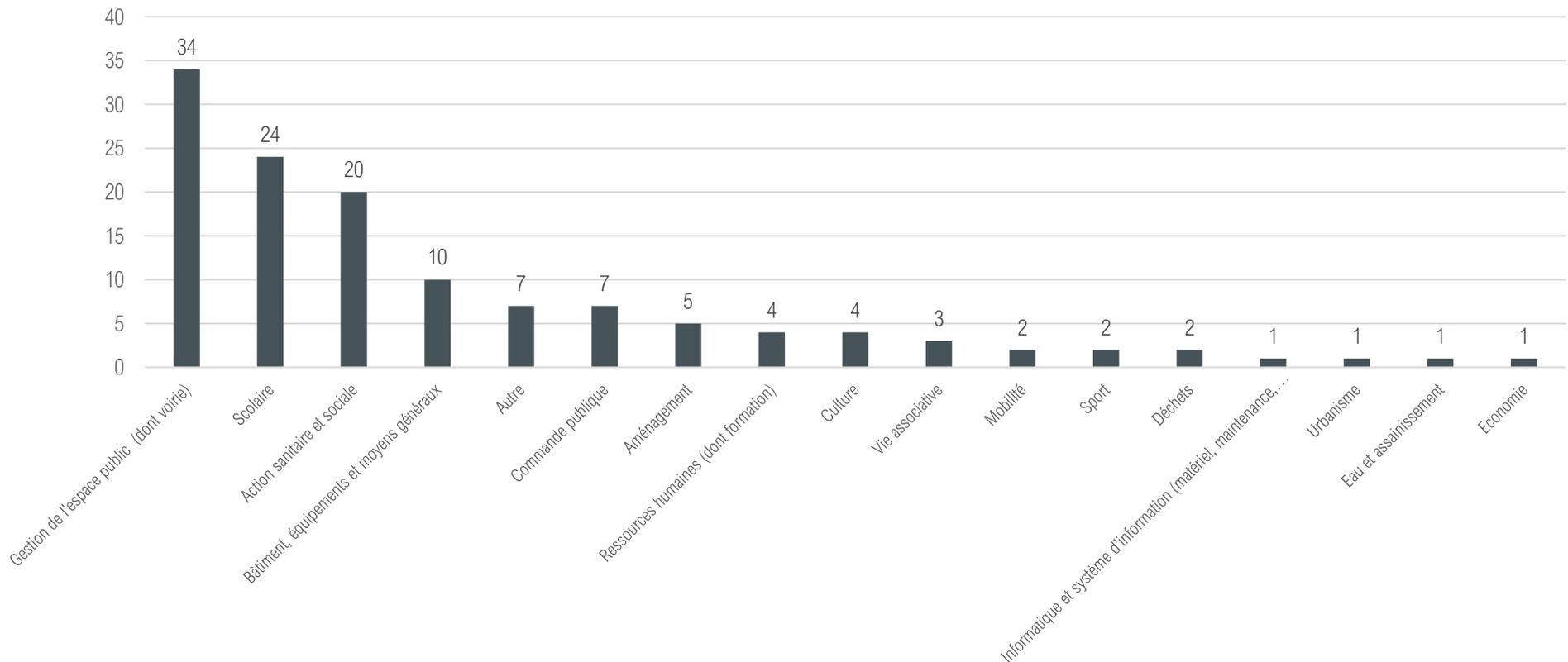
■ Eléments de synthèse des résultats de l'enquête



Mutualisation entre communes

Analyse par domaines

■ Des initiatives de mutualisation qui se concentrent dans les domaines liés aux compétences des communes et à leur fonctionnement



Mutualisation entre communes et CAPB

Un niveau de pratique avancé

■ Issue pour une part d'initiatives mises en place avant sa création, la mutualisation entre la CAPB et ses communes s'est poursuivie et amplifiée depuis 2017, en lien avec le prisme large de compétences et des politiques publiques portées par la CAPB, et se caractérise par :

- un nombre déjà conséquent d'initiatives,
- l'éventail de compétences concernées,
- le caractère ascendant ou descendant des dispositifs mis en œuvre,
- l'intégralité des dispositifs de mutualisation utilisés,
- la multiplicité des échelles (communes, infra Pays Basque, intégralité du Pays Basque),
- des durées et fréquences différenciées en lien avec le projet ou le service concerné (annualité, re conductibilité, ...).

■ Durant la période 2020/2023, ce sont plus de 100 dispositifs de mutualisation qui ont été mis en œuvre entre la CAPB et ses communes membres, attestant ainsi d'un niveau de pratiques déjà avancé entre les communes et la Communauté d'Agglomération Pays Basque.

