RAPPORT DE PERFORMANCE 2019

(RAPPORT D'ACTIVITÉS)

TCO
Cap sur le durable
www.tco.re

SOMMAIRE

Une agglomération bâtisseuse au service du développement du territoire et des grands projets ____ p.4

Ecocité ____ p.4

Développement du territoire - Logements ____ p.9

Activités économiques –Emplois ____ p.13

Ports de plaisance ____ p.22

Une agglomération durable au service de ses usagers ____ p.25

Environnement ____ p.25

Mobilité & déplacements ____ p.32

Protection contre les inondations / Eau, assainissement ____ p.35

Une agglomération responsable et performante au service du projet de territoire ____ p.38

Finances & évaluation ____ p.38

Ressources humaines ____ p.42

Systèmes d'information & des organisations ____ p.47

Patrimoine ____ p.52

Administration générale ____ p.57

Courrier – Archives - Documentation ____ p.58

Juridique – Instances délibérantes ____ p.58

Achat durable - Commande publique ____ p.59

Moyens généraux ____ p.62

Coopération et Relations internationales ____ p.63

Information & communication ____ p.64

UNE AGGLOMÉRATION BÂTISSEUSE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE ET DES GRANDS PROJETS

ECOCITÉ

LE GRAND PROJET DE LA RÉUNION

PREAMBULE

Le projet urbain labellisé Ecocité regroupe, sur un périmètre de 5 000 ha, les trois communes du cœur d'agglomération. Il est piloté depuis début 2019, par un Groupement d'Intérêt Public qui coordonne de manière intégrée, cohérente et globale des opérations publiques et privées d'aménagement urbain visant à bâtir un territoire exemplaire, répondant aux besoins en logements et activités pour les générations futures. L'année 2019 a été marquée par la consolidation de l'équipe Ecocité et par le lancement d'opérations d'aménagement structurantes.

• Les ressources :

ETP mobilisés : 2 au TCO
. Budget réalisé :
Fonctionnement : 104 K€
(99 % du budget)
Investissement : 303 K€

(47 % du budget)

• Les principaux objectifs fixés pour 2019 :

- Participer activement à la gouvernance et à la mission de coordination du GIP
- Réaliser les opérations d'aménagements structurants
- Mettre en place une stratégie de communication

I - FAIRE DU GIP L'OUTIL OPÉRATIONNEL DE L'ÉCOCITÉ

Impulsée par le TCO et l'Etat, et en accord avec l'ensemble des institutions impliquées dans l'aménagement du territoire, la création du GIP vise à rendre opérationnel le programme Ecocité par une coordination globale des acteurs et projets du programme. Le GIP Ecocité est désormais l'outil commun aux acteurs de la transformation du territoire. La participation et la contribution du TCO dans les instances politiques et technique du GIP sont essentielles et participeront à la réussite du programme.

Légende

R Indicateur de résultat S Indicateur de suivi

• Définir la feuille de route du programme Ecocité et organiser sa valorisation en matière de communication

1.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN -CIBLE)
Actualisation de la programmation urbaine de l'Ecocité	Etablissement d'une programmation globale et détaillée par opération d'aménagement	14 opérations d'aménagement identifiées comme prioritaires au contrat de PPA (Annexe 2) arrêté en Conseil d'administration du 18/12/19 et en Conseil Communautaire (09/20)	
Contrat Programme Partenarial d'Aménagement (PPA)	Etablissement du contrat de PPA	Contrat de PPA arrêté en Conseil d'administration du GIP Ecocité du 18/12/19, approuvé en Conseil d'administration du GIP Ecocité (11/20) et en Conseil communautaire (12/20)	
Réunions de concertation	33% de (5) réunions de concertation	5 Conseils d'administration, 1 Assemblée générale, 6 comités techniques du GIP Ecocité , plusieurs réunions des écosystèmes, 4 Conseils d'administration du GIP Ecocité organisation d'un séminaire élargi sur le contrat de PPA et le PGD de l'Ecocité (07/20)	
Phasage des opérations	33% Plan de phasage des opéra	Plan établi, visé et approuvé (Conseil d'administration du 18/12/19 GIP Ecocité (11/20) et délibération du Conseil communautaire (12/20)	
Document de planification globale et intégrée de l'Ecoci	33% Actualisation du plan guide durable	Projet de synthèse (V1) du Plan guide durable Ecocité établi en date du 13/12/19	
Calendrier des opérations	Mise en place d'un échéancier global et détaillé des opérations à échéance 8-10 ans	Echéancier global et détaillé des opérations d'aménagement établi et visé aux fiches projets 2020-2030 du contrat de PPA arrêté (Annexe 2) en Conseil d'administration du 18/12/19	Non renouvelé, lancement d'un dispositif d'ordonnancement, planification, coordination urbaine (OPCU) à partir de 2020 piloté par le GIP pour accompagner les MOA dont le TCO)
Nombre d'emplois créés Richesse créée Retombées fiscales Gain en empreinte carbone	100% Obtention de l'étude socio-économique de l'Ecocité		Lancer une évaluation de l'impact économique et social du programme par le GIP
Nombre de supports de communication	33% Création de supports de communication	Publication du marché de concertation et communication	Validation de la charte graphique
Nombre d'écoles associées Nombre de vues sur internet	33% Création d'un Web-documentaire		Non renouvelé
Réalisation de la maquette physique et numérique	33% Création d'une maquette bois et d'une maquette numérique	Notification du marché (Phase 1) de la maquette numérique urbaine (MNU)	Socle de la maquette numérique urbaine (MNU) établie (Phase1) *Estimation (Phase 2 et 3) attendue sur la base des plans masse établis pour les opérations restant à intégrer dans la modélisation*

1.2 - Commentaires & Analyses

L'étude socio-économique de l'Ecocité est en cours et sera finalisée en 2020.

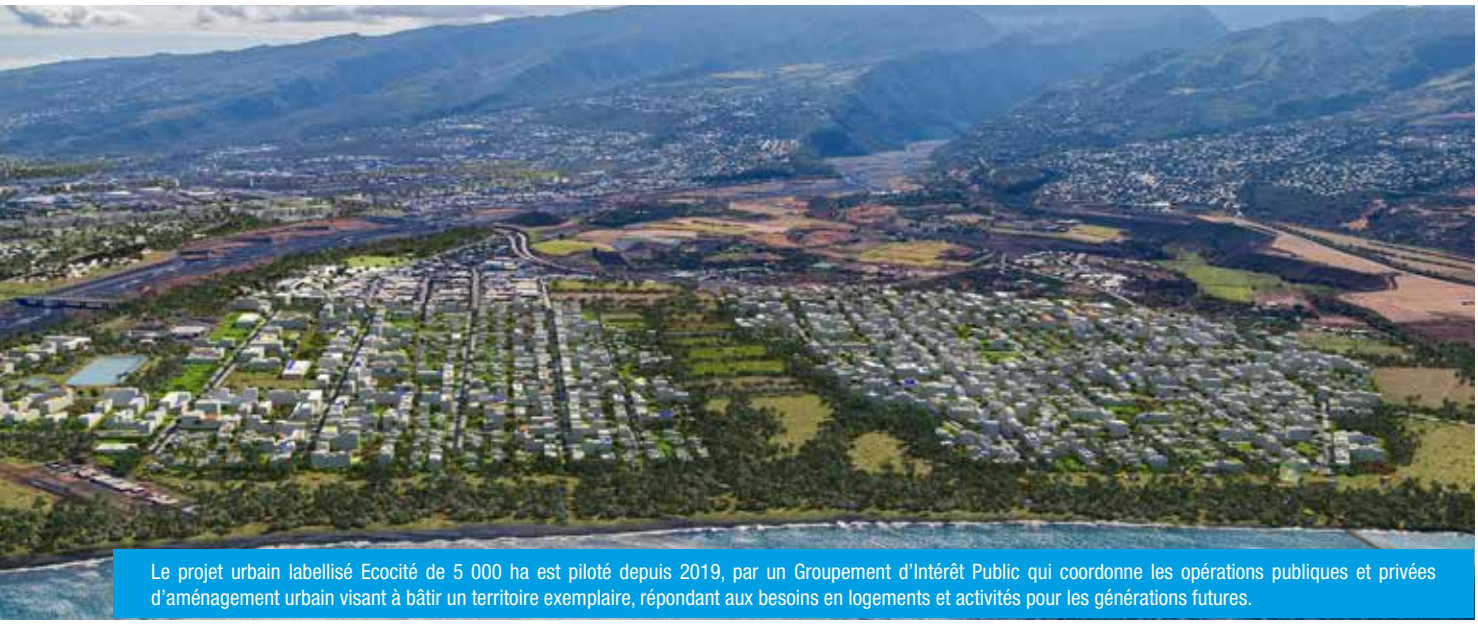
1.3 - Perspectives

Le TCO, au travers de sa participation au fonctionnement du GIP, doit contribuer activement à la dynamique du programme. Il s'agit non seulement de sécuriser le financement du GIP par l'octroi des subventions annuelles mais aussi et surtout de contribuer à la définition d'une programmation d'actions complexe qui forme le cadre global de la mission du GIP et des engagements des partenaires. Pour 2020, ce travail doit aboutir à la signature d'un Programme Partenarial d'Aménagement.
Le plan guide de l'Ecocité, approuvé en juin 2015, sera actualisé en 2020. Il conjuguera les études de conception urbaine conduites à l'échelle de la Plaine de Cambaie (Schéma d'aménagement, Schéma directeur des espaces publics, Confort urbain et Potentiel énergétique), et les réflexions conduites par les Villes du Port et de la Possession concernant leurs différentes opérations d'aménagement. Ces informations permettront de créer les supports de communication nécessaires à une forte visibilité et crédibilité du projet. Il s'agit de définir un plan de communication et de marketing (Diagnostic, stratégie et outils, mise en œuvre de la communication et de la concertation) et d'associer tous les acteurs (institutionnels, monde économique, scolaires, citoyens, etc.). Il conviendra de :

- Développer des actions ciblées et des supports de communication pour renforcer l'attractivité du territoire de projet ;
- Réaliser un web-documentaire en collaboration avec le Rectorat et les écoles de l'Ouest pour diffuser les avancées du programme ;
- Créer une maquette physique et numérique de l'Ecocité afin de la rendre visible et plus communicante.

II - CONSTRUIRE UNE VILLE ATTRACTIVE OÙ HABITER, VIVRE ET TRAVAILLER

Cet axe consiste à participer au pilotage stratégique, de coordination et suivi des opérations de l'Ecocité afin de créer sur le territoire du Cœur d'agglomération un environnement attractif par le développement d'une ville durable insulaire et tropicale.
Les opérations d'aménagement du Cœur d'agglomération sont à différents stades de maturité : certaines opérations sont en cours de réalisation (Ecoquartier Cœur de ville notamment), d'autres opérations entrent en phase de travaux (ZAC les Portes de l'Océan) et en phase opérationnelle (la Plaine de Cambaie). La réalisation de projets d'aménagement structurants supposent de mener les études nécessaires à leurs sorties de terre.



Le projet urbain labellisé Ecocité de 5 000 ha est piloté depuis 2019, par un Groupement d'Intérêt Public qui coordonne les opérations publiques et privées d'aménagement urbain visant à bâtir un territoire exemplaire, répondant aux besoins en logements et activités pour les générations futures.

• Mettre en œuvre les opérations d'aménagement de la Plaine de Cambaie

2.1 - L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN -CIBLE)
Mise en œuvre opérationnelle d'opérations d'aménagement de la Plaine de Cambaie	14% Prescription de l'adaptation du PLU de Saint-Paul	Procédure d'adaptation du PLU de St-Paul non retenue au programme d'étude du GIP Ecocité	
	14% Etude de faisabilité sur la construction d'un SWAC	Etude faisabilité conclue à la construction d'un réseau de froid avec PAC (Hypothèse avec ou sans SWAC à vérifier) et d'une ferme PV sur la plaine de Cambaie	Définir la stratégie énergétique de l'Ecocité intégrée à celle du TCO 100% Lancement programmé fin 2020 (COVID) Engagement d'une étude de faisabilité sur le premier démonstrateur Smart-Grid de Cambaie (Moa TCO)
	14% Déclinaison du référentiel stratégique DD à l'échelle de la plaine de Cambaie	Etude sur la déclinaison du référentiel stratégique DD à l'échelle de la plaine de Cambaie non retenue au programme d'études du GIP Ecocité	
	14% Dossier de création de ZAC	Etablissement du dossier de création de ZAC différé	Cahier des charges fin 2020
	14% Parcours réglementaire du 1er écoquartier de Cambaie	Parcours réglementaire du 1er écoquartier de Cambaie établi à 100%	
			Mise en œuvre et suivi du projet de central PV de Total-Quadran sur l'ancienne décharge de Cambaie.
	14% Etude d'impact relative à la 1ère phase d'urbanisation de la plaine de Cambaie	Livrables de l'étude d'impact de Cambaie T1 remis : étude réglementaire ; étude d'impact chapeau et état initial de l'environnement	Schéma d'aménagement, Schéma directeur des espaces publics, EP Axe mixte et infrastructures connexes, Etude sur le confort urbain
	14% Etude de faisabilité sur les grands équipements	Etude faisabilité sur les grands équipements non tenue au programme d'étude 2019 et 2020(contenu?	

2.2 - Commentaires & Analyses

L'étude de faisabilité sur les grands équipements ainsi que les prescriptions de l'adaptation du PLU de Saint-Paul n'ont pas été retenues dans le programme de 2019 par le Conseil d'administration du GIP.
Les études concernant l'énergie (SWAC, ferme PV de Cambaie, Smartgrid de Cambaie) seront lancées fin 2020, dans l'attente de l'entrée du TCO au capital de la SPL HORIZON REUNION. Elles seront intégrées à la réalisation du PCAET.
Le dossier de création de ZAC de Cambaie a été différé pour une réalisation de son cahier des charges à fin 2020.
La déclinaison du référentiel Développement Durable (DD) à l'échelle de Cambaie n'a pas été retenue dans le programme 2019. Elle sera intégrée à la réalisation du référentiel DD de l'Ecocité lancé en 2020 et coordonné avec la coproduction du label Ville Durable et Innovante (VDI).

Le parcours réglementaire du premier écoquartier de Cambaie a été réalisé à 100% de même que l'étude d'impact relative à la première phase d'urbanisation de Cambaie.
Le projet de centrale photovoltaïque (PV) porté par TOTAL QUADRAN sur Cambaie (ancienne décharge) a été validé par la Commission de Régulation de l'Energie (CRE) et fait l'objet d'un comité de suivi avec les partenaires. Il en est de même pour la centrale PV d'EDF RENOUVELABLE sur la Rivière des Galets.

Légende

R Indicateur de résultat S Indicateur de suivi

2.3 - Perspectives

Pour atteindre l'objectif d'une sortie opérationnelle d'opérations d'infrastructures et de superstructures sur la Plaine de Cambaie (Aménagement du 1er écoquartier de Cambaie / Mise en œuvre du Projet Partenarial d'Aménagement de la SCPR ; Développement du programme d'activités économiques du secteur Henri Cornu / Requalification et prolongement du boulevard urbain de Cambaie / Développement d'une agriculture urbaine provisoire et pérenne etc..), et après les opérations d'études réalisées en 2019, il convient pour 2020 de :

- Définir la stratégie énergétique de l'Ecocité intégrée à celle du TCO, dans le cadre de l'actualisation du PCAET de l'agglomération et en cohérence avec elle ;
- Engager 2 études de faisabilité sur la construction d'un réseau de froid avec PAC (avec ou sans SWAC) et sur la ferme PV de Cambaie confiée à la SPL Horizon Réunion par mandat du TCO (Moa). Ces travaux seront lancés dès que le TCO aura intégré la SPL par achat d'actions à la Région ;
- Engager une AMO pour une étude de faisabilité sur le premier démonstrateur Smart-Grid de Cambaie (Moa TCO) en coopération avec EDF-SEI ;
- Réaliser les Schéma d'aménagement, Schéma directeur des espaces publics, EP Axe mixte et infrastructures connexes, Etude sur le confort urbain Initier la création de la ZAC de Cambaie (Objectifs et modalités de la concertation, Dossier de consultation aménageur, dossier de création) ;
- Mettre en œuvre et suivre le projet de centrale photovoltaïque de Total-Quadran sur l'ancienne décharge de Cambaie.

Le GIP va organiser une mission d'OPCU (Ordonnancement, Programmation et Coordination Urbaine) qui permettra de piloter globalement l'ensemble des projets et leurs interactions à l'échelle du programme et en particulier sur Cambaie. Cette organisation opérationnelle est l'occasion pour le TCO de faire un point spécifique sur les opérations qui relèveront de sa compétence et de s'organiser pour un suivi optimisé de leur réalisation.

FOCUS

Nouveau cap pour l'Ecocité de La Réunion !

Début 2019, l'Ecocité du Territoire de la Côte Ouest est devenue l'Ecocité de La Réunion.

Pour répondre à l'ambition de la démarche Ecocité, **l'État, le Territoire de la Côte Ouest, la Région, le Département et les communes de La Possession,** Le Port et Saint-Paul ont souhaité s'**unir en créant** un outil commun de pilotage : **le GIP « Écocité La Réunion ».**

L'envergure inédite du projet et l'ampleur des enjeux pour l'Ouest et pour La Réunion impliquent en effet de **changer d'échelle et d'innover en matière de pilotage.** Chaque membre du GIP Ecocité La Réunion contribue au financement et prend part au fonctionnement de la structure : Etat (35 %), TCO (22,5 %), Région (15 %), Département (12,5 %), les communes de St Paul, Le Port et La Possession (5 % chacune).

HARMONISER LE DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE ET ACCROÎTRE L'OFFRE DE LOGEMENT

Mettre en œuvre la stratégie territoriale durable

PREAMBULE

Chaque territoire inscrit désormais son développement de manière résiliente pour faire face aux défis climatiques, aux changements sociétaux et démographiques. L'Ouest n'échappe pas à ce défi. Parce que l'environnement change et parce que les besoins sociaux et sociétaux changent, le TCO devra y répondre pour ses habitants d'aujourd'hui et de demain. Le TCO devra anticiper ces mutations territoriales pour éviter une inflation de ses dépenses de fonctionnement et d'investissement sur des secteurs urbains mal conçus ou non desservis. Dans ce contexte, les documents de planification stratégiques revêtent une importance particulière pour identifier les besoins réels ainsi que les priorités d'investissement en matière d'aménagement du territoire et de modernisation des politiques publiques d'habitat.

• Les ressources :

. ETP mobilisés : 18

. Budget réalisé :
Fonctionnement : 93 K€
(85 % du budget)

Investissement : 565 K€
(33 % du budget)

• Les principaux objectifs fixés pour 2019 :

- Approbation du Plan Local de l'Habitat (PLH) 3 Elaboration du Plan Paysage et de la stratégie d'aménagement des Hauts ;
- Finalisation du Document d'Aménagement Artisanal et Commercial (DAAC) ;
- Mise en œuvre du Plan partenarial de gestion de la demande sociale et de l'information (ouverture du SIA) ;
- Négociation de la nouvelle convention du PILHI (plan intercommunal de lutte contre l'habitat indigne) ;
- Confortement du service commun SIG (Système d'Information Géographique).

I. CONCEVOIR UN AMENAGEMENT COHERENT ET DURABLE

Des efforts ont été poursuivis pour finaliser les grands documents stratégiques du mandat 2014-2020. Des financements ont été obtenus sur les principales études et actions pouvant être conduites de manière partenariale (Etat, Europe et Région).

1.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN -CIBLE)
Intégration SCOT / PLU R	3 PLU / 5		
Intégration Autres documents / SCOT R	PLH / SCOT DAAC / SCOT		
Nombre de réunions de la CLAT S			
Observatoire du SCOT : nombre d'indicateurs suivis S			
Taux d'avancement de la convention (tranche 1) S			

1.2 Commentaires & Analyse

L'ensemble des calendriers d'études et actions opérationnelles a été respecté en 2019 :

- Planification stratégique et territoriale : la mise en œuvre du SCOT Grenelle continue à produire ses effets notamment avec le travail de mise en compatibilité des PLU Grenelle, dont celui de La Possession. L'approbation du PLH 3 marque l'aboutissement de 2 années soutenues de mobilisation de l'ingénierie interne et la réussite de la démarche partenariale autour de la concertation. Le DAAC blanc comme document de référence sur la stratégie commerciale de l'Ouest, a pu été finalisé ;
- Service commun SIG (Système d'Information Géographique) : l'entrée de la Commune de Saint-Leu a permis d'obtenir une couverture maximale de l'offre du service aux utilisateurs ;
- Le service information et accueil du demandeur de la demande sociale a été ouvert ;
- Une nouvelle convention PILHI plus opérationnelle a été négociée avec l'Etat pour la période 2019-2025.

Les cibles sur l'ensemble des indicateurs ont été dépassées pour la plupart.

Le suivi annuel des indicateurs environnementaux du SCOT et la mise en œuvre de l'observatoire des redéploiements du SCOT Grenelle ont pu être maintenus grâce à un partenariat renforcé avec l'Agorah. Ces observations sont essentielles pour évaluer l'efficacité des politiques d'aménagement et de développement sur le territoire.

Le maintien de l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la mise en compatibilité et le suivi des PLU Grenelle (Possession/St Leu), le suivi de la production de logements et opérations de plus de 5 000 m² et des projets soumis à décision de la CDAC ainsi que la finalisation PLH3 pour approbation en Conseil ont été les principales réalisations en 2019. Les premières actions du PLH3 ont déjà pu être lancées, notamment « la Charte Gramoun » et le Plan d'actions foncier intercommunal.

Le DAAC a été validé mais sans force réglementaire. L'intégration du DAAC au SCOT Grenelle sera un choix à faire opérer par la nouvelle mandature.

1.3 Perspectives

L'approbation du SCOT Grenelle a engagé le TCO à produire une évaluation et un suivi des indicateurs d'atteinte des objectifs fixés, le TCO n'ayant pas de compétence en matière d'aménagement opérationnel. Ce constat vaut également pour le PLH 3 comme pour le DAAC. Les orientations stratégiques sont données, leur retranscription dans certains PLU Grenelle est plutôt positives mais les actions opérationnelles relèvent de la compétence exclusive des communes.

La dynamique d'aménagement urbain est toujours soutenue dans les 5 Communes, cependant, elle peine à trouver des sorties opérationnelles sur le terrain. Le territoire dispose d'une capacité foncière de 2 000 hectares ouvert à l'urbanisation mais se heurte à un contexte de fond sur son urbanisation : capacités de financements réduites des collectivités et opérateurs, gestion non dynamique de la fiscalité de l'aménagement, absence de financements publics…. Ces problématiques sont préoccupantes face aux enjeux d'aménagement et de développement et face à la chute du nombre de logements autorisés sur l'Ouest.

Face aux défis climatiques, aux changements sociétaux et démographiques, les documents de planification stratégiques permettent d'identifier les besoins réels et les priorités en matière d'aménagement et de modernisation du territoire.

II- DIVERSIFIER L'OFFRE DE LOGEMENTS

2.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN - CIBLE)
Nombre de réunions évaluation PLH3 S			1 réunion
Nombre de logements diagnostiqués au titre du PILH R	27	110	(+) 83
Nombre de demandeurs actifs S (Demande sociale)			
Nombre de logements concernés par les garanties d'emprunts R	225 logements dont 98 logements en réhabilitation 45 en quota réservataire dont 20 concernés par la réhabilitation du TCO	375	(+) 150
Nombre de demandeurs pris en charge par le SIADO R		250	-
Nombre de connexions SIG R	14 000	20 560	(+) 6 560
Nombre de productions SIG R	100	55	(-) 45

Légende

R Indicateur de résultat S Indicateur de suivi

2.2 Commentaires & Analyse

Sur le volet « logements autorisés », le constat est toujours à la baisse et confirme le scénario du ralentissement démographique. Par ailleurs, l'investissement public en matière d'aménagement ayant été fortement impacté par les restrictions budgétaires, le Territoire Ouest dans sa globalité ne dispose plus de terrain aménagé qui pourrait permettre de relancer la production de logements. Ce constat vaut aussi bien pour la promotion privée que publique.

Pour le service commun SIG, l'année 2019 a été marquée par l'adhésion de la Commune de St-Leu. Par ailleurs, un effort soutenu a été apporté à la Commune de La Possession pour la révision de son PLU (élaboration, enquête publique, finalisation pour approbation). Au niveau interne, les aides à la décision et à la constitution de bases de données se sont formalisées par une expertise technique auprès de la GEMAPI, des transports urbains, de la planification stratégique.

S'agissant du PILHI, sur les signalements, la gestion des enquêtes « terrain » à domicile a été enfin améliorée en 2019, grâce à l'installation du logiciel Kizeo, et la dotation de tablettes pour l'équipe social/bâti. Cet équipement a nettement amélioré la performance et l'optimisation du traitement des enquêtes. Les actions opérationnelles de la lutte contre l'habitat indigne ont été essentiellement ciblées en début 2019 sur la livraison des dernières OGRAL et la finalisation des études pour clôturer la convention arrivant à échéance en juillet 2019.

Dans le même temps, une négociation a été lancée avec l'Etat pour disposer d'un nouveau PILHI. La nouvelle convention 2019-2025 a été signée le 10 décembre 2019. Son objectif majeur sera de mettre en place un véritable fonds mutualisé pour l'amélioration de l'habitat vis-à-vis du public cible (PILHI) afin d'éviter le phénomène de saupoudrage des aides publiques en la matière.

Enfin, sur la réforme de la demande sociale, l'année 2019 a permis :

- La signature de la Convention Intercommunale des Attributions (CIA) et du Plan Partenarial de Gestion de la Demande Sociale et du Demandeur par l'ensemble des partenaires ;
- L'ouverture effective du service et l'installation du logiciel commun EPCI/Communes ;
- La formation des agents et partenaires de ce service mutualisé (convention CAUE).

Sur l'octroi des garanties d'emprunts du TCO, il a été constaté une chute importante des demandes des bailleurs, liée à un contexte devenu difficile pour les opérateurs de logements sociaux (restructuration interne, manque de fonciers aménagés, diminution des aides de l'Etat pour l'aménagement, atonie de la filière BTP).

2.3 Perspectives

En matière d'habitat indigne et de politique des attributions du logement social, les compétences de l'EPCI se renforcent. Sur la compétence PILHI, rendue obligatoire pour les EPCI, l'action qui sera menée par le TCO portera sur la mise en place d'un fonds mutualisé territorialisé et devra répondre à un double objectifs :

- Optimisation des financements de l'amélioration de l'Habitat (Etat, Département, Communes, CAF, ..) sur le public cible LHI du TCO ;
- Optimisation de l'accompagnement et des procédures d'instruction entre les différents partenaires.

Dans la mesure où les financements de cette politique relève des aides partenariales de l'Etat, du Département et de la Région, cet enjeu est fondamental pour le TCO afin d'éviter l'aggravation de l'insalubrité sur le territoire et la déperdition des fonds publics dans un contexte de crise aggravée du logement social neuf depuis 2018.

Sur la politique des attributions du logement social, il s'agira pour l'EPCI de suivre correctement la mise en œuvre des orientations stratégiques validées par les bailleurs et réservataires pour une présentation en Conférence Intercommunale du Logement (bilan annuel de l'attribution).
S'agissant des garanties d'emprunts, les perspectives d'amélioration des indicateurs risquent d'être fortement compromises. La programmation de logements est en panne, faute de foncier aménagé et de financements. Cette situation ne produira pas de résultats significatifs sur les prochaines attributions à compter de 2020. Les objectifs de performance attendus de la part des bailleurs sociaux sur les mises en chantier, la livraison des programmes sur le TCO, a fortiori sur la satisfaction de la demande sociale ne seront pas atteints.

La mutualisation en matière d'aménagement et d'habitat est progressive mais pourrait être nettement améliorée dans une approche plus partagée de ces deux politiques publiques entre les 5 communes et l'EPCI. En effet, les enjeux de la stratégie dépassent l'échelon d'une seule commune et pourraient être gagnants s'ils s'adossaient à une vision collective des défis de l'aménagement et du logement, notamment en matière d'optimisation du financement et de la fiscalité de l'aménagement. Cette mutualisation et cette vision collective deviendront plus que nécessaires en 2020 car le territoire est en perte de vitesse sur sa dynamique d'aménagement opérationnel et de production de logements. Cet affaiblissement ne sera pas sans conséquence sur la fiscalité de l'urbanisme et de l'aménagement pour les communes et l'EPCI.

FOCUS

L'année 2019 a consacré la validation du PLH3 en Conseil Communautaire, l'ouverture opérationnelle du service « information et accueil de la demande sociale », la nouvelle convention PILHI 2019-2025 et un service commun SIG fonctionnant à plein régime avec l'EPCI et les 5 communes

Les actions opérationnelles de la lutte contre l'habitat indigne ont été essentiellement ciblées en début 2019 sur la livraison des dernières OGRAL (opérations groupées d'amélioration légère de l'habitat).

Encourager les initiatives créatrices d'activités et d'emplois

PREAMBULE

L'année 2019 marque la poursuite pour le TCO de projets structurants pour le territoire en termes de développement économique, tels que l'aménagement de nouvelles zones d'activités économiques, mais aussi de projets d'équipements et de sites à vocation touristique et de loisirs (Bureau d'Information Touristique de Mafate, Village touristique de Saint-Gilles-les-Bains). Le développement de filières économiques stratégiques pour le territoire, notamment l'industrialo portuaire (études d'aménagement de la ZAP et le bâti tropical avec le projet de PACD) et l'économie circulaire (démarche d'écologie industrielle territorialisée), a été un marqueur fort de la politique de développement économique du TCO cette année, renforcé par l'intégration de l'agglomération au programme national « Territoire d'industrie » en octobre 2019.

Par ailleurs, le TCO a poursuivi son travail de structuration, de coordination de la commercialisation et de gestion de ses 23 zones d'activités économiques. Il gère, en outre, des équipements touristiques et de loisirs tels que le camping, le Four à Chaux Méralikan et la Pointe de Trois-Bassins.
En matière de création d'activités et d'emploi, le TCO a poursuivi son engagement sur l'insertion professionnelle au travers du dispositif contractuel PLIE, mais a revu l'accompagnement des structures de l'économie sociale et solidaire. Il a densifié en parallèle son rôle de facilitateur de la clause sociale d'insertion auprès de nos partenaires.
Enfin, notre territoire détient une véritable richesse culturelle et des trésors patrimoniaux que le TCO s'est attelé à valoriser au travers de son ingénierie en matière patrimoniale, de son soutien à la création et à la diffusion artistique, ainsi que sa politique volontariste en matière d'enseignement artistique.

• Les ressources :

Economie
. ETP mobilisés : 17
. Budget réalisé :
Fonctionnement : 3,151 M€
(86 % du budget)
Investissement : 234 K€
(17 % du budget)

Développement numérique
ETP mobilisés : 15
. Budget réalisé :
Fonctionnement : 86 K€
(72 % du budget)
Investissement : 76 K€
(25 % du budget)

Leader
. ETP mobilisés :
3 agents TCO et 3 agents des chambres de consulaires (TERH GAL/ Fonds européens)
· Budget réalisé :
Fonctionnement : 86 K€
(54 % du budget)

• Les principaux objectifs fixés pour 2019 :

Economie
- Offrir des espaces d'accueil attractifs à l'activité économique ;
- Accompagner la structuration et le développement de filières stratégiques et innovantes via des projets structurants (PACD, ZAP) ;
- Conforter la promotion touristique et accompagner les initiatives en faveur du développement touristique ;
- Utiliser l'insertion et l'ESS comme levier de création d'emplois et de richesses : poursuite du dispositif PLIE, mise en œuvre du plan d'actions ESS du TCO, coordination de la clause sociale d'insertion ;
- Développer et diversifier l'offre d'enseignement artistique ;
- Soutenir la diffusion et la création artistiques ;
- Valoriser le patrimoine naturel et culturel

Développement numérique
- Mettre en place l'Archipel Numérique
- Développer la plateforme de service aux usagers avec un élargissement à la Régie d'enseignement artistique (REA)
- Inaugurer le Moulin.re, lancer de la pré incubation avec la Technopole

Leader
- Instruire les demandes d'aides financières des porteurs de projet (agriculture, artisanat, commerce, culture, mise en réseau …) et les demandes de paiement
- Coordonner les financeurs
- Suivre les projets portant sur le territoire des Hauts

I. CREER LES CONDITIONS FAVORABLES AU DEVELOPPEMENT DES ACTIVITES

Le TCO souhaite offrir les conditions propices à l'accueil des porteurs de projets (économiques et touristiques) sur l'Ouest par :

- la création ou le réaménagement d'espaces d'accueil attractifs ;
- la mise en place d'une porte d'entrée unique recensant les besoins et apportant des réponses adaptées ;
- la mise en valeur de filières stratégiques ;
- l'accompagnement des hébergements touristiques dans une démarche de qualité (classement) ;
- la promotion touristique ;
- l'appui à l'insertion professionnelle et au développement de l'ESS.

1.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLE 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN - CIBLE)
Nombre de demandes au Guichet entreprises S	200	110 Hors appels téléphoniques	-90
Nombre de kilomètres linéaires de sentier littoral aménagé par le TCO S	5 km		
Nombre de participants aux circuits touristiques payants de l'OTI R	4 200	3 672	-528
Taux de réalisation du plan d'actions de l'OTI 2018-2020 R	100%	100%	0%
Nombre de nuitées R			
Taxe de séjour perçue (€) R	1 000 000 €	1 200 000 €	200 000 €

Légende

R Indicateur de résultat S Indicateur de suivi

1.2 Commentaires & Analyses

• Accompagner la création et le développement d'activités

- Le guichet entreprise a fonctionné en 2019 sur une année pleine. Son objectif est de traiter les demandes des entreprises présentes dans nos zones d'activités économiques et des entreprises recherchant de l'immobilier et du foncier économique. 110 entreprises se sont adressées en 2019 à notre guichet. Le TCO a répondu à 100 % de ces demandes en les traitant lui-même ou en les réorientant vers les partenaires concernés. Nos 23 ZA sont occupées à 95 % et les commercialisations en cours font ressortir une très forte pression : livraison et commercialisation à 100% des locaux de l'extension de Bras Montvert au 2ème semestre 2019 (en 6 mois)

Bon nombre d'entreprises reste cependant en attente d'implantation (manque de foncier aménager, spéculation des prix du marché).
En 2019, le plan de commercialisation de l'extension de la Pointe des Châteaux a été validé, il permettra dès le second semestre 2020 le lancement des appels à candidature, pour une livraison prévue pour le 1er trimestre 2021.
Sur la partie structuration de filières, le Pôle d'Aménagement et de Construction Durable, support de développement de filière bâti tropical, a connu une orientation en 2 phases avec dans un 1er temps l'installation de l'école d'architecture, portée en maîtrise d'ouvrage Ville du Port et dont la convention de fonds de concours du TCO a été validé en décembre 2019. Le TCO doit lancer le travail sur la tranche 2 du PACD, qui devrait plus largement s'intégrer au Campus d'innovation tropicale et insulaire sur la ZAC Triangle de l'oasis du Port, en lien avec la SEDRE et l'Ecocité.

L'étude de simulation de trafic concernant l'aménagement de la ZAP menée par la Région alimente les réflexions en cours sur le développement de l'économie portuaire.
Enfin, au niveau de l'économie circulaire, l'animation de la démarche d'écologie industrielle territorialisée a été confortée sur nos ZAE par le biais du projet Synergie Péi, qui a permis de créer de nombreuses connexions entre voisins au sein d'une même zone.

Enfin, en 2019, le travail d'expertise économique sur les études d'aménagement portées par le TCO ou par les partenaires publics ou privés (aménagement économique rue Henri Cornu avec ALSEI, par exemple) s'est poursuivi. Une étude sur la modernisation des ZAE a été conduite aboutissant à des orientations en matière de travaux de rénovation et a été réalisée grâce au partenariat avec la Chambre des métiers. Cette dernière a également présenté des tableaux économiques de l'artisanat de l'Ouest 2019 et une étude de marché sur l'implantation d'une ZAE sur le bourg du Guillaume.

FOCUS

Livraison et commercialisation de l'extension de la ZA de Bras Montvert

L'extension de la Zone d'Activités de Bras Montvert a permis de mettre sur le marché dès le 2ème trimestre 2019, 13 nouveaux lots économiques dont :

- 4 parcelles (lots) livrées non construites (lots viabilisés),
- 9 parcelles (lots) livrées construites dont 2 parcelles modulables chacune en 2 lots différenciés.

Lancée dès le 2ème trimestre 2018 en collaboration avec les services de la mairie de Trois-Bassins, la commercialisation de la zone a été un succès quasi immédiat puisque tous les ateliers sont occupés moins de 9 mois après leur livraison. L'extension de la ZA de Trois Bassins réalisée grâce au concours du FEI a ainsi permis l'installation d'activités artisanales de production dans des domaines aussi variés que la blanchisserie, la fabrication de savons écologiques, la production agro-alimentaire, la métallerie d'art, etc…

• Favoriser la mise en tourisme de notre territoire

Toutes les actions prévues à la convention triennale avec l'Office de tourisme intercommunal ont été réalisées et le développement de la politique commerciale de l'OTI a permis d'augmenter le nombre de participants aux circuits payants (Zarlor et activités dans le cadre des festivals portés par l'OTI) de 43 %, passant de 2 572 pour 2018 à 3 672 participants en 2019), sans atteindre toutefois l'ambitieux objectif fixé à 4200. En parallèle, l'OTI a également obtenu le renouvellement de la marque « Qualité Tourisme France » après audit.

Par ailleurs, en 2019, le contrôle des hébergeurs non déclarés et des déclarations a été poursuivi. L'accent a été mis également sur la démarche qualité par la sensibilisation au classement des hébergements en étoiles, dans un objectif de développer des hébergements de qualité sur le territoire et de remplir les critères liés au classement en station de tourisme.

Le TCO accompagne l'ensemble des initiatives en faveur du développement touristique et apporte son ingénierie aux projets privés notamment d'hôtels, créateurs d'emplois. L'indicateur de taux de fréquentation hôtelière, indicateur reflétant le dynamisme du territoire, calculé par l'INSEE, n'a pas encore été publié pour l'année 2019.

Sur la partie développement et gestion des aménagements et équipements touristiques, les statuts du TCO ont été modifiés en août 2019 afin de créer officiellement « l'Espace culturel et de loisirs du Four à Chaux » de St-Leu. L'espace scénographique été inauguré le 21 juin 2019, avec l'installation du restaurateur « Le four à chaud » et la mise en place de visites guidées et d'animations en lien avec le patrimoine et la culture créoles.

L'étude de faisabilité économique concernant la création d'un village touristique à Saint-Gilles-les Bains a été finalisée en 2019, avec le choix d'un scénario qui fera l'objet d'une étude de programmation en 2020. En revanche, concernant les sentiers littoraux, des difficultés juridiques entraînant la relance des marchés de travaux de l'ONF ont retardé la livraison de la portion de sentier littoral Ouest de Saint-Paul en forêt domaniale. Les travaux sont reportés à 2020 et devraient être finalisés en 2021.

FOCUS

La valorisation culturelle et touristique du Four à Chaux

Dernier four à chaux ayant fonctionné à La Réunion, le Four à Chaux « Pierre Méralikan », a été inscrit au titre des Monuments Historiques en 1996. Outre son intérêt patrimonial, ce monument présente un fort potentiel touristique et pédagogique à développer.

Dans le cadre de la mise en œuvre du sentier littoral intercommunal et de ses abords, le TCO est devenu propriétaire du site en 2013. Dans un premier temps, il a fait l'objet d'une réhabilitation (2014/2015) afin de sauvegarder et valoriser ce patrimoine. Depuis décembre 2017, le TCO a confié la gestion du Four à chaux à la SPL TAMARUN afin de développer l'animation culturelle du site et de mettre en lumière son potentiel touristique.

Le restaurant « le Four à chaud » a ainsi ouvert ses portes et servi ses premiers clients en mars 2019. Conformément au cahier des charges, l'établissement se positionne sur une offre culinaire innovante et authentique en lien avec l'héritage historique du site.

L'espace scénographique du Four à Chaux a quant à lui été inauguré le 21 juin 2019, avec la mise en place de visites guidées et d'animations dans le cadre d'évènementiels culturels. En 2019, 19 visites guidées ont ainsi été proposées, notamment lors des Journées Européennes du Patrimoine les 21 et 22 septembre 2019 ou encore lors de l'édition 2019 du Swimrun Réunion dont l'arrivée se faisait au Four à Chaux. Des visites guidées, des conférences (histoire, patrimoine, culture, plantes endémiques et indigènes, ...), des expositions sur la vie lontan, des ateliers tisanerie (conseils et dégustations) et des animations musicales ont été proposés par TAMARUN à l'occasion de la Somèn Kréol, les 25, 26 et 27 octobre 2019. Pour 2020, l'objectif est de poursuivre la dynamisation du Four à chaux avec notamment la mise en place et la commercialisation d'un « Zarlor » hebdomadaire par l'Office de Tourisme Intercommunal de l'Ouest.

• Initier une stratégie de développement numérique

L'Ouest poursuit son développement numérique en intensifiant le maillage des acteurs au travers du réseautage. Il s'agit de permettre l'émergence d'activités issues, notamment, de la fertilisation croisée des savoir-faire sur son territoire, de tisser un archipel numérique, en fédérant les Espaces Publics Numériques, afin de favoriser l'émergence d'activités et permettre la création de liens transversaux inédits et interactifs sur le territoire.

2019 a ainsi vu l'ouverture du Moulin.re, espace dédié à l'innovation territoriale et au développement numérique, où les créateurs de projets peuvent se rencontrer, partager et bénéficier de l'expérience et du savoir-faire de partenaires installés sur place.

1.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLE 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN -CIBLE)
Taux de foyers inscrits sur la plateforme Vie Quotidienne (Transport scolaire) R	50%	100%	(+) 50 pts
Nombre de téléprocédures (mutualisation de données) R	2	2	-
Nombre d'entreprises dans le process d'innovation (Archipel numérique) S	10	5	(-) 5

1.2 Commentaires & Analyse

La plate-forme Vie Quotidienne pour les actions de la REA a été mise en œuvre partiellement du fait de l'impossibilité de payer en ligne. Ce dysfonctionnement technique montre la défaillance de notre prestataire.

1.3 Perspectives

- Le lancement d'un audit sur Vie Quotidienne afin d'améliorer l'outil et de recourir aux technologies plus performantes : mobilisation du potentiel de développement du site internet du TCO, identification des pistes de mutualisation des services publics en ligne avec les communes.
- La mise en place d'une animation dédiée à l'Archipel Numérique en vue d'inciter l'interaction entre les acteurs du territoire et la création d'un véritable maillage des savoir-faire ;
- Le renforcement partenarial à réaliser ;
- L'élaboration d'un planning d'évènementiels partenariaux.