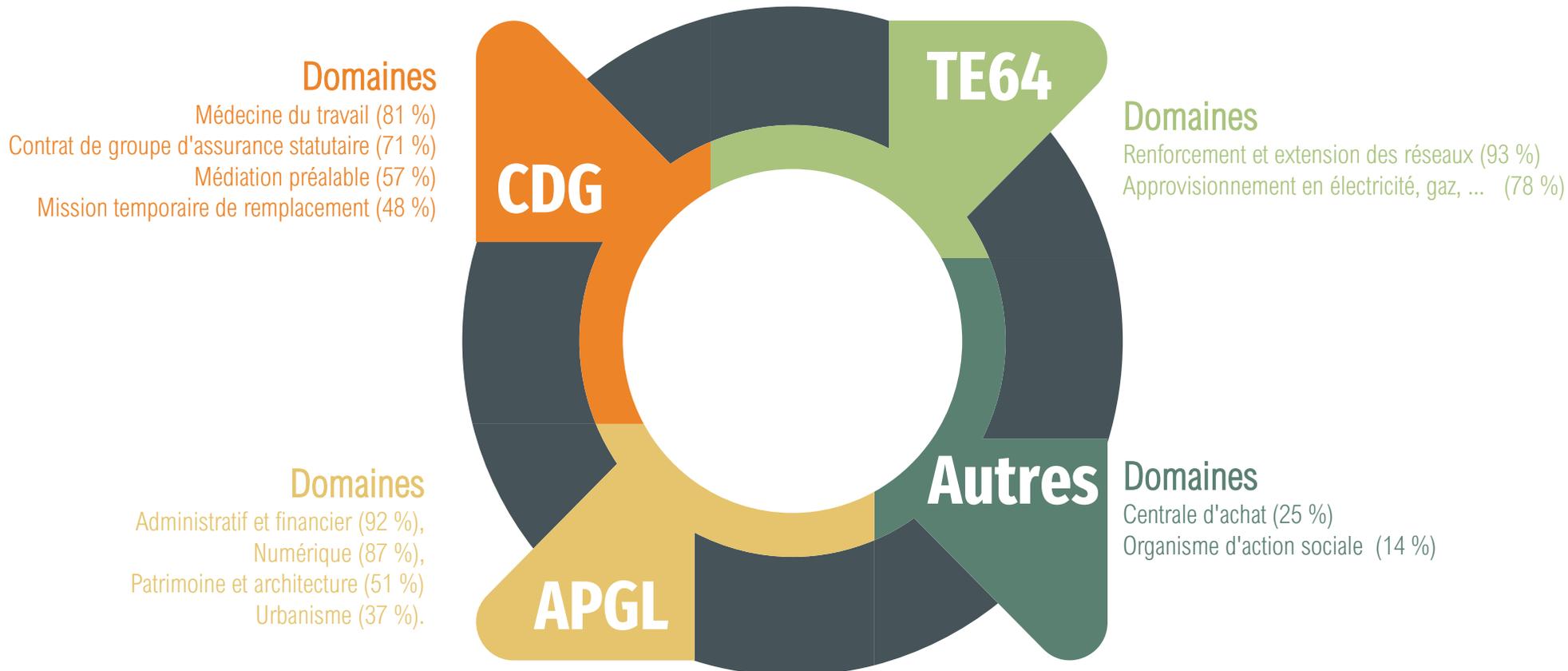
■ La liste complète des initiatives de mutualisation entre la CAPB et ses communes membres, déjà mises en œuvre, figurent en annexe de ce rapport (annexe 2).



Mutualisation entre communes et autres partenaires

Une dimension fortement liée aux fonctions « Support »

■ Au travers d'un certain nombre d'organismes tiers (établissements publics, association, ...), les communes ont également recours à des pratiques de mutualisation dans de nombreux domaines, principalement associés aux fonctions « Support » (RH, Administratif et financier, ...) :



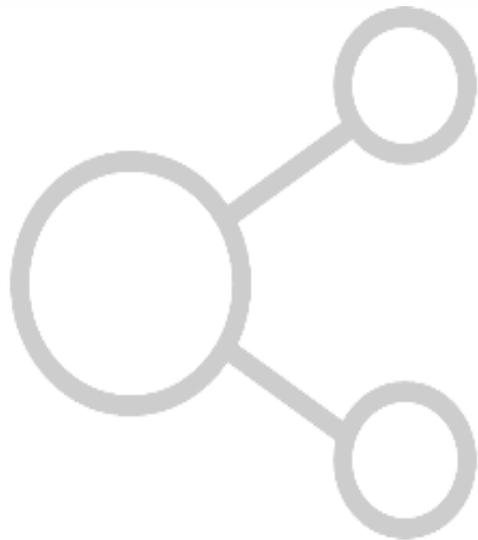
Synthèse

Un niveau de pratiques de mutualisation du territoire déjà significatif

- entre communes, sur l'exercice de leurs compétences propres (voirie, scolaire, ...) et à des échelles de proximité (un maximum de 5 communes partageant la même initiative de mutualisation).

- entre communes et communauté :
 - en logique ascendante, comme appui à la mise en œuvre des politiques publiques de la CAPB,
 - en logique descendante, sur de l'ingénierie et de l'expertise partagée à l'échelle infra territoriale ou du territoire dans son ensemble.

- entre communes via des organismes tiers sur les domaines principalement liés aux fonction « Support » (RH, administratif et financier, énergie, ..).



Identification des attentes

Propositions des communes et des directions métiers de la CAPB

5.1 – Identification des champs des possibles :

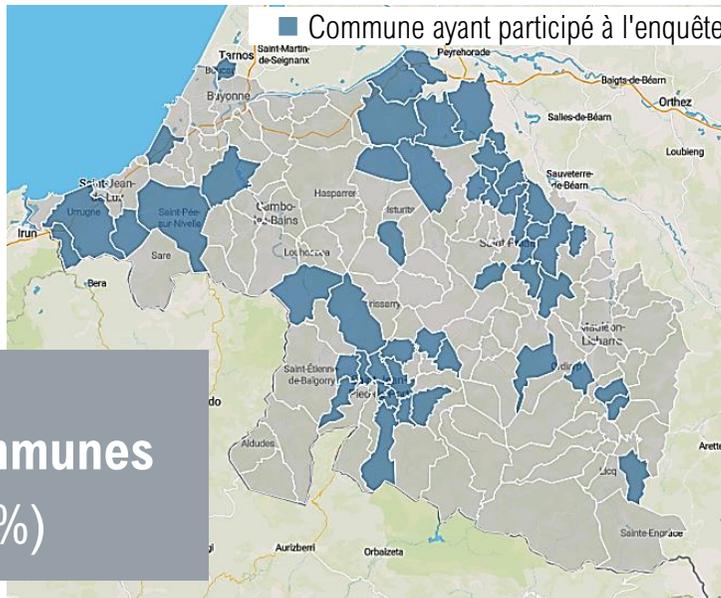
1^{ère} étape d'enquête

(Septembre 2022/Mars 2023)