FOCUS

Inauguration du Moulin.re

Le TCO a créé un lieu d'animation destiné à favoriser l'émergence d'activités, grâce à un maillage territorial qui vise les espaces publics numériques, les acteurs publics et privés, qu'ils soient du monde de l'entreprenariat ou de l'ESS.

Les premiers partenaires, la Technopole de La Réunion, Open Atlas, Simplon, occupent des espaces au Moulin.re.
Le site a accueilli également les 5 projets pré incubés dans le cadre de la convention avec la Technopole.

• Utiliser l'insertion et l'ESS comme levier d'emplois et de richesses

1.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLE 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN - CIBLE)
Taux de sorties positives dans le dispositif R	50%	44%	(-) 6 %
Nombre d'emplois générés par la clause d'insertion R	100	137	(+) 37
Nombre d'emplois générés par les dispositifs d'accompagnement et ACI mis en place R	10	6	(-) 4
Nombre de structures accompagnées S	15	12	(-) 3
Nombre d'emplois créés par le dispositif attitudes pro R			
Part de recettes de produits commercialisés dans le budget global des associations S			

Légende

R Indicateur de résultat S Indicateur de suivi

1.2 Commentaires & Analyse

- Dans le cadre du protocole PLIE signé avec l'Etat pour la période 2014-2020, le TCO s'est engagé auprès des publics les plus éloignés de l'emploi au travers notamment de leur accompagnement, des ateliers chantiers d'insertion, de la clause sociale d'insertion et du développement de l'ESS.

- Pour la 2ème année d'exécution du marché d'accompagnement des publics les plus éloignés de l'emploi l'objectif d'entrée dans le dispositif a été dépassé avec 455 entrées contre 416 fixées.
Avec 53% de sorties positives (contre 43% au niveau national), l'objectif fixé dans le protocole est atteint (50%). Tous les participants ont réalisé au moins une étape de parcours sur l'année 2019 (emploi, formation, atelier, ….).
- En 2019, l'action clause sociale sur le territoire TCO est confortée avec plus de 90 000 heures programmées, 50 000 heures réalisées et plus de 100 contrats d'insertion. L'objectif fixé de 100 emplois générés par la clause a encore été dépassé avec 110 recrutements recensés. Cela implique une montée en charge de la mission de coordination et de facilitateur portée par le TCO dans le suivi de la réalisation de la clause.
De même cette démarche partenariale a été confortée avec la signature de 2 conventions entre le TCO et 2 bailleurs sociaux : la SEDRE et la SEMADER.
Ainsi, avec l'ensemble des partenaires, nous poursuivons la structuration de la coordination de la clause sociale au Territoire de la Côte Ouest avec pour objectif en 2020 d'améliorer l'efficacité du dispositif en faisant l'acquisition du logiciel ABC CLAUSE, outil adapté pour une amélioration qualitative de notre action au niveau de :

- La coordination entre les acteurs concernés ;
- La lisibilité des clauses sociales engagées sur le territoire ;
- Le contrôle, l'évaluation et la production de bilans.

- Fin 2018, le TCO a lancé un appel à projet pour les ateliers chantiers d'insertion auquel 7 structures ont répondu, 6 actions ont effectivement démarré en 2019. 68 personnes sont en contrat durant un an et bénéficient d'un accompagnement social et professionnel et de formations. 2 appels à projets ont été lancés en 2019. 5 actions devraient démarrer en 2020.
- Pour terminer, le TCO a poursuivi son plan d'actions ESS démarré en 2018 et composé de 6 actions :

- l'accompagnement à la structuration et à la professionnalisation des structures de l'ESS ;
- la création d'une plateforme dématérialisée ;
- l'accompagnement des ACI dans la mise en œuvre de leur projet ;
- la création d'un cercle d'échanges entre acteurs de l'ESS – le RézO ESS ;
- le soutien à la startup weekend ;
- la sensibilisation des services et des élus de la collectivité pour développer de nouvelles actions en lien avec les compétences de la collectivité.

1.3 Perspectives

Les objectifs ont globalement été atteints en 2019 en matière de développement économique et touristique ainsi que sur l'emploi et l'insertion.
Une réflexion sur un nouvel outil plus complet de gestion patrimoniale ou une externalisation de la gestion locative a été menée et proposée en 2019 afin de faciliter cette exploitation. Pour l'heure, une évolution a été validée en fin d'année, recentrant le suivi et l'exécution des contrats d'occupation sur le guichet entreprise en plus de la commercialisation et de la gestion locative déjà réalisées. La réflexion sur l'outil se posera à nouveau en 2020.

Le bilan du guichet entreprise et les indicateurs sur les zones d'activités montrent un besoin important en termes de foncier économique sur le territoire et la nécessité de créer de nouvelles zones d'activité économique (extension en cours, appels à projets à prévoir).

La mise en œuvre opérationnelle du Schéma d'Aménagement Economique interviendra en 2020 en associant étroitement les acteurs territoriaux.

Ce sujet (notamment la Zone arrière portuaire) sera au cœur des enjeux inscrits dans le programme Territoire d'industrie qui comprend 12 projets.

La politique engagée en termes de promotion touristique sera poursuivie avec l' OTI. Le TCO continuera à accompagner les porteurs de projet.
Concernant l'emploi et l'insertion, il est important de noter que le FSE a été engagé en fin d'année 2019 pour la convention 2015-2017, suite aux contrôles de "service fait" fructueux. La nouvelle convention FSE (2018-2020) sera signée en 2020 en vue du versement d'un bilan intermédiaire.

Cependant, le long délai d'instruction et de paiement des dossiers FSE pénalise le TCO.
Dans le cadre de la dernière année du protocole PLIE, un marché d'évaluation du dispositif a été lancé au dernier trimestre 2019 afin de travailler sur un diagnostic/état des lieux des dispositifs et acteurs mais aussi des besoins existants, la stratégie à mettre en œuvre et la rédaction du nouveau protocole 2021-2027.

Dans le domaine de l'ESS, le changement de mode opératoire plus proche des besoins des acteurs a porté ses premiers fruits en termes d'efficience et d'optimisation (budget identique entre 2018 et 2019 : prise en charge de 14 structures en accompagnement individuel et une trentaine en collectif aujourd'hui contre 4 en 2018).

Il est proposé de relancer et d'accroître cet accompagnement directement avec les structures France Active Réunion et l'OMS de ST PAUL par une convention pluriannuelle, et de solliciter d'autres financeurs pour accompagner la démarche. Il est aussi proposé de modifier l'indicateur en intégrant les emplois créés dans le cadre d'ateliers chantier d'insertion et de rajouter un indicateur de résultat sur le nombre de structures accompagnées par le TCO.

Les résultats sur la clause d'insertion sociale montrent le gain issu d'une nouvelle orientation basée sur l'opérationnalité, la proximité et la coordination avec les acteurs. Le nombre d'emplois créés par le biais de cet outil sur le territoire augmente encore cette année et une mobilisation à l'échelle régionale par les différents partenaires (Etat, Pole emploi, Région, etc..) se fait sentir et devra faire l'objet d'une coordination dans laquelle le TCO pourra capitaliser son expérience.

II. ENCOURAGER L'EMERGENCE D'UNE VERITABLE IDENTITE COMMUNAUTAIRE

Le TCO souhaite promouvoir une identité communautaire au travers de ses politiques culturelles et sportives.

2.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLE 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN - CIBLE)
Nombre d'élèves formés en enseignement artistique R	1 500	947	(-) 553
Coût par élève S	458 €	355 €	(-) 103 €
Taux d'occupation des salles LENA R	40%	41%	(+) 1 pt
Nombre de bénéficiaires d'actions culturelles S			
Nombre de spectateurs dans les salles culturelles financées R	55 000	55 265	(+) 265
Part d'autofinancement de l'EIAO		6%	
Nombre de participants aux Jeux Interco S	200	83	(-) 117

Légende

R Indicateur de résultat S Indicateur de suivi

2.2 Commentaires & Analyses

• Promouvoir l'identité du territoire à travers les politiques culturelles

Le TCO a poursuivi en 2019 le travail engagé sur sa politique volontariste en matière d'enseignement artistique avec son soutien à l'EAIO (l'Ecole Artistique Intercommunale de l'Ouest). Cette dernière a poursuivi sa structuration administrative, financière et pédagogique notamment à travers le recrutement d'une directrice pédagogique et artistique. Les travaux concernant la rédaction du projet pédagogique ont repris en étroite coopération avec les intervenants. En revanche, les travaux de l'école Célimène à Plateau Caillou ont rencontré des difficultés et ne seront livrés qu'en 2021.
947 élèves ont été formés sur l'année scolaire 2018-2019, l'objectif fixé étant de 1500 ; le report de l'ouverture de Lékol Célimène et la mise en place de la grille tarifaire font chuter cet indicateur, mais cela a également permis d'augmenter les recettes propres de l'école. Quant au coût par élève, calculé par rapport à l'ensemble des charges liées aux prestations artistiques, il est de 355 €.
Une recherche de partenariat financier devrait commencer à porter ses fruits en 2020.
L'Espace Numérique et Artistique de Trois-Bassins (LENA), suite à la modification des statuts du TCO, est classé comme équipement culturel d'intérêt communautaire ; un plan

d'actions a été défini au second semestre afin de poursuivre la valorisation du site. Ainsi le taux d'occupation, calculé en lien avec les plages d'accueil, atteint 41 % contre 40% fixé comme objectif pour 2019.

- Concernant la création et la diffusion artistiques, le TCO a soutenu le dispositif Békali qui connaît un réel succès et amène les artistes réunionnais vers une professionnalisation. Le soutien aux salles majeures du TCO (Kabardock, Théatre sous les Arbres, Lespas et le Séchoir) permet une large diffusion de spectacles vivants en faisant venir les publics dans les salles ou en allant à la rencontre des publics via les actions culturelles dans les écoles ou les quartiers. Le nombre de spectateurs accueillis dans ces salles est de 55 265, l'objectif de 55 000 a ainsi été atteint. Le TCO a par ailleurs maintenu son engagement pour le spectacle vivant en subventionnant des festivals et autres projets culturels (Opus Pocus, le Théâtre des Alberts, etc..).

- Enfin, l'ingénierie culturelle d'un agent (docteure en muséologie), a été mise à disposition des communes en 2018 et 2019 afin de valoriser leur patrimoine culturel. Ainsi, 2 actions ont été réalisées en 2019 : un parcours de visite autour du patrimoine portois ainsi que la rédaction d'un livret sur la Salette et l'histoire de l'école à Saint-Leu (à destination des scolaires de la commune).

Une démarche a été engagée en 2018 sur cet objectif de valorisation territoriale en démarrant par quelques réalisations démontrant la capacité d'intervention du TCO ; ce travail doit être élargi aujourd'hui, après 2 années de mise en œuvre concrète, à une dimension intercommunale. Une réflexion sur le travail de valorisation très opérationnelle a été lancée en 2019 sur les sites patrimoniaux et/ou touristiques du TCO (ports de plaisance, Four à Chaux..), qui devra se réaliser en 2020.

Par ailleurs, dans le cadre de la révision des statuts du TCO, il a été proposé de travailler sur la prise de compétence au niveau intercommunal du "Label Pays d'art" et d'histoire mais cette démarche n'a pas abouti. La réflexion et l'opportunité de lancement resteront à étudier en 2020.

• Promouvoir l'identité du territoire à travers les politiques sportives

- La 2ème édition des Jeux interco, rendez-vous sportif et amical de l'Ouest, s'est tenue fin 2019 à la piscine de Plateau Caillou. Cette édition portant sur des jeux aqualudiques, assez physiques et techniques, s'est limitée à 100 participants. La commune de Trois-Bassins n'ayant pas pu constituer d'équipe, seuls 83 participants ont pu s'affronter dans une ambiance conviviale. La commune du Port a remporté cette édition.

2.3 Perspectives

Il est proposé en 2020 la mise en œuvre d'un plan intercommunal pluriannuel de valorisation du patrimoine, sur des sujets transversaux à plusieurs communes (patrimoine défensif, patrimoine ferroviaire..), qui permettra de créer une véritable identité communautaire. Les actions déjà déclinées en matière de valorisation sont des exemples très opérationnels s'inscrivant dans la stratégie d'ODYSSEA.
Il est également nécessaire de formaliser la politique culturelle du TCO par le biais d'un cadre d'intervention afin de poser les critères et les bases de l'intervention du TCO dans le domaine culturel.

Par ailleurs, l'orientation prise en matière de sport santé par le TCO doit être requestionnée, notamment au vu des actions menées par les communes. Concernant la valorisation des itinéraires de pleine nature, raccrochés depuis la modification des statuts à la valorisation patrimoniale et touristique, ils doivent faire l'objet d'une approche partenariale et de recherche de financements.

• Cooperation decentralisee : valoriser les liens historiques des territoires de l'ocean indien

2.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLE 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN - CIBLE)
Nombre de conventionnements accompagnés S	3	1 (+3 en cours)	(-) 2

2.2 Commentaires & Analyses

• Accompagner les communes membres dans le développement de leurs projets de coopération décentralisée

En 2019, 4 projets ont été accompagnés au lieu de 3 (33%). Une action de coopération autour du Street work out (sport, insertion) entre Le Port et Durban portée par l'association Bek La Barre a permis à des Sud-Africains de participer à l'épreuve de qualification Océan Indien organisée au Port, dans la continuité du projet plus global de coopération en lien avec le Département, la DRJSCS etc.

La seconde action de coopération (culture, tourisme, artisanat) entre Victoria (les Seychelles) et les communes de La Possession, Saint-Paul et Victoria a permis à trois associations des hauts de représenter La Réunion au Festival Kréol. Il s'agit de la première action de coopération mutualisée entre deux communes et le TCO.

Les objectifs ont globalement été atteints en 2019 confirmant ainsi les actions initiées par le TCO en matière d'enseignement artistique, de diffusion et de création artistique, de valorisation patrimoniale ainsi que de coopération régionale.

III. INITIER UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DES HAUTS DE L'OUEST (LEADER)

Grâce à un partenariat territorial actif avec les acteurs privés et publics, le TCO coordonne les aides LEADER dédiées au financement des projets d'activités dans les Hauts de l'Ouest. Le Groupe d'Action Locale TERH GAL OUEST gère l'instruction et le traitement des demandes en lien avec les financeurs du programme.
La microrégion Ouest est la 2ème en termes d'engagements de crédits.

3.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN -CIBLE)
Taux d'engagement Indicateurs de la maquette UE (engagements FEADER cumulés) R	64%	51%	(-) 13 pts
Nombre de projets LEADER programmés (cumulé) R	150	141	(-) 9
Volume financier des projets soutenus (dépenses éligibles cumulées) S	1 500 000 €	3 273 367 €	1 773 367 €
Taux de paiement FEADER R (cumulé)		10%	

4 comités de programmation ont été réunis en 2019. Lors de ces séances, des virements entre les fiches actions les moins sollicitées ont pu être réalisés, afin d'abonder celles qui sont plus consommatrices.
Par ailleurs, afin de pallier aux retards de remboursement des frais d'assistance technique, le TCO a mis en place une convention spécifique avec les chambres consulaires.

DÉVELOPPER LES ACTIVITÉS AUTOUR DE LA PLAISANCE

PREAMBULE

Les missions principales de la Régie des ports de plaisance du TCO sont d'assurer l'exploitation et la maintenance quotidienne des ports de plaisance, la mise à niveau des équipements des ports. L'objectif est de positionner les ports de plaisance au service du développement économique et touristique.

Le 1er septembre 2019, la Régie a repris l'exploitation directe du port de Saint-Gilles avec une réorganisation de ses moyens malgré l'absence de transfert de données de la part du concessionnaire sortant.

• Les ressources :

. ETP mobilisés : 10 (25 au 1er octobre)

. Budget réalisé : 2,3 M€
(80 % du budget)

• Les principaux objectifs fixés pour 2019 :

- Améliorer les équipements portuaires et les services rendus ;
- Désensabler le port de St-Leu et renouveler les systèmes d'amarrage ;
- Optimiser la gestion du port de la Pointe des Galets ;
- Préparer la reprise du port de Saint-Gilles.
- Résultats 2019 objectifs globalement atteints

I. ASSURER UNE MISE A NIVEAU DES PORTS DE PLAISANCE

Pour permettre aux différents ports de plaisance de retrouver leurs fonctionnalités, les infrastructures et des équipements devaient être rénovés et débarrassés de leurs parties vétustes ou pénalisantes. Cette mise à niveau a concerné les services offerts aux usagers, les travaux de confortement de structures, de remplacements de pontons et de systèmes d'amarrage, les remises en état des réseaux et les interventions de désensablement.

1.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLE 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN - CIBLE)
Linéaire de pontons rénovés S	50 m	35 m	(-) 15 m
Volume de dragage réalisé dans les ports S	1 500 m^3	St Gilles : 4 197 m^3 St Leu : 9 118 m^3	(+) 11 815 m^3
Linéaire de chaînes-mères renouvelé S	150 m	St Leu : 447 m	(+) 297 m
Nombre de clients optant pour le prélèvement S	150	151	(+) 1
Taux de recouvrement R	98%	99%	+ 1 pt
Taux de déficit budgétaire R	9%	4%	(-) 4 pt

1.2 Commentaires & Analyse

Globalement, les objectifs 2019 sont atteints, même s'il reste beaucoup d'améliorations à apporter.

Le ponton rénové se trouve sur le port de Saint-Gilles.

Les dragages réalisés concernent le désensablement du chenal intérieur du port de Saint-Gilles au niveau de la plage des Roches Noires (2 922 m3), le nivellement de la plage des Brisants (1 575 m3), la suppression de la plage éphémère au Sud du port de St-Leu (5 846 m3) et à l'intérieur du port de Saint-Leu (3 272 m3)

Le remplacement de l'ensemble des dispositifs d'amarrages immergés (447 m de chaînes-mères) du port de St-Leu a pu être réalisé à la satisfaction des propriétaires de bateau. Il a été accompagné d'une réorganisation des emplacements et des affectations de façon à rationaliser les places en fonction des tailles et des catégories de navires.

Le montant réalisé des recettes issues des usagers des 3 ports s'est élevé à 1,3 M€, comme prévu au budget primitif. Ces niveaux de recettes restent cependant insuffisants et des recherches d'économies de dépenses sont menées.

Le nombre de clients ayant souscrit au prélèvement bancaire pour le paiement mensuel de leur redevance portuaire, est toujours en progression constante et l'objectif de 150 utilisateurs a été atteint.

Le port de la Pointe des Galets a obtenu la labellisation « Qualité Plaisance » niveau 3 (sur 5) par la Fédération Française des Ports de Plaisance. C'est le fruit du travail engagé par la Régie sur de nombreux critères, notamment sur la qualité d'accueil des bateaux venant de l'extérieur.

Les autres ports du TCO devraient suivre le même chemin dans les prochaines années, et la reconquête du Pavillon Bleu au port de Saint-Gilles fait partie de nos objectifs affichés.

1.3 Perspectives

Des améliorations seront apportées en 2020 au niveau des travaux de désensablement, de dragage et de gestion des végétaux flottants qui menacent chaque année de se jeter dans le port de St-Gilles. Compte tenu des conditions générales d'ensablement des ports à La Réunion, les dépenses annuelles de dragages sont à prévoir afin de préserver les activités portuaires et économiques qui en dépendent.

Du point de vue financier, des opérations destinées à réduire certains coûts (eau potable, électricité), sont encore à mener pour permettre d'améliorer le taux de couverture des recettes clients.

Des arbitrages seront proposés en vue de restructurer certains postes budgétaires.
Des pistes d'aménagement et de revitalisation de certains secteurs seront étudiées afin de générer durablement des ressources supplémentaires.

L'évolution du rythme des facturations et les incitations au paiement par prélèvements pourront conduire à des réductions des retards de paiement et fiabiliser les entrées de trésorerie.

Plusieurs opérations de dragage ont été menées en 2019 afin de désensabler les ports de St Gilles et de St Leu.

II. POSITIONNER LES PORTS AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET TOURISTIQUE

Il s'agit de lancer ou d'accompagner des projets de développement en lien avec la plaisance. Cela peut concerner aussi bien la création de surfaces commerciales que l'aménagement favorisant l'installation d'activités d'animation touristique ou d'activités nautiques.

2.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLE 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN - CIBLE)
Taux de réalisation du plan Croissance Bleue [S]			

La concrétisation des actions visant à favoriser le développement économique est encore timide.

Néanmoins, de nombreuses études avancent :

- Schéma directeur d'aménagement du port de la Pointe des Galets ;
- Lancement de réflexions conjointes Grand Port/Mairie/TCO sur le devenir des villas des ingénieurs au Port ;
- Opération Portes de l'Océan (Mairie) à proximité de la darse Titan ;
- Mandat SPL Maraïna pour la restructuration des infrastructures portuaires du port de St-Gilles ;
- Finalisation du projet « bâtiment capitainerie » au port de St-Leu ;
- Mandat SPL Maraïna pour l'extension du port de St-Leu.

Par ailleurs, le projet ODYSSEA porté par le TCO, recueille l'adhésion de nombreux partenaires publics ou privés, avec une dynamique et une prise de conscience de plus en plus intéressante en faveur du développement d'une économie bleue porteuse d'emplois dans les domaines du nautisme, du tourisme et des activités connexes.

2.2 Commentaires & Analyses

La prise de compétence du TCO est encore récente au niveau de ses infrastructures portuaires. Les premiers efforts ont été menés pour structurer la mise en œuvre de l'exploitation, la remise aux normes d'une partie des installations, l'expertise interne et les études « diagnostic général ».

Ce premier travail nécessaire n'est pas encore achevé, mais dans les toutes prochaines années, de gros investissements devraient être réalisés.

2.3 Perspectives

Les renforcements des équipes d'ingénierie vont permettre de faire avancer les nombreux projets dont certains sont identifiés ci-dessus.

Parallèlement, le dossier ODYSSEA tourisme et croissance bleus va constituer un levier important pour définir un programme de développement de l'économie bleue, et rechercher les financements adaptés.

Pour faire face aux enjeux de développement de la plaisance et des activités nautiques et touristiques, le TCO devra poursuivre ses actions en matière de requalification des installations étendues au port de Saint-Gilles, et jouer un rôle de chef de file à La Réunion dans la redynamisation des projets économiques en s'appuyant sur le tourisme bleu.

FOCUS

En 2019, la Régie des ports de plaisance a été amenée à reprendre l'exploitation directe du port de Saint-Gilles.
Cela ne s'est pas fait en douceur, les difficultés n'ont pas manqué, mais le grand public et les usagers ont pu constater à la fois les actions de rénovation engagées et la présence d'une équipe soucieuse de faire preuve d'efficacité et de réactivité face aux demandes formulées.
Certains ajustements sont encore à mener et de nombreux travaux restent à faire, mais les résultats obtenus en quelques mois méritent d'être signalés.

UNE AGGLOMÉRATION DURABLE AU SERVICE DE SES USAGERS

ENVIRONNEMENT

Etre au plus près des usagers pour améliorer

PREAMBULE

L'année 2019 a été rythmée par le renouvellement de nombreux marchés (fourniture de composteurs, de bacs roulants, acquisition et maintenance de caissons pour les déchèteries, gestion de la fourrière animale…).
Les services ont par ailleurs travaillé sur l'amélioration de la qualité du tri des emballages et la résorption des dépôts sauvages, notamment lors des actions de lutte contre la dengue et de respect du calendrier de collectes des déchets.

En matière d'errance animale, différents partenariats ont été validés avec les associations de protection animale pour favoriser l'adoption (cession d'animaux de la fourrière possible), accompagner les foyers et les scolaires dans la lutte contre l'errance animale (appel à projets).

• Les ressources :
ETP mobilisés : 38
. Budget réalisé :
Fonctionnement : 39,7 M€
(98 % du budget)
Investissement : 1,641 M€
(81 % du budget)
Innovation
. ETP mobilisés : 2
. Budget réalisé : 27 000 €

• Les principaux objectifs fixés pour 2019 :

- Signer le Contrat de Transition Ecologique (CTE) ;
- Mettre en place la gouvernance et l'animation du dispositif ;
- Réaliser une étude de préfiguration pour la définition d'un contrat d'objectif territorial avec l'ADEME.

I. OFFRIR AUX USAGERS UN SERVICE DE COLLECTE DURABLE

A travers cet axe stratégique, deux objectifs ont été définis :
- Faire de l'usager un acteur du changement : réduire les déchets et développer les performances de tri ;
- Assurer un service de collecte efficace et soutenable.

En 2019, ce sont près de 23 000 tonnes de déchets végétaux qui ont été collectés en porte à porte sur le territoire Ouest.

1.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN - CIBLE)
Nombre d'usagers sensibilisés ou informés S	25 000 usagers (tri)	12 640 usagers sensibilisés (tri)	(-) 12 360 usagers
Taux de valorisation des déchets R	70% de valorisation en collecte sélective	66% de valorisation en collecte sélective	(-) 4 pts
Taux de valorisation des déchets S	17kg/an/habitant en verre	17,8 kg//an/habitant en verre	(+) 0,8 kg/an/habitant en verre
Nombre de personnes ayant participé à un atelier gestion de biodéchets S	150 personnes	40 personnes	(-) 110 personnes
% de bon usage de composteurs S	70 % de bon usage	68 % de bon usage	(-) 2 pts
Coût des déchets / habitant R	190 € maximum / an / habitant	189 €/ hab	(-) 1 €
Taux couverture de la TEOM R	70% de taux brut de couverture en fonctionnement (hors soutien éco-organismes)	88%	(+) 18 pts
Taux de relances et de réclamations des usagers R	≤ 15 %	11%	(-) 4 pts

1.2 Commentaires & Analyse

Les indicateurs concernant la qualité du service de collecte sont à la hausse par rapport à 2018 avec en particulier des objectifs atteints en termes de réclamation des usagers, de tri du verre.
L'indicateur de sensibilisation au tri a évolué pour ne prendre en compte que les actions strictement ciblées sur le tri des emballages et non toutes les actions relatives aux déchets, d'où la différence par rapport à l'objectif visé. De même, l'indicateur concernant l'appel à projets Ekol'o est à la baisse au regard de la volonté de soutenir des projets plus qualitatifs que quantitatifs (avec une cible thématique pour l'année 2019/2020 sur la réduction de la matière organique).

La qualité du tri bien qu'en progression (+10% par rapport à 2018) reste en dessous de l'objectif visé en raison d'actions de sensibilisation davantage orientées vers les problématiques de dépôts sauvages et de respect de calendrier (contexte de dengue).

L'objectif concernant les composteurs a été partiellement atteint en raison d'un démarrage tardif du marché d'acquisition (démarrage des livraisons en juillet 2019).

1.3 Perspectives

En 2020, il est proposé de prioriser les actions sur la réduction de la matière organique en préparation de l'obligation réglementaire de gestion des biodéchets dès 2023 :
- Distribution plus ciblée des composteurs avec formation préalable (atelier à animer par le prestataire de médiation) avant livraison et suivi des foyers ;
- Expérimentation de broyage des déchets végétaux en déchèterie pour communiquer autour des alternatives au compostage de la matière organique ;
- Poursuite des projets Lékol'O ;
- Réalisation de 5 diagnostics gaspillages alimentaires dans les établissements scolaires ;
- Accompagnement de porteurs de projets exemplaires (commune sur les espaces verts, collèges ou lycées).

En matière de collecte, le nouveau marché démarrera en août 2020 avec un possible impact sur le taux de réclamation des usagers.

Concernant le tri, une mobilisation renforcée des moyens disponibles (médiateurs, équipiers de collecte, ..) doit être opérée pour faire des opérations plus ciblées et plus qualitatives. Un renfort en pilotage à l'interne est à envisager en cas de contractualisation avec l'éco-organisme de la filière tri des emballages, Citéo (pour la conduite d'actions spécifiques d'amélioration du tri).
Par ailleurs, les efforts engagés sur l'apport volontaire (acquisition de caissons supplémentaires et maintenance du parc au niveau des déchèteries, mise en place de bornes à verre en métal plus résistantes au vandalisme), la dotation en bacs jaunes et ordures ménagères et le déploiement de la redevance spéciale, seront poursuivis.

Enfin, il s'agira de définir les axes stratégiques en matière de prévention et de gestion des déchets du TCO et les coûts induits qui orienteront la politique publique à l'horizon 2023.

II. LUTTER CONTRE LES NUISANCES ENVIRONNEMENTALES

Cette orientation se décline en 2 objectifs :

- Participer au maintien de la salubrité publique
- Lutter contre l'errance animale

2.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN - CIBLE)
Tonnages collectés S	4 650 T	4 579 T	(-) 71 T
Coût du maintien de la salubrité/ habitant R	≤ 20 €/hab.	18 € / hab	(-) 2 €
Coût de l'errance / habitant R	env. 6,50€	6,96 €/hab	(+) 0,46 €/hab
Nombre de ramassages et de captures S	2 000 captures 2 900 cadavres	1 782 captures 2 687 cadavres	(-) 218 captures (-) 213 cadavres
Nombre stérilisations / identifications S	1 300 animaux stérilisés	2 038 identifications 2 295 stérilisations	(+) 995 stérilisations

2.2 Commentaires & Analyse

En 2019, afin de limiter la propagation de l'épidémie de dengue, le TCO a poursuivi le déploiement d'opérations spécifiques de nettoyage de quartiers, de vide fonds de cour ou de collectes d'encombrants renforcées avec le des moyens supplémentaires. D'autre part, depuis le mouvement des Gilets Jaunes, il a été noté une dégradation de l'environnement immédiat des bornes à verre (dépôts de déchets de toute nature depuis le mouvement des gilets jaunes). Des collectes régulières autour des bornes à verre ont donc dû être mises en place durant plusieurs mois.

La lutte contre l'errance animale et la prolifération passe aussi par la stérilisation. Avec une enveloppe budgétaire plus conséquente, le nombre d'actes a pu être augmenté.

2.3 Perspectives

Dans le domaine de la gestion des déchets, les actions de lutte contre les dépôts sauvages se poursuivront en 2020 et se traduiront notamment par :

- Des adaptations de moyens de collecte : collecte autour des bornes à verre pour réduire les dépôts de déchets à leurs abords intégrée au marché de collecte en porte à porte pour plus de réactivité ;
- La résorption des dépôts sauvages et des points de regroupement de déchets inutiles, en partenariat avec les services communaux, les établissements scolaires et les bailleurs sociaux dans le cadre d'opérations d'embellissement et d'aménagement ;
- La poursuite des projets de secteur (projet partenarial de mutualisation des moyens opérationnels, de mobilisation sociale et d'appropriation du domaine public par les usagers) ;
- La poursuite de l'accompagnement des polices municipales en vue de déployer le protocole de verbalisation et dans le cadre de l'attribution de compensation pour l'emploi de policiers municipaux œuvrant dans le domaine de l'environnement ;
- Le recouvrement des frais engagés par le TCO pour des collectes effectuées suite à une intervention des polices municipales à l'encontre de contrevenants ne respectant pas les règles de présentation des déchets.

En matière d'errance animale,
il est proposé de :

- Optimiser les captures en les ciblant mieux et en les couplant à une action préventive de la police municipale pour mieux prévenir la divagation animale et les nuisances qui en découlent ;
- Poursuivre les partenariats avec les associations de protection animale ;
- Optimiser le nombre d'actes de stérilisation afin de poursuivre les efforts engagés (les résultats de l'étude sur le cheptel démontrent que sa diminution à long terme ne peut se faire sans maintien dans le temps de la stérilisation et sans l'intervention de la fourrière) ;
- Accentuer l'information et la sensibilisation de la population sur l'errance animale et la responsabilité des propriétaires (campagne Out zanimo okip ali) ;
- Valoriser l'image de la fourrière (nouvelle signalétique) ;
- Accentuer les interventions en milieu scolaire avec un accompagnement des associations de protection animale.

FOCUS

Opération Foyer Zéro Déchet : Le meilleur déchet est celui que l'on ne produit pas !

• 40 foyers engagés

• **4 mois d'expérimentation :**
  ■ 1 mois de pesées quotidiennes des déchets en gardant les mêmes habitudes qu'auparavant
  ■ 2 mois de pesées quotidiennes des déchets, en adoptant au moins 3 gestes quotidiens de réduction des déchets
• Résultat : une diminution moyenne de 43% de leurs déchets
  ■ Un participant de la démarche zéro déchet produit 3 fois moins de déchets qu'un autre habitant ne pratiquant pas spécialement la réduction (90 kg/habitant/an vs 315 kg/habitant/an)
• 5 à 6 fois moins de production d'OMR (Ordures Ménagères Résiduelles) ◆ Soit une économie potentielle sur la gestion des déchets de plus de 14 millions d'euros !

Les gestes de réduction les plus pratiqués :
• l'attention portée aux achats (en vrac et sans emballage)
• le compostage (ou le lombri-compostage en appartement

III. STRATÉGIE D'INNOVATION TERRITORIALE

PREAMBULE

Nouvelle démarche contractualisée le 9 avril 2019, les Contrats de Transition Ecologique (CTE) ont vocation à traduire, au niveau des territoires, l'ambition écologique que la France s'est fixée pour développer un nouveau modèle de gestion responsable. Le TCO a été désigné site pilote au plan national car il s'est engagé depuis plusieurs années dans une démarche globale et ambitieuse de transition écologique de son territoire au croisement des grands enjeux de développement et de protection de l'environnement. La durabilité, c'est-à-dire l'équilibre entre développement et protection de l'environnement, est au centre de son projet de territoire.

• Engager une transition écologique pour réduire l'empreinte carbone du territoire ainsi que sa vulnérabilité aux changements climatiques

L'objectif du TCO a été d'utiliser le CTE pour provoquer une large mobilisation d'acteurs réunionnais de la transition écologique, créer une communauté de projets avec de nouvelles formes de collaboration au service d'un projet de territoire partagé par tous. Dans le cadre du Contrat de Transition Ecologique, ce sont 29 actions qui sont inscrites, 23 qui restent à l'étude et 10 nouveaux projets à inscrire. En 2019, 9 actions du CTE sont terminées.

3.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN -CIBLE)
Mise en œuvre du Contrat de Transition Ecologique CTE	Signature du CTE	Réalisé le 9 avril 2019. Organisation de la gouvernance du CTE et rapprochement avec la démarche Territoire d'Industrie	-
	Rédaction du rapport de préfiguration d'un Contrat d'Objectif Territorial avec l'ADEME	Document envoyé (11/2019) Signature du COT pour 3 ans avec l'ADEME. *Accompagnement et suivi de 100% des actions par des rencontres et des échanges dans le cadre d'une revue de projets général réalisé le 10 décembre 2019.* *Validation de 5 nouveaux projets.* *Définition du projet de R&D SmarTerre, signature du contrat de projet.* *15% Lancement des travaux pour la co-création d'un label « Ville Durable et Innovante »*	-

Légende

R Indicateur de résultat S Indicateur de suivi

La production de terres fertiles bénéficiera aux espaces verts publics et à l'agriculture urbaine de l'Ecocité de La Réunion, Ville Durable et Innovante.

3.2 Commentaires & Analyse

Dans le but de mettre en œuvre le programme CTE, 3 blocs d'interventions indissociables et complémentaires ont été définis et seront mis en place :

• Une gouvernance forte, portée par le TCO au niveau d'une nouvelle direction (Innovation Territoriale) positionnée au sein de la DGS ;

• Une démarche d'animation du dispositif encadrée par un programme de recherche et développement, pour identifier les méthodes nécessaires à la pérennisation des actions et à leur montée en compétences ;

• L'intégration des projets de transition dans les démarches stratégiques du territoire, comme le programme Ecocité, afin de les inscrire dans la durée et d'en faire des modèles d'un nouveau développement économique.

3.3 Perspectives

Le TCO va fusionner le CTE et Territoire d'Industrie pour constituer un Contrat unique de Transition Ecologie et Industrielle en partenariat étroit avec les entreprises (ADIR, FRBTP, DIGITAL REUNION, …). Dans ce cadre, sera développé le projet de Campus de l'Innovation Tropicale et Insulaire (CITI) sur la ville du Port. Ce projet sera l'occasion de constituer de nouvelles coopérations avec les acteurs de la recherche universitaire et de la formation.

Le Plan Climat Air Energie Territorial (PCAET) sera réalisé dans le cadre du CTE et porté par la Direction Innovation Territoriale (DIT). Il permettra de définir la stratégie énergie du TCO et de l'Ecocité, de lancer différents projets démonstrateurs (patrimoine du TCO, ports de plaisance, zone d'activité économique) et de réaliser un plan d'actions qui intégrera les projets de production d'ENR, de stockage, de distribution intelligente et de maîtrise de l'énergie.

Dans le cadre de la coproduction du label « Ville Durable et Innovante »(VDI) avec l'institut EFFICACITY et le CEREMA, le TCO sera l'un des 5 territoires français et le seul ultramarin, à participer à la coproduction de ce label franco-européen ayant vocation à devenir une référence mondiale pour concurrencer les labels des USA et d'Asie. Le TCO définira le volet tropical et insulaire de ce label, ce qui lui offrira une exposition médiatique nationale et internationale pour lui et l'Ecocité.

Concernant le lancement de la réalisation d'une infrastructure numérique du territoire pour développer la « Smart-Island » et organiser le monitoring urbain et environnemental du territoire, le TCO va devenir un véritable laboratoire de l'innovation numérique en digitalisant ses infrastructures et compétences, et en les mettant à la disposition des innovateurs avec pour objectif de :

- Faire mieux en matière de gestion du territoire sans dépenser plus ;
- Offrir de nouveaux services performants à la population ;
- Permettre le développement de nouveaux services et la croissance d'entreprises locales.

Cette démarche de Smart-Island sera l'occasion de renforcer la collaboration avec les laboratoires de recherche locaux et les entreprises de DIGITAL Réunion dans le cadre du CITI.

FOCUS

Le 9 juillet 2019, le TCO signe le Contrat de Transition Ecologique. La fin de l'année 2019 s'est ensuite clôturée sur la tenue de la première revue de projet du dispositif.

La réalisation du CTE du TCO a été l'occasion de créer une plateforme web de gestion innovante des acteurs du territoire et de suivi de projets (Communecter.org). Cette plateforme a été adoptée par le Ministère de Transition Ecologique et Solidaire (MTES) et est devenue la plateforme nationale du CTE.

Le CTE a été l'occasion de relancer la définition de la stratégie énergie du TCO et d'actualiser son Plan Climat Air Energie Territorial (PCAET) qui est de ses axes prioritaires.

La coopération que le TCO a développé avec l'institut national de recherche EFFICACITY pour la transition énergétique des villes, nous a permis d'intégrer un groupe de 5 collectivités pour coproduire un label français européen Ville Durable et Innovante. Le TCO, seule collectivité d'Outre-Mer, produira une déclinaison tropicale et insulaire de ce label.

La réalisation d'un contrat d'objectif territorial avec l'ADEME permet au TCO d'obtenir un financement de 490 000 euros sur 3 ans pour animer le dispositif du CTE (subvention de fonctionnement RH et d'études). Ce travail a abouti à un modèle d'évaluation de la transition écologique par des indicateurs de performance et d'impact.

Les travaux de précision de la stratégie de la transition écologique menés par le TCO en coopération avec l'ensemble des acteurs et le GIP Ecocité ont permis de définir une stratégie d'innovation territoriale. Cette stratégie s'appuie sur le développement de nouvelles filières, le rapprochement du monde industriel et de la recherche, la réalisation de projets démonstrateurs sur l'Ecocité. Elle a initié la réflexion sur le Campus d'Innovation Tropicale et Insulaire (CITI ex projet PACD).

DÉVELOPPER LES CONDITIONS D'UNE MOBILITÉ POUR TOUS

PREAMBULE

2019 a été une année charnière centrée sur la mise en œuvre du nouveau réseau kar'ouest, avec des services numériques modernes offerts aux usagers (billettique, M-ticket, …) et des véhicules de plus grande capacité.

Les acquisitions de bus, la réalisation du pôle d'échanges Augustin CATAPOULE à La Saline, ainsi que les projets d'itinéraires privilégiés (opération Aimé Césaire au Port notamment, dont les travaux démarreront en 2020) ont également été poursuivis.

Le TCO s'est également positionné sur les différents modes de transport, en proposant de structurer le système de transport autour d'un Bus à Haut niveau de Service (BHNS).

• Les ressources :

. ETP mobilisés : 15 agents
Budget réalisé :
Fonctionnement : 39,4 M€
(100 % du budget)

Investissement : 2,556 M€
(84% du budget)

• Les principaux objectifs fixés pour 2019 :

• Axe de progrès global poursuivi en 2019: améliorer l'attractivité des transports publics urbains
• Résultats 2019: mise en œuvre du nouveau kar'ouest 2019

I. RENDRE PLUS ATTRACTIVE L'OFFRE DE TRANSPORTS URBAINS ET SCOLAIRES

L'enjeu est d'augmenter l'attractivité des transports publics (urbains et scolaires) à travers plusieurs objectifs opérationnels : améliorer la qualité et le niveau de service, réaliser des itinéraires privilégiés et coordonner les offres de transport.

1.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN - CIBLE)
Fréquentation du réseau Kar'Ouest (en millions de voyages/an) R	6,5	6,71	(+) 0,21
Nombre d'élèves abonnés aux transports scolaires S	17 702	17 251	(-) 451
Coût par élève R	700 €	839 €	(+) 139 €
Coût par voyage kar'ouest R	3,34 €	3,68 €	(+) 0,34 €
Taux de couverture R/D (urbain et scolaire) R	19%	16%	(-) 3 pts
Nombre abris de bus/ Nombre total d'arrêts (taux d'équipement) R	23%	17%	(-) 6 pts
Nombre de kilomètres de voies réservées S	14,2	18,23	(+) 4,03
Vitesse commerciale moyenne du réseau (km/h) S	23	22,9	(-) 0,1
Nombre de titres intermodaux délivrés / interopérables R	20 000	38 300	(+) 18 300
Nombre de pôles d'échanges et points de correspondance aménagés R	29	22	(-) 7

Légende

R Indicateur de résultat S Indicateur de suivi

1.2 Commentaires & Analyse

Concernant l'augmentation de la fréquentation kar'ouest, entre 2017 et 2018, il convient de noter, d'une part, l'effet de la période Gilets Jaunes (décembre 2018), qui a amené une baisse de fréquentation évaluée à 270 000 voyages, et d'autre part, la prise en compte des voyages Réuni'pass (abonnements intermodaux) pour environ 624 000 voyages.

En neutralisant l'effet de la période Gilets jaunes et les voyages Réuni'pass, la fréquentation a progressé de +0,7 % entre 2017 et 2018, inversant ainsi la tendance à la baisse constatée les années précédentes.