Expression des attentes des communes

Dispositif d'enquête

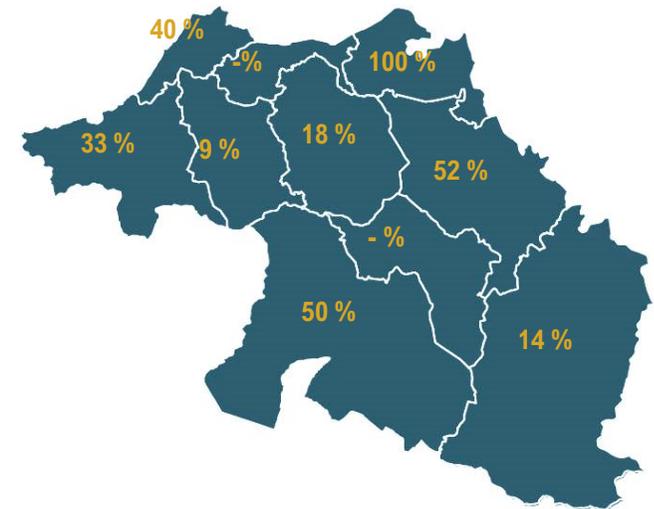
- Afin de recueillir leurs attentes et leurs souhaits en termes de mutualisation, chaque commune et chaque direction métiers de la CAPB ont été invitées à remplir un formulaire commun dans lequel chacune devait indiquer des pistes de mutualisation par domaines et sous-domaines.
- Une participation insuffisamment significative



50 communes
(32 %)

- Un taux de participation insuffisamment représentatif :
 - à l'échelle du Pays Basque,
 - par strate de communes,
 - par pôles.

Tx de participation par pôle



Tx de participation par catégorie



Expression des attentes des communes

Des résultats difficilement exploitables à l'échelle des 158 communes

■ **Un taux de participation contrasté** : la participation des communes à cette seconde enquête s'est traduite par un taux global de réponses de 32 %, marqué par des disparités fortes selon les catégories de communes (de 7 à 44 %) ou les pôles (de 0 à 100 %).

Il est possible que le niveau de pratiques de mutualisation déjà existant, en particulier au travers d'organismes tiers pour ce qui concerne les fonctions supports (APGL, Territoire Energie 64, ...) et le nombre conséquent de compétences désormais exercées par la CAPB expliquent pour partie le déficit de réponses des communes.

■ **Le traitement et l'analyse des réponses obtenues ne permettent pas d'identifier de nouvelles pistes de mutualisation à déployer à l'échelle de l'ensemble des communes du Pays Basque, en raison du caractère :**

- insuffisamment représentatif des attentes du territoire (2/3 des communes n'ayant pas pris part à l'enquête),
- fortement disparate des souhaits et attentes exprimés (plus de 90 domaines concernés, dont l'essentiel recoupe moins de 10 propositions),
- difficilement exploitable des pistes proposées, au regard de leur expression composite (formulation, terminologie, niveau de précision, ...).

■ La liste complète des près de 450 propositions exprimées par les communes ayant répondu figure en annexe de ce rapport (annexe 3).

Taux de réponse insuffisamment représentatif

(32 %)

Nombre de domaines concernés disparate

(+ de 90)

Faible concentration par domaines

(- de 10)

Expression composite des propositions

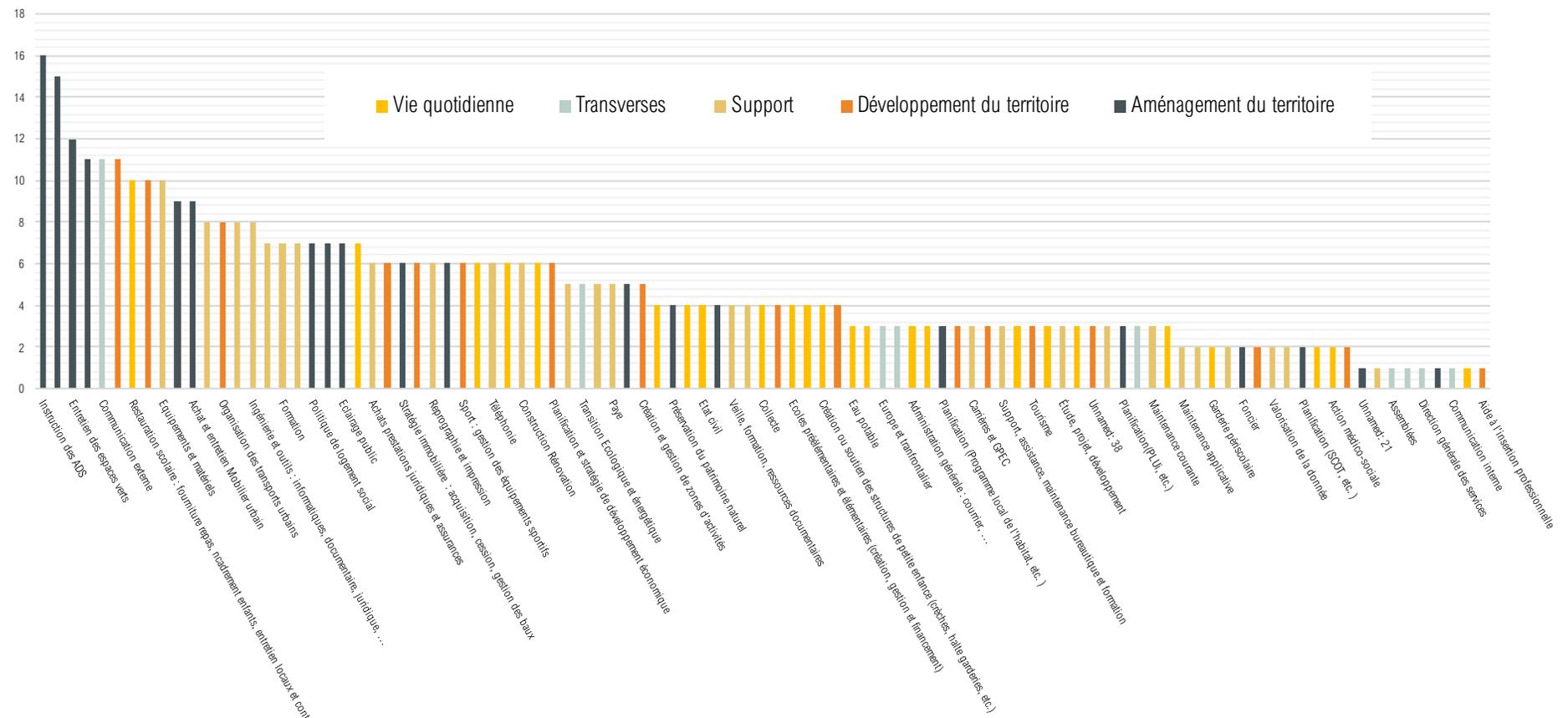
(formulation, niveau de précision, terminologie, ...)