La vitesse commerciale, déterminante du choix modal, sera évaluée de manière plus fiable à compter de 2020, à l'appui d'un nouvel outil de suivi GPS déployé sur l'ensemble du réseau.

Le taux de couverture R/D a légèrement baissé, du fait du nouveau réseau basé sur des véhicules de plus grand gabarit, donc plus coûteux en exploitation, et des nouveaux services numériques (billettique, application M-ticket, boutique en ligne).

Le pourcentage d'abribus a mécaniquement diminué, du fait d'une augmentation du nombre total d'arrêts alors que le nombre d'abribus a quant à lui stagné.

En transports scolaires, le ratio ''coût par élève" a augmenté à cause de circuits exceptionnels mis en service dans le cadre de travaux sur une école. Le nombre d'élèves abonnés aux transports scolaires se maintient (légères fluctuations chaque année, en plus ou en moins).

Concernant le nombre de titres intermodaux, la référence 2019 avait été fixée en l'absence de données précises ; les données ont été mises à jour par le SMTR.

A noter enfin que l'indicateur ''linéaire de voies réservées" a été recalculé pour prendre en compte distinctement les sens aller et retour des sites propres. L'indicateur a ainsi augmenté, bien qu'il n'y ait eu aucune livraison de TCSP (transports en commun en site propre) en 2019.

En matière de pôles d'échanges, l'objectif quantitatif a été revu au regard du nouveau réseau mis en service 2019, qui a nécessité moins de pôle d'échanges que ceux prévus initialement.

1.3 Perspectives

Il est proposé d'accentuer l'action de la collectivité sur l'ensemble des mesures favorables à l'attractivité des transports publics urbains, dont en particulier les aménagements de type TCSP (couloirs-privilégiés) et de BHNS (Bus à Haut Niveau de Service), afin d'améliorer à la fois la fréquentation, les recettes et donc le ratio R/D, et aussi la vitesse commerciale.

Les itinéraires privilégiés permettent de sortir les bus des embouteillages et de mieux respecter les horaires et les fréquences.

II. FACILITER LA PRATIQUE DES MOBILITES MOINS POLLUANTES

Cet axe vise à développer la pratique des modes de déplacements alternatifs à ‘’l’autosolisme”, dont notamment le vélo et le covoiturage.

2.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN - CIBLE)
Nb de kilomètres d'itinéraires cyclables sécurisés S	46	46,15	(+) 0,15
Nb de places de covoiturage S	280	210	(-) 70

Légende

R Indicateur de résultat S Indicateur de suivi

2.2 Commentaires & Analyse

Concernant le nombre de kilomètres d’itinéraires cyclables, on note en 2019 peu de nouveaux itinéraires, excepté à La Possession avec un itinéraire le long de la ravine Balthazar.
En matière de places de covoiturage, aucune réalisation n’a été signalée en 2019.

2.3 Perspectives

Dans le domaine de la promotion de la pratique du vélo, comme dans celui du covoiturage, le TCO sera invité à définir une feuille de route ambitieuse dès 2020.

Quels ajustements à apporter à la politique des transports pour améliorer sa pertinence ? Il s’agit ici de préciser les perspectives afin d’améliorer l’adéquation entre l’offre de service proposé et les besoins.

Pour répondre aux besoins de mobilité des usagers du territoire, le TCO devra poursuivre son action, en investissant (nouveaux services, nouvelles infrastructures, nouveaux équipements, nouveaux véhicules, …) dans la compétence transport.
Un travail sur l’environnement des transports scolaires est attendu en 2020 et au-delà pour dégager des marges d’optimisation.

FOCUS

En août 2019, le pôle d’échanges Augustin Catapoulé a été inauguré.

Un équipement structurant, point de départ du renouveau de La Saline, aux services des usagers du transport public et des habitants des mi-pentes de l’Ouest », avec pour objectifs de doter le centre-ville de La Saline d’un équipement public plus lisible, de sécuriser les conditions d’attentes des voyageurs ainsi que le confort, d’améliorer les correspondances entre les différentes lignes de bus, d’améliorer l’accessibilité par les Personnes à Mobilité Réduite et de moderniser l’image du réseau de bus.
2ème point fort du réseau kar’ouest sur Saint-Paul après la gare routière, 8 lignes de bus transitent sur ce pôle d’échanges, 265 véhicules par jour, 4 quais, des sanitaires accessibles PMR, …
Le coût de l’opération s’élève à 738 900 € HT, cofinancés par l’Europe et la Région.

ASSURER LA BONNE GESTION DES MILIEUX AQUATIQUES ET LA PROTECTION DES POPULATIONS, DES BIENS ET DES ACTIVITES CONTRE LES INONDATIONS

2019 a été une année importante en termes d'évolution des compétences de services publics que le TCO doit assurer. C'est le cas notamment de la Gestion des Milieux Aquatiques et de Prévention des Inondations (GEMAPI), transférée aux communautés d'agglomération depuis le 1er janvier 2018 et de l'eau potable et de l'assainissement (eaux usées-eaux pluviales-SPANC), à compter du 1er janvier 2020.

2019 a donc été une année charnière avec la réalisation d'investissements à hauteur de 13 M€, dont la réception des travaux du PAPI Rivière des Galets et de 90% des travaux du PAPI Hermitage-Saline les Bains.

PREAMBULE

• Les ressources :

. ETP mobilisés : 5 agents

. Budget réalisé :
Investissement : 13,074 M€
(110 % du budget/base BP 2019)

• Les principaux objectifs fixés pour 2019 :

• Développer la compétence GEMAPI au sein de l'intercommunalité en mettant en place une organisation administrative, financière et technique adaptée à l'ambition de la collectivité ;
• Valider les schémas de transfert des nouvelles compétences Eau et Assainissement.

Résultats 2019 :
• Réception de 100% des travaux du PAPI RDG et de 90% des travaux du PAPI Hermitage-Saline les Bains.
• 110 % de réalisation des dépenses d'investissements, soit un résultat supérieur de 1,1 M€ au BP 2019 en matière d'investissements.
• Validation des modes de gestion pour les nouvelles compétences Eau et Assainissement. Adoption et signature du Contrat de Progrès Plan Eau DOM.
• Réalisation de 2 exercices grandeur nature en coordination avec les communes du Port et de Saint-Leu en matière de politique de lutte contre les inondations.
• Mise en place d'actions de formation en direction du personnel des communes et de communication auprès des écoles.

I. SE DOTER DES RESSOURCES NECESSAIRES A L'EXERCICE DES COMPETENCES GEMAPI/EAU/ASSAINISSEMENT

Les enjeux sont de mettre en place au sein de la collectivité une organisation capable de développer le scénario ambitieux validé par la collectivité à hauteur de 110 M€ et de développer le budget, les ressources et les moyens pour atteindre cet objectif.

1.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN - CIBLE)
Taux de couverture externe (taxe + subventions externes) R	100%	73,90%	(-) 26,1 pts

1.2 Commentaires & Analyse

Il s'agissait de développer la connaissance des organisations administratives, financières et techniques pour réaliser de manière optimisée le confortement et le développement de la compétence GEMAPI et préparer le transfert des nouvelles compétences Eau et Assainissement.

Pour l'année 2019, l'ensemble des dépenses a été couvert par les subventions et la taxe prélevée, ce qui a permis de ne pas mobiliser d'emprunt relais.
Une subvention d'équilibre du budget principal a été réalisée à hauteur de 2,7 M€.

En matière de bilan, l'objectif a été dépassé, avec un taux de réalisation des dépenses d'investissements de 110 % (BP 2019 : 11,95 M€ réajusté en cours d'année - réalisé au 31/12/2019 : 13,074 M€). C'est un très bon résultat eu égard aux difficultés inhérents aux projets transférés et à la prise de compétence.
En 2019, les modes de gestion des nouvelles compétences Eau et Assainissement transférées au 1er janvier 2020, ont été validées, à savoir, des délégations de services publics sur les communes de La Possession, Le Port, Saint-Leu sous maîtrise d'ouvrage directe du TCO et une Régie communautaire sur les communes de Saint-Paul et Trois-Bassins.

1.3 Perspectives

Pour les années à venir, les orientations en matières budgétaire et financière seront de faire porter les dépenses par les recettes de subventions et le maintien d'un même niveau de taxe, voire par des emprunts relais en limitant la solicitation du budget général. La nouvelle compétence de gestion de l'assainissement des eaux pluviales urbaines risque de créer de nouvelles charges dans le budget général.

II. DEFINIR ET METTRE EN ŒUVRE LA PROGRAMMATION OPERATIONNELLE ET TECHNIQUE DES COMPETENCES GEMAPI/ EAU ET ASSAINISSEMENT

L'enjeu est d'assuré une actualisation régulière du plan pluriannuel des investissements de la collectivité sur une période longue jusqu'en 2030 d'un point de vue technique et financier.

2.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN - CIBLE)
Nombre de ml de digues entretenues S	5 500	5 500	-
Nombre de ml de digues diagnostiquées S	8 000	8 000	-
Taux d'avancement des travaux de phase 1 PAPI Ermitage R	80%	85%	+ 5 pts
Taux d'avancement (nombre d'actions engagées de priorité 1) du PAPI St-Paul R	20%	10%	(-) 10 pts
Taux d'avancement (nombre d'actions engagées) du PAPI RDG R	60%	50%	(-) 10 pts
Taux d'avancement des travaux de l'Epi 4 du PAPI RDG R	100%	Pas de travaux en 2019	-100%
Taux de réalisation de l'entretien et réparations travaux (en % du coût total des dépenses annuelles de l'opération soit 300 K€) de notre patrimoine R		30 % de 600 K€	
Nombre de personnes exposées au risque inondation (TRI, ACB, AMC) / Nombre de personnes protégées suites aux actions R	9 100	19 000 personnes protégées avec la réalisation des travaux du PAPI RDG	(+) 9 900

2.2 Commentaires & Analyse

Pour objectifs, il s'agissait de :

- Mettre en place la programmation des investissements et des scénarios de tarification des services GEMAPI, à savoir :

■ Actualisé le PPI et le PPF GEMAPI 2019-2030 ;

- Evaluer et fixer le plan de financement en fonction des coûts d'investissements et de fonctionnement pour les années 2019 à 2030 ;
- Assurer la gestion, le contrôle, la surveillance et la maintenance du patrimoine transféré ;
- Réaliser les travaux de maintenance et d'entretien des ouvrages ;
- Réaliser les Visites Techniques Approfondies sur les ouvrages de classe B, C et D ;
- Mener des actions pour la protection contre les inondations ;
- Elaborer une plaquette de communication sur les risques d'inondation ;
- Réaliser les travaux d'adaptation des ouvrages du PAPI RDG et les travaux des ouvrages du PAPI Hermitage – Saline les Bains ;
- Réaliser l'étude des systèmes d'endiguement.

Concernant les écarts, ceux-ci vont dans le sens positif, avec une réalisation légèrement supérieure aux objectifs.
Il est à noter qu'au bout de 2 ans de mise en œuvre par la collectivité, l'évaluation de la compétence est plus pertinente et plus précise avec des objectifs et des indicateurs plus adaptés.

2.3 Perspectives

Pour répondre aux besoins aujourd'hui identifiés de la compétence GEMAPI, le TCO devra poursuivre son action, en mettant en place une organisation adaptée et en maintenant la capacité budgétaire qu'il développe actuellement pour atteindre les objectifs du scénario ambitieux qu'il a validé. Le développement des études et des travaux de lutte contre les inondations mais également du programme d'entretien et de maintenance des ouvrages existants répondent notamment à ces enjeux.

FOCUS

En 2019, deux opérations de travaux ont été livrées et ont bénéficié d'un financement externe (conventions de subvention signées) :

- le PAPI Rivière des Galets (80% de subventions sur 5,152 M€ de dépenses éligibles pour un programme de 11,138 M€) ;
- le PAPI Hermitage les Bains (80% de subventions sur 15,4 M€ de dépenses éligibles).

Ces opérations de travaux permettront à terme de protéger des inondations près de 14 000 personnes et 3 200 bâtis sur les communes du Port et de St-Paul.

Les travaux du PAPI de l'Hermitage – Saline les Bains ont consisté notamment à construire des digues de protection des habitations contre les inondations.

UNE AGGLOMERATION RESPONSABLE ET PERFORMANTE AU SERVICE DU PROJET DE TERRITOIRE

FINANCES ET EVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

PREAMBULE

La Direction de la Programmation et de l'Exécution Budgétaire a pour mission de garantir un équilibre durable de nos finances, de définir et de diffuser la stratégie financière dans le respect des obligations légales, de rechercher le maximum de ressources mobilisables au regard des politiques publiques définies, d'assurer et de conforter la gestion financière du TCO. Le champ d'intervention du contrôle de mission concerne l'évaluation des politiques publiques et missions transversales, ainsi que le contrôle des satellites. Il s'agit de partager et conforter une culture commune de gestion avec nos partenaires.

• Les ressources :
ETP mobilisés : 13
1 contrôleur de gestion
. Budget réalisé :
Fonctionnement 22 M€
(99 % du budget)
Investissement 45,225 M€
(65% du budget)

• Les principaux objectifs fixés pour 2019 :

• Axe de progrès global poursuivi en 2019 : responsabiliser les directions dans les fonctions comptables et financières

• Résultats 2019 : un meilleur pilotage financier et de politiques publiques pour une meilleure efficacité et efficience.

I. CONFORTER LA FONCTION BUDGETAIRE ET COMPTABLE

Cet axe a pour objectif d'améliorer la prévision et la lisibilité budgétaire pour les élus et les directions, mais aussi la qualité comptable de nos comptes.

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Part des autorisations de programme dans le budget d'investissement (hors dette, Foncier Cambaie) R	90%	92%	(-) 33,6 pts
Taux de réalisation des dépenses d'investissement (hors dette, Foncier Cambaie) R	80%	61,40%	(-) 18,6 pts
Part des autorisations d'engagement dans le budget de fonctionnement R	5%	0%	(-) 5 pts
Taux de réalisation des dépenses de fonctionnement R	98%	98,10%	(+) 0,1 pt
% d'engagements juridiques pluriannuels valorisés comptablement R	100%		
Note Indicateur de la qualité des Comptes Locaux R (IQCL établi par la DRFiP)	19,5/20	16,60/20	(-) 2,9
Délai global de paiement R	< 25 jours	20,98 jours	(-) 4,02 jours
Taux de rejet du comptable R	Mandats: < 0,9%	Mandats <0,5%	(-) 0,4 pt
	Recettes: < 0,7%	Recettes<0,8%	(+) 0,1 pt
Part des engagements rattachés en N non mandatés en N+1 (base montants) R	< 5% du montant rattaché	6,30%	(-) 1,30 pt
Taux de réalisation de la convention services comptable et financier S			

1.2 Commentaires & Analyse

Part des AP dans le budget d'investissement : hors dette et foncier de Cambaie, une partie de notre budget d'investissement n'est pas géré en AP/CP (autorisations de programme/crédits de paiement) : les études Ecocité ne font pas l'objet d'une AP car il est prévu de créer une structure ad hoc pour gérer ce projet structurant. Par ailleurs, il n'y a pas d'AP pour les investissements des ports de plaisance. De ce fait, la part des AP dans notre budget d'investissement est de 56,4% pour 2019. Cet indicateur doit s'améliorer en 2020.

Taux de réalisation des dépenses d'investissement : ce taux est de 61,4% en 2019, soit en deçà de l'objectif fixé pour 2019. Ce faible taux s'explique par :

■ des opérations qui auraient dû entrer en phase de travaux en 2019 mais qui ont finalement pris du retard, soit pour des problématiques externes, soit pour des délais d'études plus longs que prévus initialement. Il s'agit principalement des opérations suivantes :

- Réhabilitation des décharges (Ecart de – 1 686 422 €),
- Sentier Littoral Ouest en forêt domaniale de Saint-Paul (Ecart de – 765 000 €),
- Itinéraires Privilégiés du Port (Ecart de – 760 765 €),
- Extension du port de Saint-Leu (Ecart de – 349 000 €),
- Réseau AEP de la Pointe des Galets (Ecart de – 248 000 €),
- Mise en place d'arrêts de bus (Ecart de – 86 316 €),
- Réalisation de nouvelles déchèteries (Ecart de – 75 000 €).

■ des opérations en phase chantier qui ont connu des problèmes d'avancement résultant des entreprises principales ou de liquidations d'entreprise. Il s'agit des opérations suivantes :

- Extension de la ZA Pointe des Châteaux (Ecart de – 1 206 172 €),
- Ecole Intercommunale d'Enseignement Artistique (Ecart de – 758 688 €),
- Reconstruction du préau du camping de l'Ermitage (Ecart de – 123 602 €).

■ une opération qui aurait dû entrer en phase travaux en 2019 mais dont le besoin et les caractéristiques ont été remises en cause au 1er semestre 2019 (Itinéraire Privilégié Cœur de Ville – Ecart de – 945 000 €).

Courant 2019, des réaffectations de crédits ont été réalisées pour engager des dépenses sur des lignes pour lesquelles le budget était insuffisant ou engager des travaux supplémentaires (actions supplémentaires de dragages sur les ports de Saint-Gilles et de Saint-Leu, travaux de mise en valeur du port de Saint-Gilles, travaux supplémentaires sur le Pôle d'Echanges de la Saline, investigations supplémentaires sur les ZA, ...) : la réaffectation des crédits représente un montant d'environ 946 467 €.

Taux de réalisation des dépenses de fonctionnement (98,1%) : l'objectif a été atteint. Cependant, il convient de noter que les économies réalisées en fonctionnement alimentent le financement de l'investissement. Moins de dépenses de fonctionnement engendrent plus d'autofinancement.

Note de l'indicateur de la qualité des comptes locaux : Objectif non atteint.

Afin d'améliorer la qualité comptable de nos comptes, 2019 a été marqué par la volonté de renforcer le partenariat avec le comptable. A l'issue de ses rencontres **une convention de services comptable et financier** a été signée en juillet 2019 pour une période triennale 2019-2021 autour de plusieurs axes de progrès définis conjointement.

Délai global de paiement (DGP) : objectif atteint. En 2019, le DGP est de 20,98 jours en nette amélioration par rapport à 2018 (26,34 jours).

Taux de rejet du comptable pour les mandats : le taux de rejet des dépenses est inférieur à la cible fixée témoignant une amélioration de notre chaîne comptable.

Taux de rejet du comptable pour les titres : le taux de rejet des titres est légèrement supérieur à celui prévu (0,8% contre 0,7% ciblé).

Part des engagements rattachés en 2018, non mandatés en 2019 : cette part est de 6,28% en 2019 contre 10,35% en 2018. L'amélioration est significative par rapport à 2018. Cependant, à la clôture de l'exercice budgétaire, les rattachements doivent encore faire l'objet d'une attention particulière.

1.3 Perspectives

Le TCO s'attachera en 2020 à sécuriser au mieux son process d'engagement via l'engagement comptable des Autorisations de Programme. Le DGP fera également l'objet d'un suivi afin de tenir l'engagement de 21 jours fixé par la convention de services comptable et financier. Un travail de rapprochement entre notre inventaire comptable et notre inventaire physique sera envisagé afin d'améliorer notre IQCL.

II. AMELIORER LES FONCTIONS FINANCES ET EVALUATION

Afin de conforter la fonction budgétaire et comptable et de la partager avec les directions métiers, la direction a élaboré un règlement budgétaire et financier qui a pour objectif de :

- Décrire les procédures de la collectivité, et les partager avec les élus et les directions métiers non spécialistes de la finance ;
- Créer un référentiel commun et promouvoir une culture de gestion pour les directions et services ;
- Veiller à la régularité des méthodes de travail dans le temps.

Le règlement budgétaire et financier a été validé en conseil communautaire le 16 décembre 2019.

2.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Nombre de tickets traités S	100%	Action non mise en œuvre	(-) 100%
Taux de satisfaction S	80%	Action non mise en œuvre	(-) 100%
Nombre de formations / accompagnements S	2	2	-
Part des bons de commande signés et transmis de manière dématérialisée S (hors signature des élus)	100%	100%	-
Part des factures déposées sous Chorus Pro S	20%	24,45%	(+) 4,45 pts

2.2 Commentaires & Analyse

Taux de satisfaction : à ce jour, il n'est pas possible d'évaluer le taux de satisfaction, car l'action relative à la centralisation des « demandes finances » a été reportée en 2020.

Part des bons de commande transmis par voie dématérialisée : objectif atteint (100%).

Part des factures déposées sous Chorus Pro : objectif atteint. Près de 25% des factures arrivées au TCO sont déposées via Chorus Pro. Le TCO a maintenu l'objectif de 100% des factures déposées sous Chorus dès le 1er janvier 2020.

III. ÉVALUER LES POLITIQUES PUBLIQUES ET DÉGAGER DES MARGES DE MANŒUVRE

3.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Taux de performance des politiques publiques du TCO R	80 % des objectifs atteints	52 % des objectifs atteints	(-) 28 pts
Taux de performance des missions du TCO R	80 % des objectifs atteints	45 % des objectifs atteints	(-) 35 pts
Base de données disponibles S	80%		(-) 100%
Imputation des coûts par politique publique et missions S	100%	80%	(-) 20 pts
Nombre de structures auditées S	20%	10%	(-) 10 pts
Analyse de risques des satellites S	100%	30%	(-) 70 pts

Légende

R Indicateur de résultat S Indicateur de suivi

3.2 Commentaires & Analyse

Les taux de performance en matière d'atteinte d'objectifs des politiques publiques et des missions sont mitigés.