Expression des attentes des communes

Des résultats difficilement exploitables par familles ou domaines

■ Une analyse par familles et domaines qui atteste du caractère fortement disparate des propositions des communes



Classement des sous domaines cités par nombre de propositions associées

Expression des attentes des communes

Des résultats plus probants à l'échelle de certains pôles

■ Le traitement et l'analyse des réponses obtenues permettent d'identifier des pistes de mutualisation potentielles au niveau de certains pôles au regard :

- d'un taux de participation davantage représentatif (plus de 50 % minimum des communes du pôle)
- d'une convergence des attentes exprimées sur certains domaines (+ de 25 % des réponses).

■ Expression du champ des possibles des pôles d'Amikuze, de Garazi-Baigorri et Pays de Bidache :

Amikuze	Garazi-Baigorri	Pays de Bidache
Taux de participation : 52 %	Taux de participation : 50 %	Taux de participation : 100 %
Domaines ou pistes proposés : <ul style="list-style-type: none"> • "gestion de l'espace public" (25 %) • "gestion des Bâtiments, équipements et moyens généraux" 	Domaines ou pistes proposés : <ul style="list-style-type: none"> • "gestion de l'espace public" (23 %) • "gestion des Bâtiments, équipements et moyens généraux" 	Domaines ou pistes proposés : <ul style="list-style-type: none"> • "réflexion des communes pour intégrer le service de conformité de la CAPB" (75 %) • "déploiement d'une application de communication directe auprès des usagers" (75 %)
Des pistes opérationnelles qui restent à définir	Des pistes opérationnelles qui restent à définir	Des pistes marquées par une opérationnalité forte

Expression des attentes des directions métiers de la CAPB

■ La trentaine de propositions émises par les différentes directions métiers de la CAPB semble attester d'un **certain potentiel en termes de mutualisation, notamment en termes d'appui opérationnel et de proximité des communes.**

■ A l'instar de ce qui a été observé à l'échelle des communes, les propositions émises par les différentes directions métiers se caractérisent par **leur dimension composite et fortement liée aux logiques métiers de chacun.**

■ Pour autant, une analyse plus détaillée des pistes proposées permet d'identifier **une convergence de propositions autour de la thématique de la "gestion de l'espace public" (entretien de voirie, de Z.A.E., d'espaces verts, ...)** de la part de plusieurs directions métiers.

■ La liste complète des propositions exprimées par les directions métiers de la CAPB figure en annexe de ce rapport (annexe 4).



Taux de participation



Logiques

Achats groupés
Mutualisation études
Utilisation des moyens de la commune



Propositions

Fortement marquées par des logiques métiers



Domaine de convergence inter-directions

Gestion de l'espace public

Synthèse

*Une première étape
d'identification
des champs des
possibles, insatisfaisante*

- Un taux de participation insuffisamment significatif ...

- ... qui ne permet pas l'identification de pistes de mutualisation probantes :
 - à l'échelle des 158 communes,
 - par catégories de communes,
 - par domaines ou sujets.

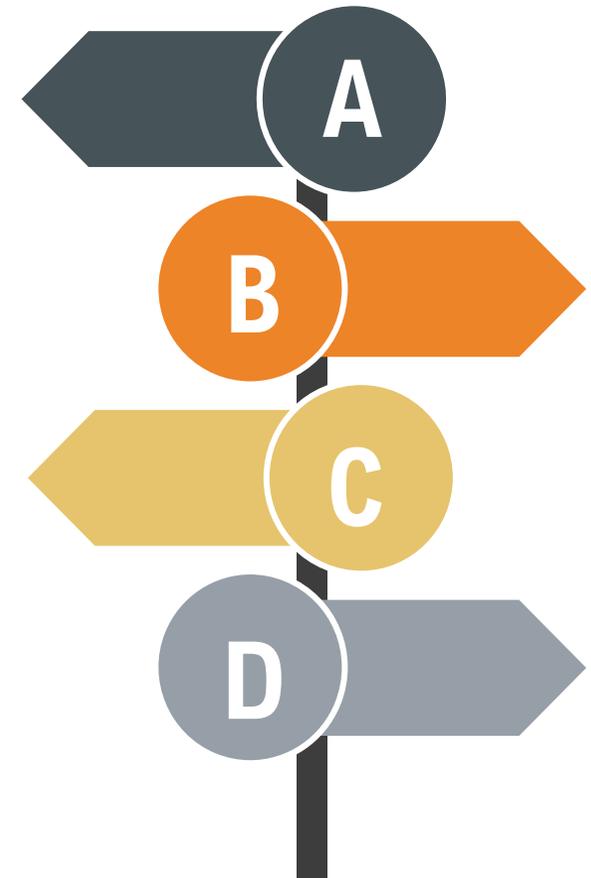
- Des résultats exploitables à l'échelle de certains pôles et des Directions métiers de la CAPB.

5.2 – Identification des champs des possibles : 2^{ème} étape d'approfondissement (Septembre 2023/Mars 2024)

Identification du champ des possibles

Une nouvelle étape d'approfondissement du recueil des attentes

- En juin 2023, sur la base de ces premiers résultats, la commission "Mutualisation" a estimé que des attentes en termes de mutualisation existaient cependant au niveau des communes :
 - pour certains sujets (mise en commun de formation des ATSEM, secrétaire de mairie partagé, ...),
 - sur certains territoires (Soule-Xiberoa, ...).
- Dans cette logique, la commission "Mutualisation" a décidé la mise en œuvre d'une nouvelle étape d'approfondissement qui privilégie une réflexion et une expression collective des communes de leurs attentes à l'échelle des pôles territoriaux.
- Modalités de mise en œuvre de l'étape d'approfondissement :
 - au niveau des communes : organisation d'ateliers associant secrétaires de mairie/DGS et/ou élus des communes concernées, afin de produire une "pré-proposition" des pistes de mutualisation des communes du pôle, présentée pour avis et approbation par la commission territoriale :
 - Etape 1 : sur la base du document de synthèse agrégeant les pistes déjà émises par les communes de leur pôle (cf. annexe 3), organisation d'un(plusieurs) atelier(s) collectif(s) de réflexion associant les secrétaires de mairie/DGS du pôle et chargé de produire une pré-proposition collective des pistes de mutualisation du pôle,
 - Etape 2 : sur la base de la pré-proposition établie par les secrétaires de mairie/DGS, animation d'un temps de travail de la commission territoriale en vue de formuler un avis des communes du pôle.
 - au niveau des directions métiers de la CAPB : exercice de confirmation, qualification et priorisation des pistes attendues.



Identification du champ des possibles

Résultat et analyse

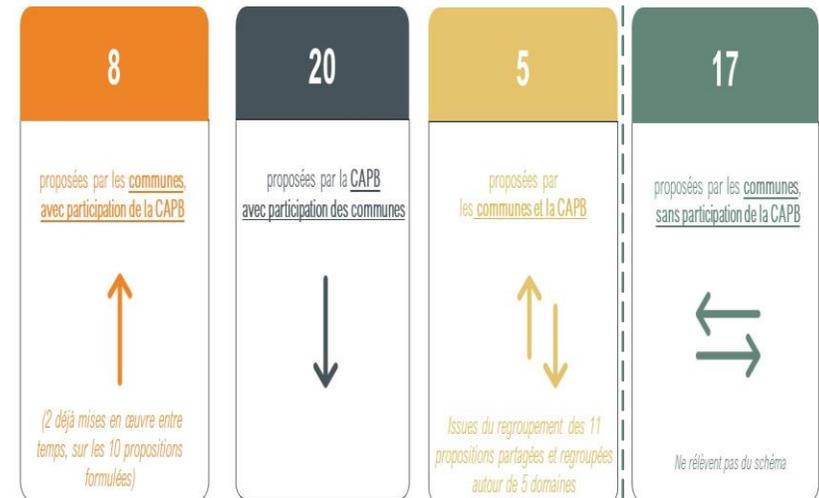
■ Menée de fin 2023 à avril 2024, cette nouvelle étape d'identification du champ des possibles a permis le recueil des attentes :

- **des communes** : à travers la formalisation d'un avis pour chacun des 10 pôles :
 - 2 pôles ont exprimé leur non-attente en termes de mutualisation,
 - 7 pôles ont exprimé des attentes en termes d'étude de pistes de mutualisation,
 - 1 pôle reste en voie de finalisation de son avis.
- **des directions métiers de la CAPB** :
 - 3 DGA ont exprimé leur non-attente en termes de mutualisation,
 - 4 DGA et le SGTEPE ont exprimé des attentes en termes d'étude de pistes de mutualisation.

■ **Une nouvelle étape concluante** qui a permis le positionnement de l'intégralité des communes à travers la formalisation d'un « avis » par les commissions territoriales et le recueil de **56 propositions**.



■ Des propositions qui se structurent en **4 groupes de pistes de mutualisation** :



■ **17 pistes** qui ne concernent que les communes entre elles. N'impliquant pas la CAPB, ces pistes n'ont pas vocation à intégrer le périmètre du schéma de mutualisation communautaire. Pour autant, par leur mise en œuvre, elles participeront à la montée en puissance du niveau de pratique de mutualisation du territoire.

La liste complète de ces propositions exprimées par les directions métiers de la CAPB figure en annexe de ce rapport (annexe 5).

Identification du champ des possibles

Résultat et analyse des pistes de mutualisation

■ Une première esquisse du futur périmètre du schéma de mutualisation : l'analyse et le traitement des 56 propositions a permis d'identifier 33 pistes amenées à constituer le socle du périmètre du schéma de mutualisation communautaire.

■ Des pistes marquées par une forte hétérogénéité en termes :

- de domaines d'intervention concernés,
- de dispositifs de mutualisation envisagés,
- d'échelles territoriales impactées.

■ Cependant des pistes qui affirment des logiques :

- de structuration en termes :

- de mutualisation descendante autour d'expertise et d'ingénierie communautaires partagées à destination des communes,
- de mutualisation ascendante par un appui opérationnel de proximité des communes à destination des directions métiers.

- de convergence entre les communes et la CAPB autour des domaines :

- transition écologique et énergétique,
- aménagement,
- politique linguistique.

■ Des pistes qui font apparaître une forte concentration pour être étudiées en 2024 :

- 2024 : 25 propositions (76 % du total),
- 2025 : 7 propositions (21 % du total),
- 2026 : 1 proposition (3 % du total).

■ Des phénomènes de concentration amplifiés :

- pour les communes de 2 pôles (Errobi et Sud Pays Basque),
- pour une direction métier : SGTEPE (10 propositions).