Plus de 200 indicateurs de suivi et de résultats de nos politiques publiques et missions transversales ont été mis en place : 50 % d'indicateurs de suivi (activité des services) et 50 % d'indicateurs de résultat (performance des politiques et missions). Cette dilution modère l'atteinte.

Les bases de données supports doivent être confortées et c'est un projet qui prendra forme sur la période 2020-2021 dans le cadre de la mise en place d'un service public de la donnée.

Les coûts qui restent à imputer sont transversaux (frais généraux, quote-part des services support).

Les « satellites » dont les audits ont été lancés ou sont en cours. La SEMTO et CYCLEA font partie des structures à examiner en priorité au vu de l'activité est conséquente.

L'analyse des risques (opérationnel, juridique, financier) devra être généraliser dans la cartographie des satellites.

3.3 Perspectives

Concernant les taux de performance, la légitimité et l'adhésion de la démarche d'évaluation grandissant, une amélioration du pilotage est attendue. Les indicateurs gagnent progressivement en sens et l'analyse des exercices antérieurs doit nous amener à privilégier d'avantage des indicateurs de résultats et à réduire globalement le nombre d'indicateurs.

Le chantier de construction du système d'information décisionnelle progresse et l'objectif de disposer de données en temps réel se dessine (lancement d'un schéma directeur numérique préfigurant le service public local de la donnée au 2nd semestre 2020).

La complétude d'analyse découlant d'une comptabilité analytique par politique publique et par mission est un axe de progrès en 2020 avec l'imputation des coûts transversaux. Les audits des satellites à fort enjeu seront étendus et l'évaluation des risques viendra enrichir les tableaux de bord de la direction générale à bâtir, véritables outils d'aide à la décision.

L'évaluation des politiques publiques passe aussi par le contrôle de nos « satellites ».

OPTIMISER ET SÉCURISER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

PREAMBULE

Accroître l'efficacité des effectifs de l'EPCI tout en améliorant le niveau des compétences demeure une préoccupation majeure. Pour répondre à cet objectif, plusieurs stratégies sont mises en œuvre visant à former, promouvoir la mobilité mais également à faire évoluer les agents.

Dans ce contexte, la Direction des Ressources Humaines entend répondre à trois enjeux :

- Faciliter la mise en œuvre des politiques publiques et répondre aux principes de continuité et de qualité de service public en optimisant et développant les moyens humains de l'EPCI ;
- Assurer la gestion, l'optimisation et la valorisation des moyens humains et organisationnels de l'EPCI dans le respect des enveloppes financières, des textes législatifs et réglementaires ;
- Assurer l'accompagnement humain et social dans le cadre d'une prise en charge personnalisée des agents tout au long de leur carrière.

• Les ressources :

. ETP mobilisés : 12
. Budget réalisé :
Fonctionnement 17,9 M€
(98,32 % du budget)

• Les principaux objectifs fixés pour 2019 :

• L'accent a été mis sur la sécurisation des procédures et des actes notamment dans le cadre du transfert de compétence Eau et Assainissement.

• Résultats 2019 : Satisfaisant

I. CONSTRUIRE UNE POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES DYNAMIQUE ET PARTAGEE

Il s'agit de développer des outils afin de faciliter l'accompagnement des agents, fluidifier les échanges et contribuer à un meilleur partage des valeurs de l'EPCI et des droits et obligations des agents.

1.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Taux d'installation des modules GPEEC/Formation/GED S	100%	35%	(-) 65 pts
Taux d'alimentation du dossier agent S	50%	20%	(-) 30 pts
Taux de demandes enregistrées dans la GLPI S	70%	58%	(-) 12 pts
Taux de relance des demandes S	5%	<5 %	-
Délai moyen de traitement R	7 jours	7 jours	-
Taux de réalisation de la plateforme S	20%	15%	(-) 5 pts
Taux de réalisation des annexes S	60%	40%	(-) 20 pts
Taux de réalisation du livret S	100%	20%	(-) 80 pts
Taux d'entretien prise de poste (dans les 3 premiers mois) S		Etat initial	

1.2 Commentaires & Analyse

- **Taux d'installation des modules GPEEC :** Installation reportée en raison de nombreux dysfonctionnement lors de la migration technologique du Système d'Information.

- **Taux de demandes enregistrées dans la GLPI, taux de relance et délai moyen de traitement :** cible partiellement atteinte.

- **Taux de réalisation de la plateforme** : Cible partiellement atteinte.

- **Taux de réalisation des annexes :** Les organisations syndicales ont sollicité à plusieurs reprises, en 2019, la mise à jour et/ou refonte du RIG. Objectif partiellement atteint.

- **Taux de réalisation du livret :** Cet objectif a été redéfini et l'accent a été mis sur la professionnalisation de l'accueil de l'agent (accueil général RH, présentation de la structure, du RIG, signature des documents administratifs, accueil sécurité avec le chargé de mission prévention, accueil DSIO et DIC) mais également sur le suivi de l'intégration de l'agent.

1.3 Perspectives

- **Taux d'installation des modules GPEEC :** Dès 2020, il conviendra de se requestionner sur l'adaptation d'un nouveau outil SIRH suite aux nombreux dysfonctionnements constatés. Le module GPEEC devra prendre en charge la gestion du référentiel de compétences, des entretiens individuels, des carrières mais aussi et surtout la gestion du référentiel de formation en interconnexion avec le référentiel de compétences. Notre logiciel RH devra être modulable selon nos besoins.

- **Taux d'alimentation du dossier agent :** dans le cadre de l'évolution éventuelle de l'outil SIRH, une réflexion sur la digitalisation complète du dossier individuel devra être engagée en 2020. En effet, celle-ci rend possible l'accès rapide aux informations, permet de les sécuriser durablement, de réduire les coûts dont notamment les surfaces de stockage de dossiers papier, de libérer du temps au niveau des équipes, et simplifie le quotidien du service RH en optimisant les processus de travail.
Un important travail préparatoire sera nécessaire : sélection des pièces à conserver, mise à jour des données manquantes, classement et indexation des pièces, etc.

- **Taux de demandes enregistrées dans la GLPI, taux de relance et délai moyen de traitement :** Afin d'améliorer le suivi des demandes des agents, un audit pourrait être réalisé auprès de l'ensemble des agents afin de définir leurs besoins/nos points d'amélioration et les modalités d'échanges qu'ils souhaiteraient avoir avec la Direction des Ressources Humaines.

- **Taux de réalisation de la plateforme :** Il ne sera pas forcément nécessaire de multiplier les canaux d'information RH. En effet, certains SIRH proposent un intranet self-service RH intégré avec une version mobile du SIRH. A étudier en 2020.

- **Taux de réalisation des annexes :** Un groupe de travail devra être organisé au cours de l'année 2020.

- **Taux de réalisation du livret :** Dès 2020, un entretien sera organisé dans les trois premiers mois suivant la prise de poste afin de faire un bilan et d'échanger sur les besoins en formation.

II. SECURISER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Sécuriser les actes et optimiser la gestion administrative des dossiers.

2.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Taux de réalisation des procédures R	40%	40%	-
Taux de réalisation des formulaires dématérialisés S	50%	10%	(-) 40 pts
Taux de réalisation charte et recueil S	80% (1er semestre)	80%	-
Taux de réalisation des documents de cadrage S	80%	65%	(-) 15 pts

Légende

R Indicateur de résultat S Indicateur de suivi

2.2 Commentaires & Analyse

- **Taux de réalisation des procédures :** l'ensemble des procédures n'a pu être rédigé. L'objectif étant de prévenir les risques, en cadrant les procédures et de faciliter la prise de fonction des prochaines équipes dirigeantes en fixant un cadre de fonctionnement.

2.3 Perspectives

- **Taux de réalisation charte et recueil :** En 2020, les modèles d'actes seront consolidés et l'harmonisation des productions RH permettra d'optimiser les délais de traitement des demandes ;

- **Taux de réalisation modèles actes et correspondances :** Les modèles d'actes et correspondances sont à présent réalisés au fil de l'eau en fonction des nouveaux besoins identifiés ;

- **Taux de réalisation des documents de cadrage :** L'année 2020 sera marquée par la rédaction du règlement d'établissement, des trois règlements annexes, des délibérations RH et de la préparation des nouvelles lignes directrices de gestion pour 2021.

III. OPTIMISER LA GESTION DE LA MASSE SALARIALE

3.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Taux de variation de la masse salariale R	1%	1,92%	0,92% de plus
Taux de variation de l'effectif R	0%	1,42%	1,42% de plus
Taux de remplacement R	40%	50%	10% de plus
Taux de turn-over R	7%	1,76%	5,24% de moins
Délai moyen de vacance R		- 4 mois	
Part de la mobilité interne dans le recrutement R	80%	80%	0%
Taux de réalisation de la charte de la mobilité S	80%	50%	-30%

3.2 Commentaires & Analyse

- **Taux de variation de la masse salariale :** Objectif non atteint justifié par le GVT (glissement vieillissement technicité), la poursuite de la mise en œuvre du PPCR en 2019 (après une année blanche en 2018), les dérogations au régime indemnitaire suite aux réorganisations de service intervenues en 2019, le versement à un agent d'une allocation chômage sur 10 mois, les mouvements de personnel (11 départs pour 19 arrivées, dont 4 agents de catégorie A), les majorations de retard (CNRACL + CGSS) dues aux dysfonctionnements de l'outil SIRH lors de sa montée de version.

- **Taux de remplacement :** il est de 50% pour l'année 2019 et en légère hausse sur le deuxième semestre 2019 (stabilisation de l'organisation après une phase de réorganisation en 2016 et 2017 et un taux de remplacement de 50% en 2018).

- **Taux de turn-over :** Cet indicateur est la plupart du temps perçu comme le révélateur du climat social. Un taux faible (moins de 5%) correspondrait ainsi à une collectivité où le climat social est de qualité (bonne ambiance générale et bonne satisfaction du personnel). Un taux élevé (plus de 15%) signifierait à l'inverse que règne au sein de la collectivité un mauvais climat social et de mauvaises conditions de travail. Toutefois, l'interprétation de cet indicateur est à manier avec précaution. En effet, avec plus de 75% de fonctionnaires titulaires au TCO, le taux de turn-over observé est cohérent puisque inférieur à 5%. On observe une baisse importante depuis 2018 ce qui traduit une stabilisation de l'organisation après une phase de réorganisation en 2016 et 2017.

- **Délai moyen de vacance :** Cet indicateur permet d'évaluer la performance de la procédure de recrutement et d'appréhender les économies liées au temps de vacance. Il reste stable et inférieur à 4 mois.

- **Part de la mobilité interne dans le recrutement :** Génératrice de valeur ajoutée, la mobilité interne produit une adaptabilité, de la motivation, de nouvelles compétences, et donc une meilleure employabilité pour l'agent. C'est également un des leviers qui permet une meilleure maîtrise de la masse salariale. En 2019, la part de mobilité interne dans les recrutements était de 80% (29 mobilités, 8 arrivées externes).

- **Taux de réalisation de la procédure de recrutement et de la charte de la mobilité :** Objectif partiellement atteint. Il sera poursuivi en 2020.

3.3 Perspectives

- **Taux de réalisation de la procédure de recrutement et de la charte de la mobilité :** La charte de mobilité permettra de formaliser les modalités de cette procédure. En lien avec l'acquisition du module GPEEC, des parcours et/ou passerelles mobilité pourront être proposés aux agents.

IV. OPTIMISER ET DEVELOPPER LES COMPETENCES INTERNES

Développer une politique de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) afin de mettre en cohérence les politiques publiques de l'EPCI et les moyens humains nécessaires à leur conduite, de mieux connaître les compétences détenues dans les services, d'identifier les besoins en redéploiement et les situations de difficulté liées aux effectifs.

4.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Taux de départ en formation S	60%	49%	(-) 11 pts
Nombre moyen de journées de formation par agent R	3 jours	1 jour	(-) 2 jours
Taux de réalisation de la procédure d'élaboration des fiches de poste S	100%	50%	(-) 50 pts
Taux de réalisation de la cartographie des effectifs et des emplois S	80%	Etat initial	(-) 100 %
Taux de réalisation du référentiel des métiers S	50%	Etat initial	(-) 100 %

4.2 Commentaires & Analyse

- **Taux de départ en formation :** Grâce à un accompagnement renforcé sur les demandes individuelles et à une communication importante en interne sur les offres de formation, le taux de départ en formation est en augmentation sur l'année 2019.

- **Nombre moyen de journées de formation par agent :** Le nombre de jours de formation est fixé à 10 jours par agent et par an, hors formations statutaires obligatoires.

- **Taux de réalisation de la procédure d'élaboration des fiches de poste :** Procédure d'élaboration non finalisée dans l'attente de l'acquisition du module GPEEC et réadaptation des emplois-types.

- **Taux de réalisation de la cartographie des effectifs et des emplois :** Objectif non atteint en 2019, reporté en 2020.

- **Taux de réalisation du référentiel des métiers :** Objectif non atteint en 2019 et reporté en 2020.

4.3 Perspectives

- **Taux de départ en formation :** L'année 2020 sera marquée par l'approbation du plan de formation qui permettra d'apporter une réponse adaptée aux besoins en formation des agents en prenant en compte les priorités et objectifs de progression liés aux projets de l'EPCI. Une convention de partenariat signée en décembre 2019 avec le CNFPT va nous permettre d'optimiser nos dépenses en formation (cotisations CNFPT) et de réduire les consommations imputées sur les fonds propres.

- **Taux de réalisation de la cartographie des effectifs et des emplois :** Mise à disposition d'une cartographie des emplois et des effectifs en juin 2020.

V. DEVELOPPER LA POLITIQUE DE SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL

Favoriser la création d'une culture de sécurité et de prévention à tous les niveaux hiérarchiques.

5.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Taux de réalisation des nouveaux comptes rendus S	100%	96%	(-) 4 pts
Taux de réalisation du bilan et exploitation par pôles S	100%	Etat initial	(-) 100 %
Taux d'absentéisme pour raison de santé S			
Taux de réalisation des visites médicales périodiques R	90%	70%	(-) 20 pts
Taux de réalisation des formations en matière de prévention, sécurité et santé au travail R		45%	
Taux de réalisation des documents de prévention R	75%	45%	(-) 30 pts
Taux d'emploi de personnes handicapées R	2,60%	2,78%	(+) 0,18 pt
Taux de réalisation des documents de prévention S		55%	

5.2 Commentaires & Analyse

- Taux de réalisation des nouveaux comptes rendus : Baisse du taux de réalisation des entretiens professionnels en dématérialisation due aux entretiens des agents en mutation externe réalisés hors outil.

- Taux d'emploi de personnes handicapées : L'amélioration de ce taux se poursuit.

5.3 Perspectives

Taux de réalisation des documents de prévention : Objectif 2020 : élaboration du document unique d'évaluation des risques.

L'année 2020 sera marquée par la poursuite de la mise en œuvre de la démarche GPEEC dans un objectif d'optimisation et de développement des compétences internes.

La mise en application des dispositions prévues par la loi du 6 août 2019 de Transformation de la Fonction Publique va notablement impacter la politique de gestion des ressources humaines de l'EPCI. En effet, les mesures les plus importantes de cette loi entreront en vigueur en 2020.

Certaines auront un effet sur la masse salariale de l'EPCI, sans qu'il soit aisé d'estimer globalement l'équilibre entre économies induites et dépenses nouvelles.

Enfin, les lignes directrices de gestion qui deviennent obligatoires définiront la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines.

FOCUS

Gérer le transfert d'une nouvelle compétence

Parmi les réalisations majeures de l'année, figure la gestion du transfert de compétence Eau et Assainissement qui s'est traduit par le recensement des moyens humains affectés aux services et tâches effectuées, l'analyse des impacts sur les aspects humains et organisationnels, la réalisation des fiches de postes, des réunions avec les référents communaux, des entretiens et l'accueil des agents concernés par le transfert.

SYSTÈMES D'INFORMATION ET DES ORGANISATIONS : DÉVELOPPER LA E-ADMINISTRATION

PREAMBULE

L'enjeu majeur de cette mission est de développer l'usage des technologies de l'information et de la communication afin d'améliorer et d'optimiser les processus internes de la collectivité et ce, dans un cadre conforme à la réglementation. La Direction des Systèmes d'Information et des Organisations (DSIO) actrice de cette modernisation doit permettre à la collectivité de relever ces nombreux défis.

• Les ressources :

. ETP mobilisés : 11,8
. Budget réalisé :
Fonctionnement : 311 K€
(84 % du budget)
Investissement : 265 K€
(63% du budget)

• Les principaux objectifs fixés pour 2019 :

- Poursuivre la modernisation des ressources informatiques et le développement de nouveaux outils en interne auprès des agents et des élus et en externe auprès de nos usagers.

- Optimiser les processus et la mutualisation des ressources entre services dans un souci d'efficience de l'organisation.

I. ANTICIPER ET PLANIFIER L'EVOLUTION DES INFRASTRUCTURES NECESSAIRE AU DEVELOPPEMENT DE LA COLLECTIVITE

Des efforts ont été poursuivis dans le temps pour éviter l'obsolescence (politique de renouvellement constant) tout en maitrisant les budgets d'investissement et en optimisant les budgets de fonctionnement.
Concernant « l'amélioration de la performance des infrastructures » et de la qualité du service rendu, l'année 2019 a été marquée par des investissements réalisés sur les infrastructures serveurs dont les matériels devenaient obsolètes et incompatibles.

Sur l'objectif de « garantir la sécurité », la direction a réalisé un audit de sécurité qui permet de :

- identifier nos vulnérabilités et nos faiblesses ;
- établir un plan de prévention des risques identifiés ;
- planifier les actions et instaurer un cycle de suivi.

La programmation des projets techniques 2020 est de ce fait issue des priorisations et préconisations de cet audit.

1.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Disponibilité des réseaux de télécommunications R	> 95 %	99,97%	(+) 4,97 pts
Disponibilité des systèmes R	> 95 %	99,77%	(+) 4,77 pts
Nb d'attaques virales avec impact R	< 5	0	-
Perte des données S	0	0	-

Légende

R Indicateur de résultat S Indicateur de suivi

1.2 Commentaires & Analyse

Les objectifs de valeurs sur l'ensemble des indicateurs ont été dépassés et les résultats sont supérieurs à ceux de l'année 2018.
D'importants travaux d'infrastructures réseaux et de télécommunication ont été réalisés dans le cadre de la reprise du port de Saint-Gilles.
Tous les marchés de maintenance et d'assistance des plateformes téléphoniques ont été renouvelés sur l'année 2019.

1.3 Perspectives

Dans la continuité, l'année 2020 devra permettre la mise en œuvre des projets de virtualisation de ces plateformes (TCO et Numéro Vert) dont les autocommutateurs téléphoniques sont obsolètes et coûteux. Le choix de la virtualisation permettra une plus grande richesse fonctionnelle, des investissements optimisés et des coûts de fonctionnement réduits.

II. ACCOMPAGNER LES DIRECTIONS DANS LEUR DEMARCHE DE MODERNISATION ET D'INFORMATISATION

Cet accompagnement a pour finalité de :

- moderniser les processus (industrialisation, automatisation, informatisation) ;
- accompagner les projets de dématérialisation des directions ;
- disposer d'un suivi opérationnel et d'indicateurs de qualité (développement des systèmes d'information et culture de l'indicateur) ;
- développer le travail collaboratif ;
- garantir la performance et l'interopérabilité des systèmes mis en œuvre.

2.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Taux de réalisation projet annualisé R	75%	70%	-5%
Taux de réalisation projet annualisé R	75%	73%	-2%
Taux de réalisation projet annualisé S	75%	80%	5%

L'anticipation et la programmation des remplacements des matériels informatiques permettent de maîtriser et d'optimiser les budgets affectés.

2.2 Commentaires & Analyse

L'année 2019 a été principalement marquée par la mise en œuvre du « projet GAIA ». Ce dernier s'inscrit dans le cadre d'une nouvelle compétence sur le traitement de la demande de logement social. Il doit permettre un traitement équitable des demandes sur tout le territoire, une coordination et une organisation des services d'accueil et d'accompagnement et une mise en proximité des services et des usages avec le demandeur. Ainsi, une solution informatique de gestion partagée de l'information et d'enregistrement de la demande sociale a été mise en œuvre en considérant un certain nombre d'enjeux : synchronisation avec le Système National d'Enregistrement (SNE), déploiement sur l'ensemble des communes du TCO, structuration fonctionnelle (agenda, collaboratif, gestion documentaire…).

Le parc automobile du TCO a été équipé d'un carnet de bord électronique permet de satisfaire une obligation réglementaire et de suivre l'utilisation du parc et donc son optimisation (disponibilité du parc, réduction des coûts carburant…).

Dans le cadre du projet global d'archivage électronique, la direction a procédé à la mise en œuvre technique de son SAE (Système d'Archivage Electronique SAE / « ASALAE »). Cette solution satisfait aux obligations de confidentialité, d'intégrité, de traçabilité, de pérennité et de réversibilité.

Une nouvelle solution d'analyse fiscale a été mise en œuvre dans le cadre de la mutualisation de l'Observatoire fiscal du TCO avec ses communes membres. Ce nouvel outil apporte désormais une plus grande richesse fonctionnelle pour des coûts de fonctionnement réduits.

Le remplacement de la solution de création de formulaires de collectes de données terrains via tablette ou smartphone a été réalisé au profit de la solution KIZEO (sans arrêt du service). Cette nouvelle solution, moins chère, apporte des avancées fonctionnelles, une ergonomie supérieure, et permet d'envisager un déploiement plus important. A ce jour, la direction de la Mobilité et des Transports, la cellule Fiscale, le Parc Auto et le service Habitat utilisent en production cet outil. Durant l'année 2020, il sera déployé au sein de la Direction des Travaux et du Patrimoine et du Service des Instances Délibérantes.

Depuis le 1er janvier 2020, les prestataires ont l'obligation de transmettre leurs factures via le portail étatique Chorus Pro de l'État. Les passerelles nécessaires ont été mises en œuvre pour pouvoir rapatrier automatiquement ces dernières dans notre système de gestion financière.

Le TCO souhaitant se lancer dans l'expérimentation du compte financier unique, la direction a accompagné la mise en œuvre du référentiel budgétaire et comptable dit M57 dès le 1er janvier 2020.

Suite à un changement de partenaire sur notre plateforme de gestion de la demande citoyenne KIMOCE (Numéro Vert), la DSIO en étroite collaboration avec la Direction de l'Environnement, a pu remettre à niveau et consolider ce système d'information et ses usages afférents (réalisation d'un audit).

Enfin et de manière énumérative, la direction a réalisé les projets suivants :

- mise en œuvre d'une nouvelle version de notre Gestion Electronique de Documents ZODIAC (Z4) ;
- accompagnement sur les outils informatiques permettant la gestion du nouveau service de Redevance Spéciale de la Direction de l'Environnement ;
- assistance à l'intégration du port de Saint Gilles (intégration dans le Système d'Information ALIZEE).

Concernant le label Marianne, l'enquête 2019 a démontré une progression du taux de satisfaction de 3 points. Dans la continuité de la démarche RGPD, la direction a mis en œuvre la solution WebDPO qui permet à chaque agent du TCO de déclarer/valider/suivre un traitement via le Data Protect Officer de la collectivité. Cette application en ligne permet entre autres à la collectivité de générer un extrait du registre des traitements.

2.3 Perspectives

L'année 2020 sera une année d'optimisation documentaire avec comme projet phare la mise en œuvre d'une nouvelle solution de Gestion Electronique de Courriers (KRONOS).
En parallèle du projet KRONOS, seront déployées la solution d'archivage électronique (projet ARIANE), la dynamisation de la GED ZODIAC avec une nouvelle interface (WEBUi) et enfin la « Full dématérialisation » de la commande publique.

En effet, la procédure d'achat public ayant pris du retard, ce projet est reporté sur 2020. Les objectifs seront les suivants :

- moderniser les usages internes autour de la GEC, à savoir, son utilisation sur l'ensemble des flux entrants par l'ensemble des agents, dans une optique collaborative, sans étape de rematérialisation parallèles, dans un environnement ergonomique ;

- faciliter les flux entre SI et créer les connexions nécessaires à l'automatisation des processus clés de la collectivité (flux administratifs, archivage électronique notamment) ;

- répondre aux exigences réglementaires (Règlement Général de Protection des Données) et normatives (Label Marianne).

Par ailleurs, le projet d'informatisation des Services Techniques (gestion patrimoniale et référentiel commun) est reporté à 2020. La solution Kimoce a été choisie pour assurer la couverture fonctionnelle du projet (gestion des demandes et interventions, gestion de demandes d'achats, gestion des stocks, gestion technique des bâtiments).

Enfin, sur demande de la direction de la Programmation et de l'Exécution Budgétaire, la mise en œuvre d'un outil de gestion de la demande est reportée en 2020.

III. MAINTENIR L'OPERATIONNALITE DES SYSTEMES INFORMATIQUES DANS LEUR GLOBALITE

Cet axe stratégique regroupe les moyens mis en œuvre afin d'assurer un service d'accompagnement aux utilisateurs des moyens informatiques et téléphoniques. L'enjeu est d'assurer une continuité de service optimum en donnant accès à un « Centre de Services » (Service Support Utilisateur) qui est chargé de centraliser l'ensemble des demandes des utilisateurs (incidents ou demandes) et d'apporter une réponse à ces demandes dans un délai cohérent (gestion des priorités, des urgences et de l'impact).

3.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Disponibilité et continuité des services applicatifs R	> 90 %	97%	7% de mieux
Mesure de la satisfaction R	Stabilisation du niveau de satisfaction	99,41%	Atteint
Taux de ticket pris en charge S	95%	100%	5%

3.2 Commentaires & Analyse

La cellule Support Utilisateurs « 300 » se positionne comme un véritable service qui centralise l'ensemble de vos sollicitations (incidents, demandes, conseils…).

Dans le but d'améliorer la qualité de ce service, une enquête de satisfaction dématérialisée a été réalisée en septembre 2019 auprès des agents du TCO.

Le Centre de Services, c'est 21 772 tickets ouverts depuis sa création.

99,41% des personnes interrogées sont satisfaites ou très satisfaites d'une manière générale par le service apporté par la Cellule Support.

3.3 Perspectives

Les 6 salles de réunion ont été dotées d'équipements de visio-conférence. L'année 2020 permettra la mise en œuvre d'une nouvelle solution logicielle.
La mise en œuvre d'un portail captif WIFI visiteurs est décalée sur l'année 2020.
Le contrat de Maintenance et d'Assistance de la solution de gestion des ports de plaisance (ALIZEE) a été relancé pour les 3 prochaines années.
Afin de maîtriser les investissements hardware (environnement client) et la vétusté du parc, le service continue de dérouler le plan de renouvellement PC, moyens d'impression et GSM de manière lissée sur l'année civile.

FOCUS

Le projet GAIA a permis la mise en œuvre d'un outil de l'accueil, de l'information et de l'accompagnement des demandeurs de logement de l'Ouest pour l'ensemble des communes membres du TCO. Au-delà de l'acquisition de cet outil, ce projet fut un exemple en termes de pilotage et d'accompagnement au changement.

Le projet s'est porté à tous les niveaux de l'organisation territoriale. Les incertitudes de départ sur les modalités de « cohabitation » entre guichet enregistreur (St-Paul) et guichets d'accueil (les autres communes), se sont vite dissipées. Les relations avec les communes ont pu être facilitées par l'existence d'un réseau antérieur (entre responsables « habitat » en communes et le TCO), ainsi que par la mise en place d'instances spécifiques autour du projet d'informatisation (réunion référents, pré-audit). Le mixage des profils (de l'expérimenté en accueil et enregistrement au plus novice) a été très enrichissant et a pu constituer des liens et des passerelles d'entraide.

Une charte des gestionnaires GAIA a été rédigée et apposée à chaque utilisateur en parallèle de leurs identifiants de connexion. Elle a permis de poser les règles, principes et bonnes pratiques liées à l'outil et au profil d'habilitation.
Un outil de partage documentaire « Zourit » a été mis en place pour partager la documentation projet, ainsi qu'une assistance dédiée.

D'un point de vue fonctionnel, il s'agissait de pouvoir apporter un confort immédiat aux utilisateurs (« gagner du temps », « gagner en qualité », « automatiser »…).
Les usages des guichets sont très encourageants : tous l'utilisent à minima sur l'information, la modification de dossiers et la recherche de candidats ; certains guichets d'accueil allant même jusqu'à gérer ses offres au sein de l'outil.

Lors de l'évaluation, tous les guichets ont mis en avant la qualité de l'outil et ses bénéfices dans leur gestion : suppression de tâches inutiles (comme l'envoi du numéro unique du demandeur par courrier), gestion des vacances intégrée, numérisation via le numériseur national. Certaines communes aujourd'hui guichet d'accueil pourraient envisager de devenir enregistreur.

La mise en place du système ouvre de nouvelles perspectives pour la compétence, comme des passerelles avec le SIG pour optimiser les données de territoire, ou encore la démarche d'accompagnement qualité et d'amélioration continue en communes.

Bravo à toute l'équipe projet, une vraie réussite !

DÉVELOPPER UN PATRIMOINE PERFORMANT, DURABLE, ADAPTÉ ET AU SERVICE DE L'USAGER

PREAMBULE

La Direction des Travaux et du Patrimoine (DTP) met en œuvre la stratégie immobilière, l'ensemble des transactions liées à la maîtrise foncière ainsi que la gestion et la valorisation des biens du TCO (biens en propriété, en gestion ou location) Elle assure également le rôle de représentation de la Maîtrise d'Ouvrage TCO et apporte une assistance générale technique pour toute construction, réhabilitation, rénovation et réutilisation d'ouvrage à caractère intercommunal. Enfin, la 3ème grande mission de la DTP est d'assurer la gestion technique et la maintenance du patrimoine de l'agglomération.

• Les ressources :

ETP mobilisés : 22,32
. Budget réalisé :
Fonctionnement 1,967 M€
(76 % du budget)
à Investissement 7,477 M€
(64% du budget) hors DUP Cambaie
Investissement 41,449 M€
(79% du budget) y compris DUP Cambaie

• Les principaux objectifs fixés pour 2019 :

Poursuivre la procédure d'expropriation pour l'Ecocité sur Cambaie-Oméga ;
Engager la maîtrise foncière pour la réalisation des ouvrages de la compétence Gemapi ;
Livrer les travaux de l'extension de la zone d'activités économiques de Bras Montvert et poursuivre les travaux de l'école intercommunale d'enseignement artistique ;
Mener à terme le projet du Pôle Loisir Nature en fonction des orientations données ;
Les résultats ont été atteints partiellement sur l'ensemble des réalisations en 2019.

I. DEVELOPPER UNE STRATEGIE IMMOBILIERE ET FONCIERE

Le TCO assure la maîtrise foncière de ces futures opérations d'aménagement et de construction en régie, en majeure partie ou avec l'appui d'un opérateur foncier (Déclaration d'utilité publique- DUP- PAPI Hermitage/Saline les Bains). L'EPFR est également un partenaire essentiel dans les opérations de maîtrise foncière, notamment dans le cadre des procédures liées à la DUP Cambaie-Oméga.

Les projets sont divers et concernent aussi bien des réserves foncières pour des opérations d'aménagement important que pour des opérations pour des équipements publics.

Les transferts de compétence légaux (Loi Notre) ont démultiplié les transactions foncières, d'une part pour permettre d'intégrer au patrimoine du TCO les biens affectés à la compétence transférée (zones d'activités économiques,y compris port de St-Gilles, GEMAPI, etc.) et d'autre part, pour permettre la maîtrise foncière des opérations nouvelles ou initiées par les communes, dans le cadre de la compétence transférée.

1.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Nombre de dossiers suivis (actes signés) [s]	8 dossiers concernés	8 dossiers (33 actes)	-

1.2 Commentaires & Analyse

En 2019, le TCO a fait aboutir les transactions suivantes :

➤ L'opération DUP Cambaie, en vue de la constitution de réserve foncière pour le projet Ecocité, a concentré près des ¾ des transactions sur l'année 2019, avec l'aboutissement de 24 actes. Parmi eux, la 4e et dernière ordonnance d'expropriation a été prise le 7 mars 2019, avant l'expiration de l'arrêté de DUP. Par ailleurs, suite aux arrêts de la Cour d'appel en fixation d'indemnités, 11 dossiers d'expropriation ont pris fin par le paiement aux expropriés et la prise de possession des terrains correspondants, notamment ceux de Chabrier. Dans ce dossier, le TCO a établi 2 concessions de fortage pour encadrer les travaux d'extraction en cours sur le secteur de la Plaine Chabrier, ainsi qu'une convention d'occupation temporaire avec Hyper Jardin. Parallèlement, l'intercommunalité a formalisé 2 conventions opérationnelles de portage afin de transférer les parcelles acquises à l'EPFR pour un portage foncier et financier. A noter qu'une évolution des statuts de l'EPFR a donné lieu à des modifications des modalités de portage prévues à la convention-cadre TCO/EPFR, allongeant notamment la durée de portage de 10 à 20 ans et diminuant les frais de portage à 1%. Ces modifications ont donné lieu à la révision par voie d'avenant, des 3 conventions opérationnelles de portage en vigueur. Enfin, il a été nécessaire d'établir des avenants de prorogation des promesses de vente adossées aux contrats du Projet Urbain Partenarial (PUP) liant le TCO aux Consorts LOUAPRE et à la SCPR.

➤ Dans le cadre de l'opération extension de la ZA Pointe des Châteaux, le portage foncier des terrains d'assiette de la tranche 1 s'est achevé en début d'année 2019 par la rétrocession EPFR/TCO en vue du démarrage des travaux. Concernant la maîtrise foncière de la tranche 2 (voie d'accès haute), parallèlement aux négociations amiables plutôt fructueuses, le TCO a obtenu un arrêté de DUP et de cessibilité des terrains concernés.

➤ Dans le cadre du transfert des zones d'activités économiques, le 1er procès-verbal de mise à disposition des biens patrimoniaux a été établi entre la Commune de Saint-Paul et le TCO, et déposé à la publicité foncière.

➤ Enfin, diverses conventions d'occupation ont été établies, notamment concernant la prorogation de l'occupation de la déchèterie Hermitage, l'installation de la Maison de projet PAPI à la Saline les Bains ou encore la signature d'une convention de participation financière pour la réfection de la voirie au sein de l'Ecoparc.

➤ Dans le cadre du projet PAPI Hermitage - Saline, les procédures de maîtrise foncière amiables et forcées (expropriation) se sont poursuivies sur la phase 1. La constitution du dossier d'enquête parcellaire dans la phase 2 a été entamée mais freinée par les problématiques d'évaluation des prix du service des Domaines.

1.3 Perspectives

Le TCO devra faire aboutir les transactions pour finaliser la maîtrise foncière des projets suivants :

- Centre animalier
- Pôle d'échanges Aimé Césaire
- Déchèterie de l'Hermitage
- Déchèterie de La Possession centre

- Par ailleurs, dans la procédure de DUP Cambaie, la prise de possession des derniers terrains devra se poursuivre (LAW YAT, LEBON, PERIANAYAGOM, MOTTAGAN etc.). Le TCO s'attachera également à libérer les lieux de toute occupation.

Concernant la DUP PAPI phase 1, la révision des évaluations domaniales et l'obtention de l'arrêté de cessibilité prévue en 2020, devrait permettre l'ouverture des procédures amiables et contentieuses d'acquisition. Pour la phase 2 du projet, le dossier d'enquête publique sera constitué pour l'ouverture d'enquête parcellaire, étape préalable à l'ouverture de la phase judiciaire de la procédure d'expropriation.

Enfin, le TCO mettra en œuvre le transfert des biens patrimoniaux affectés à la compétence GEMAPI ainsi que celles de l'Eau et l'assainissement. De même, la communauté d'agglomération finalisera la publication des actes de transfert des zones d'activités et poursuivra le transfert du port de Saint-Gilles.

II. MENER UNE POLITIQUE DE MAITRISE D'OUVRAGE PERFORMANTE

Dans son rôle de maître d'ouvrage opérationnel, le TCO affiche une réalisation de 5,704 M€ en investissement pour la construction et la réhabilitation d'ouvrages (y compris les grosses opérations d'entretien sur les ports de plaisance notamment).

2.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Taux de réalisation / prévu [R]	100% des CP 2019	Fonctionnement : 87 % Investissement : 47 %	Fonctionnement : (-) 13 pts Investissement : (-) 53 pts
Respect des délais de réalisation / prévisionnel [R]	100% prévisionnel 2019	Actions d'études : 70 % Actions de travaux : 70 %	Actions d'études : (-) 30 pts Actions de travaux : (-) 30 pts
Taux de recouvrement des subventions externes prévues [S]	100% des recouvrements prévus	40%	(-) 61 pts

2.2 Commentaires & Analyse

• Taux de réalisation / prévu :

■ Dépenses de fonctionnement :

L'écart entre les crédits réellement dépensés et les crédits inscrits au BP 2019 représente un montant de – 29 848 € TTC, soit environ 13 % du montant total inscrit initialement. Cet écart reste faible et les crédits en fonctionnement ont globalement été consommés, notamment grâce à des réaffectations entre opérations dans le courant de l'année 2019.

■ Dépenses d'investissement :

L'écart entre les crédits réellement dépensés et les crédits inscrits au BP 2019 représente un montant de – 6 513 151 € TTC, soit environ 53 % du montant total inscrit initialement. Cet écart s'explique principalement par :

- Des opérations qui auraient dû entrer en phase de travaux en 2019 mais qui ont finalement pris du retard soit pour des problématiques de ressources internes ou externes, soit pour des délais d'études plus longs que prévus initialement. Il s'agit principalement des opérations suivantes :
  - **Réhabilitation des décharges (écart de – 1 686 422 €) ;**
  - **Sentier Littoral Ouest en forêt domaniale de Saint-Paul (écart de – 765 000 €) ;**
  - **Itinéraires Privilégiés du Port (écart de – 760 765 €) ;**
  - **Extension du port de Saint-Leu (écart de – 349 000 €) ;**
  - **Réseau AEP (adduction d'eau potable) de la Pointe des Galets (écart de – 248 000 €) ;**
  - **Mise en place d'arrêts de bus (écart de – 86 316 €) ;**
  - **Réalisation de nouvelles déchèteries (écart de – 75 000 €).**

- Des opérations en phase chantier qui ont connu des problèmes d'avancement résultant des entreprises principales ou de liquidation d'entreprise. Il s'agit des opérations suivantes :
  - **Extension de la ZA Pointe des Châteaux (écart de – 1 206 172 €) ;**
  - **Ecole Intercommunale d'Enseignements Artistiques (écart de – 758 688 €) ;**
  - **Reconstruction du préau du camping de l'Ermitage (Ecart de – 123 602 €).**

- Une opération qui aurait dû entrer en phase travaux en 2019 mais dont le besoin et les caractéristiques ont été remis en cause au 1er semestre 2019 (IP Cœur de Ville – écart de – 945 000 €).

Il convient également de noter que des réaffectations de crédits dans le courant de l'année 2019 ont permis d'engager des dépenses sur des lignes pour lesquelles le budget était insuffisant ou d'engager des travaux supplémentaires (actions supplémentaires de dragages sur les ports de Saint-Gilles et de Saint-Leu, travaux de mise en valeur du port de Saint-Gilles, travaux supplémentaires sur le Pôle d'Echanges de la Saline, investigations supplémentaires sur les ZA, ...) : la réaffectation des crédits représente un montant d'environ 946 467 €.

• « Respect des délais de réalisation / prévisionnel » :

Cet indicateur a été évalué en analysant les actions (études ou travaux) prévues initialement à celles réalisées.
Ainsi, 70 % des actions prévues globalement ont été réalisées en 2019 (70 % des actions en études et 70 % en travaux). Les raisons des écarts découlent notamment de celles de l'indicateur « Respect de coût initial des travaux » indiquées ci-dessus.

• « Taux de recouvrement des subventions externes prévues » :

L'écart entre les recettes réellement titrées et les recettes inscrites au BP 2019 représente un montant de – 1 595 136 € TTC, soit environ 61 %. Cet écart s'explique principalement par :

- Des subventions sollicitées mais non titrées en 2019 (Ecole d'Enseignement Artistique à hauteur de 502 500 €) ;

- Des subventions non perçues suite au retard pris sur certaines opérations (extension de la ZA Pointe des Châteaux à hauteur de 390 000 € ; extension de la ZA Bras Montvert à hauteur de 177 600 € ; réhabilitation des décharges à hauteur de 107 900 €) ;

- Des subventions non perçues suite à des retards dans la contractualisation de la convention de financement (IP Le Port à hauteur de 100 000 € et Pôle d'Echanges de la Saline à hauteur de 360 000 €) ;

- Des subventions non perçues suite à la mise en stand-by du projet IP Cœur de ville (100 000 €).

Il convient également de noter que ces écarts ont été atténués par des recettes supplémentaires (Pôle d'Echanges de Saint-Gilles-Les-Hauts à hauteur de 142 000 € et Sentier Littoral Ouest à hauteur de 18 900 €).

2.3 Perspectives

Il est proposé de partir sur un taux cible de 90 % pour les trois indicateurs au regard des difficultés pouvant être rencontrées en phase d'études ou de travaux.

III. OPTIMISER LA GESTION DE NOS BIENS ET NOS OCCUPANTS

Le TCO doit assurer une gestion optimale des biens intégrés à son inventaire patrimonial. A ce titre, outre l'établissement des contrats et titres d'occupation sur les biens, il assure la gestion des contrats d'assurance et des sinistres sur les biens ainsi que le suivi des impôts. Par ailleurs, il met en œuvre les règles et principes liés à la gestion du domaine intercommunal, notamment s'agissant des principes et procédures relatifs à l'occupation privative du domaine intercommunal du TCO validés par délibération du 15 avril 2019.

Dans ce cadre, le TCO doit mettre en place les outils permettant un meilleur respect de son domaine.

3.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Part des recettes captées / recettes potentielles [S]	100%	92,90%	(-) 7,10 pts
Taux d'occupation des actifs immobiliers [R]			
Nombre de nonconformités des équipements [S]	0%	10%	(+) 10 pts
Taux de demandes résolues [R]	95%	90% 333 tickets ouverts dont 300 résolus	(-) 5 pts

FOCUS

Démarrage des travaux d'extension de la Zone d'Activités de la Pointe des Châteaux à Saint-Leu

3.2 Commentaires & Analyse

Parmi les actes de gestion immobilière réalisés en 2019, une grande partie concerne la signature de baux pour les zones d'activités économiques. Ainsi, 27 baux, conventions ou avenants ont été signés pour l'installation, le renouvellement ou la régularisation d'occupation sur les ZAE de Vue Belle, Bras Montvert, Cambaie et Ecoparc.