33
pistes

20 pistes
Directions métiers

8 pistes
Communes

5 pistes
Communes et
Directions métiers

Etape d'approfondissement

Liste des pistes de mutualisation identifiées

	Pilote	Pistes
Communes	Pays de Hasparren	Mutualisation de missions d'ingénierie/d'appui et de conseil en termes informatiques et numériques qui pourraient être portées par la CAPB à destination des communes.
	Errobi	Acquisition/gestion par la CAPB d'une estrade pour les évènements, voire d'un bamum, mis à disposition des communes
		Recrutement ATSEM & animateurs afin de constituer un pool de remplacement d'urgence lors d'absences afin de maintenir le service public du périscolaire
		Gpt Commande auprès d'un prestataire de location afin de diminuer les coûts Nacelle, gros matériel, mini pelle
	Sud Pays Basque	Technicien spécialisé "lutte frelon asiatique" mis à disposition des communes et assurant la formation des élus
		Mutualisation d'ingénierie en lien avec le logement des saisonniers
Aide au montage de dossiers de demande de subvention et de financement		
Direction métiers	STAH	PCRS – Plan de Corps de Rue Simplifié
	PLSP	Convention de gestion de la salle omnisports communautaire d'Amikuze à St Palais, en lien avec la salle communale Airetik avec la Commune de Saint Palais.
	Mobilité	Déléguer aux communes, à travers des conventions de gestion, l'entretien courant de voies et d'équipements intermodaux d'intérêt communautaire
		Déléguer aux communes, à travers des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée, des travaux de gros entretien de voies d'intérêt communautaire
		Associer aux communes, à travers des groupements de commande, pour gérer les feux et l'éclairage public
	ELMN	Plan InterCommunal de Sauvegarde - PICS
	SGTEPE	Proposer une offre d'achat d'énergie (électrique et gaz), incluant des lots consacrés à de l'énergie renouvelable (étude)
		Proposer une offre d'achat d'énergie (électrique et gaz), incluant des lots consacrés à de l'énergie renouvelable (Marché)
		Effacement électrique
		Certificats d'Economie d'Energie (CEE) : Structuration et animation d'un groupement pour la captation et la valorisation financière de certificats d'économie d'énergie.
		Végétalisation et désimpermeabilisation des cours d'écoles : Etudes des potentiels d'aménagement, accompagnement de projet, M.O. groupée
		Mutualiser la vérification du bon fonctionnement des installations photovoltaïques des communes. (Prestation d'entretien/maintenance)
		Groupement de commande de véhicules décarbonés (chef de file = CAPB)
		Groupement de commande Achat et équipement d'économiseurs d'eau, à installer sur tous les robinets des bâtiments communautaires et communaux
		Groupement de commande pour Installation, renouvellement et entretien d'IRVE « privées » pour les véhicules de service des collectivités
		Groupement de commande pour Acquisition d'un logiciel de gestion de flotte automobile
		Service commun Conseiller(s) en Energie Partagé
Accompagner les communes dans l'élaboration et la déclinaison d'un plan d'actions municipal en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.		
Groupement de commande mise en pool d'une caméra thermique		
Mise en place de formations in-situ pour la mesure de la performance énergétique des bâtiments (thermographie, mesure de perméabilité à l'air, ...)		
Communes et CAPB	SPB/STAH	Mise en œuvre d'un service commun SIG à l'échelle du Pays Basque, à partir d'une solution logicielle unique
	SPB/Errobi/PLSP	Mutualisation des services de politique linguistique
	Soule/SGTEPE	Service commun Financements verts et durables
	SPB/SGTEPE	Mutualisation d'une ingénierie PCAET
	Amikuze/SG TEPE	Service commun Energie pour accompagner les communes dans leur projet Energie

Synthèse

Une étape d'identification des possibles qui a permis :

- l'expression de 56 propositions de la part des communes et des directions métiers,*
- la préfiguration du périmètre du futur schéma autour de 33 pistes.*

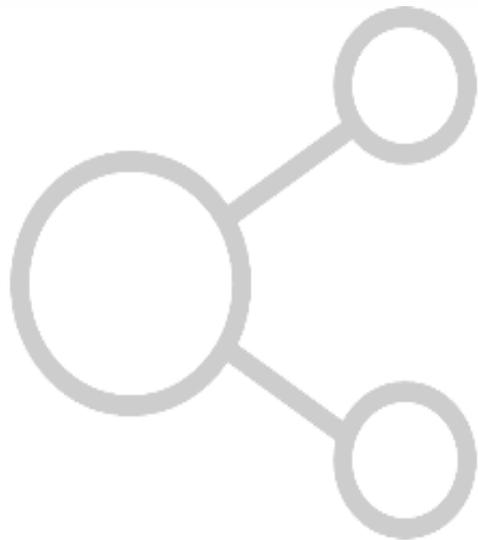
- Des propositions des communes marquées par des attentes en termes de partage et de mise à disposition d'expertise et d'ingénierie communautaire.
- Des propositions de la CAPB marquées par l'expression d'attente des directions métiers en termes d'appui opérationnel et de proximité des communes, de groupements d'achats et de mise à disposition d'expertise et d'ingénierie communautaire.
- Des propositions convergentes entre communes et directions métiers dans les domaines de l'aménagement, de la politique linguistique et de la transition écologique et énergétique.
- Des enjeux de priorisation, en particulier en termes de programmation d'étude des pistes proposées.

Envoyé en préfecture le 17/12/2024

Reçu en préfecture le 17/12/2024

Publié le

ID : 064-216400655-20241216-2024_57-DE



Priorisation et programmation

Principes et modalités de mise en oeuvre

Priorisation et de programmation

Enjeux à court et long termes

■ **Souhaits programmatiques exprimés par les communes de chaque pôle et des directions métiers de la CAPB** : des phénomènes de concentration des souhaits sur l'année 2024, accentués à l'échelle de certains pôles et certaines directions métiers.

	Pilote	2024	2025	2026	
Communes	Pays de Hasparren				
	Errobi				
	Sud Pays Basque				
Directions métiers	STAH				
	PLSP				
	Mobilité				
	ELMN				
	SGTEPE				
Communes et CAPB	SPB/STAH				
	SPB/Errobi/PLSP				
	Soule/SGTEPE				
	SPB/SGTEPE				
	Amikuze/SG TEPE				

■ **Des enjeux de priorisation et de programmation à court terme** : les 33 pistes qui constituent le socle du schéma de mutualisation posent un double enjeu :

- **enjeu de priorisation** : validation des pistes devant figurer dans le schéma de mutualisation communautaire :
 - de la part des directions métiers pour celles proposées par les communes,
 - des communes pour celles proposées par les directions métiers.
- **enjeu de programmation** : la mise en place des groupes de travail devant étudier la faisabilité des pistes retenues doit répondre à des exigences de faisabilité au regard des capacités de mobilisation et d'implication des agents des communes et de la CAPB pour participer aux ateliers de réflexions et de propositions.

■ **Des enjeux de priorisation et de programmation renforcés par la dimension évolutive du schéma** : les ajustements éventuels (réajustement ou abandon de certains pistes identifiées, ajout de nouvelles pistes, ...) liés à l'évaluation annuelle prévue par la loi et les principes de « progressivité » et de « pragmatisme » dans lesquels est inscrit ce schéma, renforcent ces enjeux de priorisation à moyen et long termes.

Des principes de priorisation et de programmation souples et soutenables

■ **Principes de priorisation et une programmation des pistes à explorer** : afin de répondre à l'ambition du schéma et de répondre à ses enjeux, il est proposé de déterminer des modalités de priorisation et de programmation des pistes de mutualisation à étudier annuellement basé sur 4 principes :

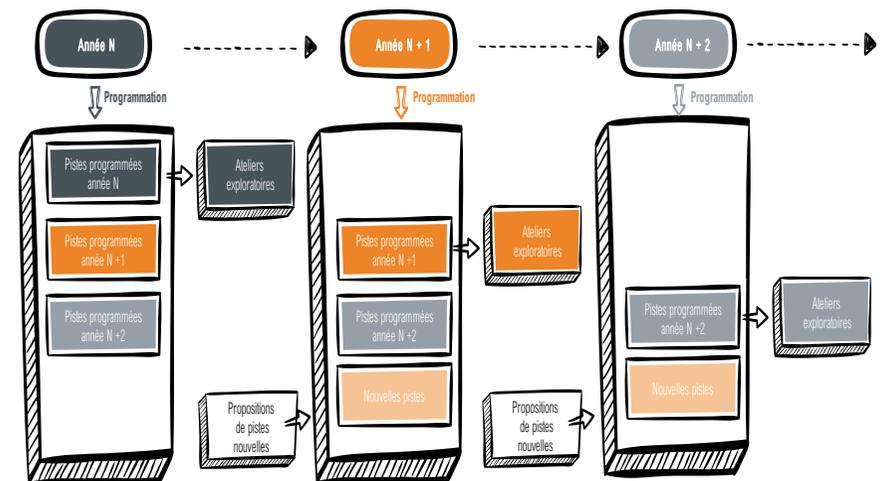
- **principe d'ambition** : respect des souhaits exprimés par les communes et les directions métiers en faisant en sorte qu'un maximum de pistes puisse être étudiées,
- **principe d'opportunité** : étudier prioritairement les pistes partagées par des communes et la CAPB,
- **principe de soutenabilité** : limiter à 2 pistes maximum par an et par pôles/DGA, afin de garantir la mobilisation et l'implication des agents des communes et de la CAPB dans le cadre d'ateliers de réflexions et de propositions et les rendre compatible avec leur nécessité de service respective,
- **principe de réalité** : au-delà des pistes qui seront programmées annuellement, la possibilité d'explorer une piste de mutualisation nouvelle, répondant à un besoin urgent et opérationnel. Ce dernier principe a d'ailleurs été mise en œuvre tout au long de la démarche d'élaboration du schéma, permettant d'ores et déjà la concrétisation d'un certain nombre de dispositifs comme celui lié à l'adressage par exemple.

■ La prise en compte de ces principes permet ainsi d'établir une **programmation initiale fondée sur une logique « d'entrée et sortie permanentes »** qui s'articule autour :

- d'une « **programmation base** » pluriannuelle, fixée à l'année N et qui détermine les pistes et leurs années d'études à court et moyen termes,
- d'une **réactualisation annuelle de cette programmation base**, qui :
 - prend en compte des résultats des ateliers exploratoires et le cas échéant, reprogramme une piste prévue et non étudiée,
 - confirme les pistes telles que programmées lors de la programmation initiale,
 - le cas échéant, programme de nouvelles pistes non identifiées.

■ Ces éléments seront de nature à produire les matériaux nécessaires à l'élaboration du rapport d'évaluation présenté au Conseil communautaire.

■ Une programmation basée sur une logique « d'entrée et sortie permanente »



Priorisation et de programmation

Programmation prévisionnelle 2024/2025/2026

■ La prise en compte des principes de priorisation précédemment énoncés permet de déterminer **une programmation pour l'année 2024 basée sur les pistes partagées par des communes et la CAPB** :

- ▶ Mise en œuvre d'un service commun SIG à l'échelle du Pays Basque, à partir d'une solution logicielle unique,
- ▶ Mutualisation des services de politique linguistique pour les communes des pôles d'Errobi et Sud Pays Basque,
- ▶ Service commun Financements verts et durables pour les communes du pôle Soule-Xiberoa,
- ▶ Mutualisation d'une ingénierie PCAET pour les communes du pôle Sud Pays Basque,
- ▶ Service commun Energie pour accompagner les communes du pôle d'Amikuze dans leur projet Energie.

■ En complément et afin **de finaliser la programmation « base » pluriannuelle** :

- ajustement pour les pôles concernés des éléments de programmation pour les rendre soutenables, d'ici 2026,
- positionnement du Codir de la Direction générale de la CAPB pour validation de la programmation des directions métiers et des propositions issues des communes,
- finalisation de la programmation pour les années 2025 et 2026.

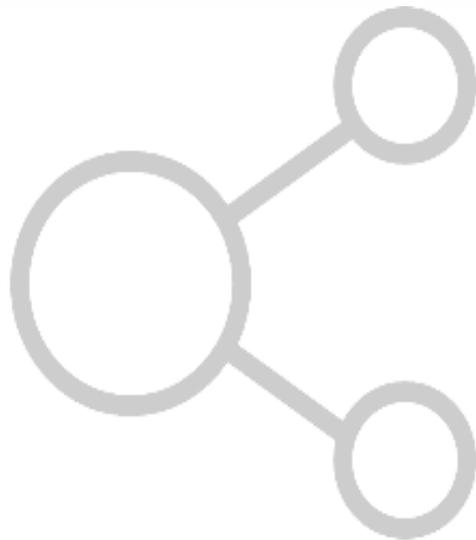


Envoyé en préfecture le 17/12/2024

Reçu en préfecture le 17/12/2024

Publié le

ID : 064-216400655-20241216-2024_57-DE



Exploration des pistes de mutualisation

Objectifs et
modalités organisationnelles

Exploration des pistes

But, principes et objectifs

■ **But** : chacune des pistes priorisées et programmées est destinée à faire l'objet d'un exercice complémentaire d'étude destiné à définir ses conditions de faisabilité et, le cas échéant, **permettre le positionnement et la prise de décision des élus des communes et de la CAPB.**

A l'issue, les conclusions de ces études sont destinées à être valorisées dans le cadre de :

- la présentation pour avis et validation par la Commission mutualisation,
- la production de rapports destinés aux instances décisionnelles (communes et conseil communautaire),
- la contribution à l'exercice annuel de revoyure du schéma de mutualisation.

■ **Principes** : l'étude et l'exploration de chaque piste de mutualisation sont confiées à **un groupe de travail spécifique, constitué d'agents communaux et intercommunaux**, correspondant à une triple logique :



- mobilisation des connaissances et expertises techniques liées à la thématique explorée,
- implication et responsabilisation du plus grand nombre,
- optimisation des conditions de mise en œuvre (acceptation et appropriation).

■ **Objectifs généraux** : amené à se réunir plusieurs fois sous forme de temps d'échanges et de réflexions, chaque atelier aura pour vocation d'étudier les conditions opérationnelles de mise en œuvre de la piste étudiée. A ce titre, **chaque atelier a un rôle de force de proposition.**

En outre, ces ateliers ont également **vocation à expérimenter et modéliser une méthode de travail en commun**, destinée à être appliquée par la suite pour l'ensemble des pistes programmées.

■ **Objectifs spécifiques** : chaque atelier est chargé de produire **des éléments d'aide à la décision**, sous forme d'une note descriptive en termes de :

- Modalités d'organisation actuelles et chiffres clés pertinents
- Objectifs de la mutualisation
- Descriptif de la piste
- Modalités organisationnelles et dispositif de mutualisation : périmètre, dispositif juridique de mutualisation, ...
- Programmation et calendrier de mise en œuvre : étapes, échéances, ...
- Acteurs à mobiliser
- Budget et financement : cout global, part communes et CAPB, ...
- Evaluation des impacts : gains attendus, coûts de mise en œuvre, ...
- Indicateurs de réussite

Ces travaux **peuvent conclure à la non-opportunité opérationnelle de la piste étudiée.** De même, ils **pourront être source de propositions nouvelles.**

Phase d'exploration des pistes

Principes méthodologiques opérationnels

■ **Process** : chaque atelier donnera lieu à une série de temps d'échanges, de réflexion et de proposition à géométrie variable (durée, participants, ...) pouvant nécessiter des travaux inter-séances (diagnostic, ...) structurée autour de 3 temps :

- T1 : diagnostic de l'existant : enjeux, ressources humaines et matériel disponible,
- T2 : première esquisse de mise en œuvre de la piste,
- T3 : modalités de mise en œuvre opérationnelle : moyens déployés, dispositif juridique, financement, calendrier, ...

■ **Participants** : agents des communes et des directions métiers CAPB concernés par la thématique de la piste étudiée, dans le cadre de temps de travail, d'échanges et de réflexion.

■ **Animation opérationnelle** : responsables de pôles et/ou agents des directions métiers concernés, en partenariat avec le chef de projet Mutualisation.

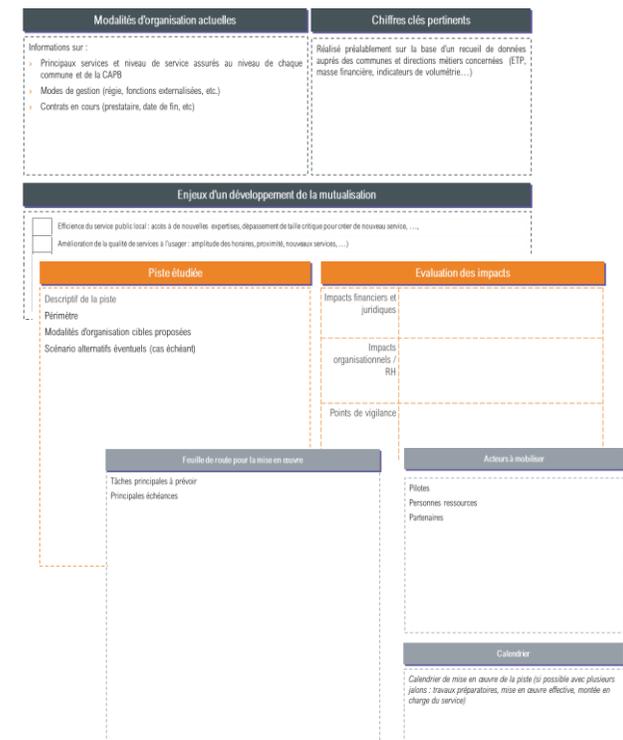
■ **Appui opérationnel** : chef de projet Mutualisation (transfert de méthode, expertise, ...).

■ **Durée et rythme** : mobilisation sur une durée courte (1 trimestre) avec un rythme régulier de réunions.

■ **Calendrier** : propre à chaque groupe, dans la limite de l'année de programmation d'étude de la piste.

■ **Livrable** : les travaux de chaque atelier donneront lieu à un compte-rendu sous la forme d'une **fiche à renseigner** au fur et à mesure des réunions du groupe de travail (cf. modèle en annexe 6), de manière à permettre une approche pédagogique et homogène de chaque proposition.

■ Un process d'investigation orientée vers la mesure de l'opérationnalité



Détail des fiches outils en annexe 6

Envoyé en préfecture le 17/12/2024

Reçu en préfecture le 17/12/2024

Publié le

ID : 064-216400655-20241216-2024_57-DE



 **pays
Basque
euskal
HERRIA**

COMMUNAUTÉ
D'AGGLOMÉRATION

—
HIRIGUNE
ELKARGOA

—
COMUNAUTAT
D'AGLOMERACION