Parmi les autres biens gérés, le TCO octroie des occupations temporaires sur son domaine public (ex : littoral Sud Saint-leu ou domaine public routier) ou encore des conventions d'occupation et de servitude. 20 actes ont été émis dans ce cadre. De plus, 13 actes ont permis de valoriser le domaine privé du TCO (ex : ateliers artistiques de Trois-Bassins, Maison Vue Belle, Maison Lena, Ansellia etc.). Par ailleurs, 3 conventions pour l'installation des infrastructures passives numériques ont été formalisées en 2019.

Enfin, il est à noter qu'une cession de régularisation est intervenue entre le TCO et la Commune de Saint-Leu concernant la médiathèque de la Chaloupe.

Concernant la qualité, la fonctionnalité et la sécurité de nos biens, le respect des obligations du propriétaire se traduit par la mise en œuvre du budget, aussi bien sur la gestion des fluides de nos équipements, nos obligations réglementaires que sur la préservation technique de notre patrimoine (prestations entreprises pour assurer l'entretien et la maintenance de l'ensemble de nos sites et équipements : ascenseurs, groupes électrogènes, onduleurs, climatisation du siège, automatismes, espaces verts, équipements de lutte contre les incendies ...).

La non-conformité des équipements porte sur les vérifications électriques restant à effectuer ou les levées de réserve restant à lever. Les vérifications électriques (levées de réserve effectuées) ont été faites à 90%. L'entretien des climatiseurs siège, ascenseurs, portails, groupes électrogènes a été effectué à 100 % pour 2019. Des difficultés perdurent sur certaines déchèteries en matière de lutte contre les incendies où le débit d'eau de ville est insuffisant pour obtenir des pressions acceptables. Un diagnostic programmé en 2020 déterminera notamment des solutions alternatives pour pallier ces carences.

Sur le support et l'accompagnement, les tickets non résolus en 2019 portent principalement sur des demandes de dysfonctionnement de la climatisation du siège signalées fin décembre 2019 et résolues au début de 2020 (17 sur les 33 tickets). Les autres ont nécessité une intervention d'entreprise ou une acquisition de matériel allongeant les délais d'intervention.

3.3 Perspectives

Outre la gestion courante des biens du TCO, les perspectives suivantes sont à noter :

- La mise en œuvre des principes et procédures d'occupation du domaine intercommunal, tenant compte notamment de la nouvelle obligation de mettre en concurrence et d'assurer la transparence et l'impartialité dans l'octroi des titres d'occupation sur les biens du TCO. Dans ce cadre, la communauté d'agglomération s'attachera à mettre en place les outils lui permettant de faire respecter son domaine (gestion des occupations sans titre etc.).
- Par ailleurs, la cession des biens vacants du TCO doivent se poursuivre : littoral Trois-Bassins, Pôle Loisir Nature de Dos d'Âne …

ADMINISTRATION GÉNÉRALE : OPTIMISER LES RESSOURCES

• Affaires générales et transversalité

PREAMBULE

Les missions principales de la Direction des Affaires Générales et de la Transversalité (DAGT) sont de partager l'information, la mémoire de l'agglomération et de garantir la légalité des actions du TCO. L'année 2019 a été marquée par le déploiement de la dématérialisation des convocations à l'ensemble des séances délibérantes et des commissions thématiques (Idelibre) et par le lancement d'une étude mutualisée des documents numériques du TCO et de ses communes membres en vue d'un système d'archivage électronique.

• Les ressources :

Affaires générales et transversalité

ETP mobilisés : 13
. Budget réalisé :
Fonctionnement 222,8 K€
(54 % du budget)
Investissement 12 K€
(100% du budget)

Commande publique

. ETP mobilisés : 11
. Budget réalisé :
Fonctionnement 120,6 K€
(72 % du budget)
Investissement 31 K€
(59% du budget)

Moyens généraux

. ETP mobilisés : 37
. Budget réalisé :
Fonctionnement 735 K€
(100 % du budget)
Investissement 208 K€

• Les principaux objectifs fixés pour 2019 :

Affaires générales et transversalité

Partager l'information et la mémoire de l'agglomération : 80 % des courriers arrivés sont enregistrés à j ou j+1. 10 % de l'espace Archives est libre. 1000 articles sont publiés dans la revue administrative.

Garantir la légalité des actions du TCO : 80 % des sollicitations de conseils juridiques sont traitées. 25 % des convocations aux instances délibérantes sont dématérialisées

Commande publique

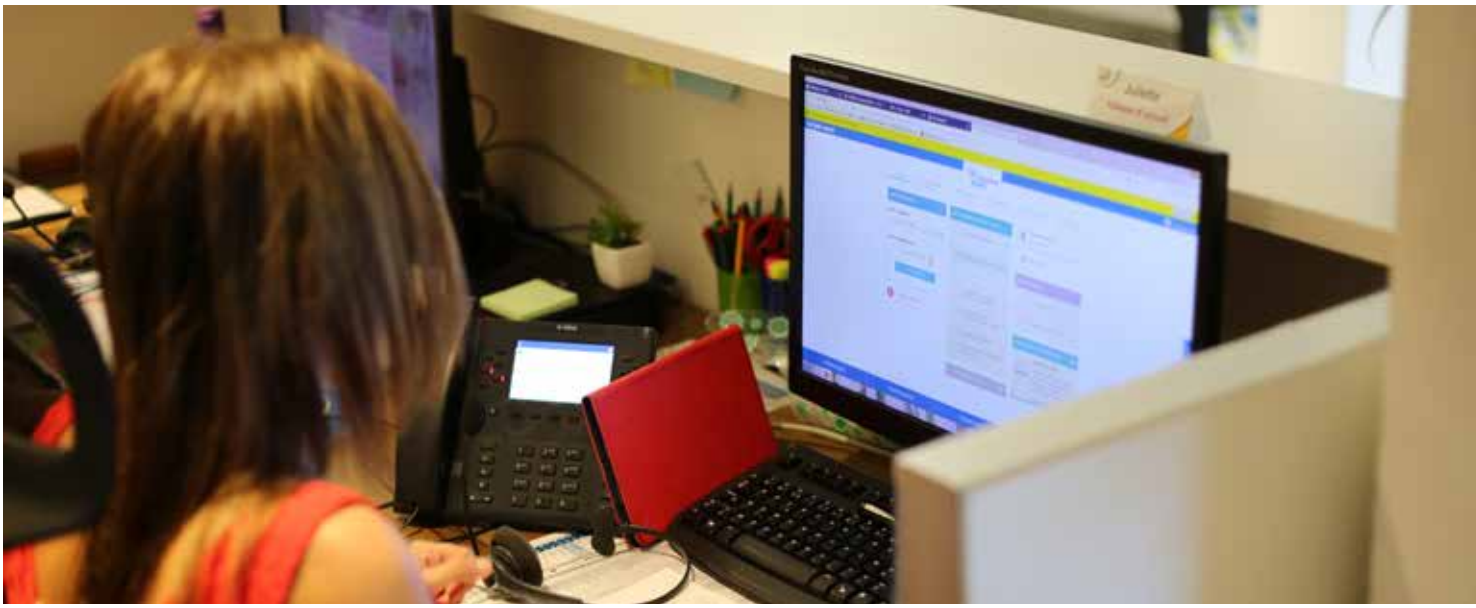
Économie à générer lors des négociations sur les marchés à procédure adaptée > 25 000 € et procédure négociée.

Limité le nombre de contentieux sur les marchés ;

Moyens généraux

Poursuivre l'amélioration de l'efficience des moyens généraux internes tout en garantissant un accueil de qualité.

Remplacer les véhicules les plus énergivores et déployer le carnet de bord électronique.



I. PARTAGER L'INFORMATION ET LA MEMOIRE DE L'AGGLOMERATION

Tout courrier arrivé au TCO, qu'il soit sur support papier ou électronique, doit faire l'objet d'une traçabilité et doit être enregistré. Afin de mieux communiquer et de rendre toujours plus accessible l'information, le service Archives Documentation Courrier (SDAC) veille également à une bonne gestion des archives du TCO et de la documentation.

1.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Nombre de courriers arrivés enregistrés à J ou J+1 S	80%	23 043 enregistrements dont 93,99% à J ou J+1	13,99%
Mètre linéaire accroissement des fonds et taux d'occupation de l'espace Archives S	Garder 10 % de l'espace Archives libre	90% espace occupé 10% espace libre 747,57ml d'archives collectés	0%
Nombre d'articles publiés S Revue Administrative	1 000 articles publiés	1 135 articles publiés	135
Taux de satisfaction des délais de traitement S (lors de l'enquête annuelle)	80%	50%	-30%

1.2 Commentaires & Analyse

L'objectif de veille de la traçabilité des documents (collecte, classement) a été dépassé de 30% puisque plus de 93 % des courriers ont été enregistrés le jour de leur arrivée ou au plus tard le lendemain : cette progression peut s'expliquer par le développement des procédures dématérialisées, comme Chorus Pro pour les factures.

La conservation des documents produits par les services du TCO est organisée dans l'intérêt public tant pour les besoins de la gestion et de la justification des droits des personnes, que pour la documentation historique de la recherche. Parmi les techniques et moyens employés pour recueillir, classer, conserver et exploiter des documents jusqu'à leur destruction éventuelle, la démarche consistant à s'assurer d'un espace disponible aux versements d'archives est essentielle. L'objectif de maintenir 10% de l'espace libre a été atteint en 2019. A ces versements plus nombreux, le service Archives a su mener parallèle de ses missions classiques une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage mutualisée (TCO et communes membres) pour l'étude des documents numériques en vue d'un Système d'Archivage Electronique (SAE). Le marché a été notifié en décembre 2019.

En ce qui concerne l'objectif de communication et d'information, le nombre d'articles publiés dans la revue administrative du TCO est en progression (1135 articles publiés au lieu des 1000 attendus) et les résultats de l'enquête « interne » de fin 2019 incitent à envisager une réorganisation des missions du service documentation en 2020.

1.3 Perspectives

A effectif constant de 2019, les missions Courriers, Archives et Documentation seront reconduites en 2020. Une nouvelle répartition des activités de la Documentation est toutefois à prévoir afin de rendre plus lisible les services et produits documentaires proposés. L'équipe Courrier devra s'adapter au déploiement de l'applicatif « Chorus Pro » et au changement de logiciel courrier. Côté Archives, le rendu de l'étude mutualisée relative aux documents numériques permettra d'envisager le lancement d'un système d'archivage électronique au TCO.

II. GARANTIR LA LEGALITE DES ACTIONS DU TCO

Dans un souci de sécurisation et de traçabilité des convocations des assemblées, le service des Instances Délibérantes a terminé sa démarche de dématérialisation : les instances comme les commissions thématiques peuvent fonctionner en 2019 en « full démat » : 78 % des élus ont adhéré au cartable électronique (envoi des convocations via Idelibre).

Le service juridique a, quant à lui poursuivi en 2019, son travail d'accompagnement et de conseil aux services du TCO ainsi que le suivi des contentieux confiés au cabinet Charrel.

2.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Taux de sollicitations assistance juridique et administrative traitées S	80%	80,53%	0,53%
Taux de convocation ID dématérialisées S	25%	78%	53%

2.2 Commentaires & Analyse

L'assistance juridique et administrative aux services du TCO a été efficiente puisque plus de 80 % des sollicitations ont été traitées par le service juridique. Le dépassement de l'objectif fixé peut s'expliquer par le renforcement tant des compétences (formation certifiant juriste senior) que de l'effectif (recrutement en CDD d'un juriste junior).

L'objectif de dématérialisation des procédures des instances délibérantes est largement dépassé. Initialement fixé à 25 % des séances, la dématérialisation a finalement concerné 100 % des réunions organisées (Instances délibérantes et commissions thématiques). Cette évolution s'explique par la généralisation anticipée du process « full démat » à toutes les commissions et au lancement du projet de cartable électronique des élus (Idelibre).

2.3 Perspectives

Tant l'accompagnement du service juridique à effectif constant que la dématérialisation des procédures des instances sont à maintenir. En 2020, il est envisagé que 99 % des élus adhèrent au cartable électronique (Convocation via Idelibre).

III. DÉVELOPPER UNE POLITIQUE D'ACHAT PERFORMANTE, DURABLE ET RESPONSABLE

PREAMBULE

Dans un objectif global de maîtriser l'équilibre financier, le TCO par le biais de sa Direction de la Commande Publique intègre dans ses objectifs opérationnels, une démarche achat plus performante, durable et responsable ;

Acheter au meilleur rapport qualité-prix, négocier et faire travailler les entreprises locales, telles sont les missions de la Centrale d'Achats CADI.

• Acheter au juste prix/qualite

Cet objectif concourt à optimiser les dépenses pour la collectivité. Il s'agit d'acheter au meilleur rapport qualité-prix. Pour ce faire, la négociation est l'outil choisi. La cible de 5% d'économie serait générée lors des négociations.

3.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Economie réalisée lors de la négociation S (écart entre l'offre classée 1ère avant et après négociation)	5%	9% (241 289 € d'économie sur 2 627 512 € de montant de contrats signés)	(+) 4 pts

3.2 Commentaires & Analyse

La négociation a généré 241 289 € d'économies pour un budget de 2 627 512 €, soit 9% d'économies générées. L'objectif est donc dépassé.

En 2019, la Direction de la Commande Publique a engagé une négociation sur 20 procédures (30 % des procédures). Cependant, les négociations n'ont pas généré des économies pour tous les marchés. Cela s'explique par le fait que la négociation est entreprise dans un objectif de régularisation des offres.

3.3 Perspectives

La mise en place d'une professionnalisation interne par le biais de formations et d'accompagnements pour doter les agents de la direction des compétences nécessaires au métier de négociateur de contrat est à envisager. Au vu du montant des économies à réaliser, cette action peut être rapidement rentabilisée.

Certes la négociation n'est pas toujours possible (pour des raisons opérationnelles ou au vu des procédures engagées) mais cette pratique représente un formidable générateur d'économie qui de surcroît garantit la bonne utilisation des deniers publics en payant au juste prix.

• Garantir la sécurité juridique des marchés publics

La Direction de la Commande Publique conseille les autres directions, rédige et sécurise tous les marchés d'un montant supérieur à 25 000 €.

Afin de minimiser les risques juridiques sur les marchés publics et de gérer les contentieux et précontentieux existants, la direction s'appuie sur son savoir-faire et des outils juridiques, et le cas échéant sur un cabinet d'avocats, intervenant en matière de conseil et en représentation.

3.1 L'évaluation 2019

Taux de réussite au contentieux R	100%	100% (2 désistements : C joseph sur la DSP et OTTO environnement sur les bacs roulants)	0%
Taux de contentieux et précontentieux R	< 1% des marchés lancés et en cours d'exécution	0,70% des marchés lancés et en cours d'exécution (8 contentieux en cours)	0,3% de mieux

3.2 Commentaires & Analyse

La direction a géré trois contentieux déjà existants avant 2019.
Les contentieux en cours ont donné lieu à deux désistements.
Pour les marchés lancés en 2019, deux contentieux et précontentieux ont été enregistrés. L'objectif est atteint pour cet indicateur.

1.3 Perspectives

Les deux indicateurs sur la sécurité juridique sont conservés.

• Garantir et optimiser les delais

3.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Taux de respect de marchés passés dans les délais prévus lors de la programmation S	80%	58%	(-) 42 pts

Les contrats publics sont des préalables indispensables à l'atteinte des objectifs opérationnels techniques et financiers. Pour ce faire, la Direction de la Commande Publique formalise en début d'année la programmation des achats de l'ensemble des directions du TCO.

3.2 Commentaires & Analyse

Seulement 50 % des marchés sont lancés dans le délai prévu par la programmation. La DCP a procédé à de nombreuses relances pour tenir les délais de lancement et de notification. Nous sommes très en-deçà de l'objectif fixé avec un écart de 30 points par rapport à notre cible.
Deux tiers des marchés lancés sont prévus (hors commandes directes).

3.3 Perspectives

La programmation des marchés est peu respectée. Il s'agit en 2020 de mettre en place une gestion plus rigoureuse de la programmation se basant notamment sur :
- un pilotage avec la Direction Générale sur le lancement des marchés tous les mois ;
- un reporting mensuel sur le lancement et la notification des marchés avec les directions ;
- une programmation des marchés 2020 demandée lors de la finalisation du Budget Primitif.

• Faciliter l'acces a la commande publique au TPE/PME

En décembre 2016, le TCO s'est engagé dans la démarche SBA (Stratégie du Bon achat). Il s'agit d'utiliser l'achat public comme un levier pour dynamiser le développement des entreprises et du territoire. L'idée est de mettre en œuvre les conditions propices à maximiser la participation des savoir-faire locaux à la commande publique réunionnaise.

3.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Nombre de PME/TPE titulaires de marchés S	60%	90%	(+) 30 pts
Nombre moyen des offres lors d'une mise en concurrence R	4	2,4	(-) 1,6 pt
Nombre de marchés réservés et/ou avec une clause sociale R	4	3	(-) 1 pt

3.2 Commentaires & Analyse

Les titulaires de nos contrats sont à 90 % des TPE/ PME. L'objectif est donc dépassé de 30 points.
En moyenne, 2.4 entreprises répondent à nos consultations, dépassant ainsi notre objectif de 1.6.
En 2019, 3 marchés ont fait l'objet d'une clause sociale (soit un écart de 1 par rapport à notre cible). L'indicateur relatif aux marchés réservés ou avec la clause sociale, a été atteint à 75 %.

3.3 Perspectives

Il est proposé de conserver l'indicateur « Nombre de PME/TPE Titulaires de marchés » et de ramener la cible à 80%.
La mesure de l'indicateur moyenne des offres par consultation montre que nous avons atteint environ 60 % de notre cible (4 réponses d'entreprises par consultation). L'atteinte de la cible devrait nous permettre de garantir une réelle concurrence et donc la garantie que le coût retenu est le plus proche des prix pratiqués sur le marché. Or, l'analyse dans le détail de l'indicateur nous renseigne un fort écart type par rapport à la moyenne de l'année.

En effet, 30% des consultations n'ont recueilli qu'une seule réponse. En 2020, une attention particulière sera mise en œuvre sur le sourcing et la préparation des entreprises à répondre à nos marchés (Journée du territoire). Il est proposé de maintenir cet indicateur 2020.
Pour 2020, afin de prévoir davantage de marchés « clausés» et réservés, la Direction de la Commande Publique a intégré dans la programmation l'identification des marchés potentiels.

• Disposer de moyens généraux performants

PREAMBULE

2019 a été une année marquée par la poursuite de la maîtrise des coûts de fonctionnement du TCO.
Engagée depuis 2018, cette stratégie a contribué par exemple à baisser considérablement le nombre de véhicules de l'EPCI. En effet, le parc auto a été réajusté au plus juste et les véhicules les plus énergivores ont été vendus ou remplacés par des modèles neufs.

Les efforts engagés depuis l'an dernier sur la maîtrise des dépenses de fonctionnement du TCO, ont été poursuivis grâce à une parfaite gestion des moyens généraux interne et au maintien d'un accueil de qualité.

3.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Nombre de véhicules [S]	53	46 dont 8 neufs	-7
Dépenses de maintenance sur les véhicules [S]	-5%	54,77% L'évolution est due aux contrats de maintenance (5 ans) des véhicules neufs pris sur l'exercice 2019 (20k€)	59,77%
Dépenses carburant [S]	-10%	-9,98%	0,02%
Frais généraux [S] (affranchissement)	-15% de frais postaux	-29,93% de frais postaux	14,93 % de mieux
Impact de la dématérialisation sur le papier /enveloppes [S]	-15%	-25,05%	10,05% de mieux
Nombre de voyages [S]	5%	23,72%	18,72%

3.2 Commentaires & Analyse

Depuis 2016, le nombre de véhicules du TCO a baissé de 37,5%, passant ainsi de 72 à 46 véhicules, avec un renouvellement de son parc de 60%. La diminution du nombre de véhicules a permis également de réduire les coûts d'entretien et de carburant.

La dématérialisation des courriers ainsi que le changement des codes d'accès de la machine à affranchir ont contribué à une maîtrise des dépenses des frais postaux (meilleure gestion de la tarification…). En effet, seuls les coursiers peuvent affranchir les courriers.

L'optimisation des stocks à l'aide de la GLPI (Gestionnaire Libre de Parc Informatique) a permis de poursuivre les objectifs de réduction entamés depuis plusieurs années.
La dématérialisation des instances a contribué à la réduction de la consommation de papier.

La charte Marianne est respectée et appliquée tant au niveau de l'accueil qu'au niveau de la propreté des locaux.

3.3 Perspectives

Afin de permettre une économie contrôlée sur le parc automobile, la mise en place de nouvelles règles d'octroi des véhicules avec remisage à domicile ainsi que la mise en place dans le courant de l'année 2020 d'un logiciel métier vont permettre d'optimiser la gestion du parc auto, des stocks de fournitures de bureau et du mobilier.

En 2019, le Service des Moyens Généraux a réussi à maîtriser ses coûts de fonctionnement. Néanmoins, l'arrêt des chantiers de l'Ecole d'Enseignements Artistiques de Plateau Caillou ainsi que du Pôle Loisir Nature de Dos d'Ane ont engendré des frais de gardiennage importants pour le TCO.

FOCUS

Le déploiement du carnet de bord électronique à la fin du 1er semestre 2019 sur 49 véhicules de service du TCO y compris les véhicules de Leader et de la RPP a permis d'optimiser leur utilisation et d'améliorer le suivi du parc. Chaque agent amené à utiliser un véhicule de service (143 agents) a rempli une accréditation de conduite. En contrepartie, un badge lui permettant d'utiliser les véhicules lui a été remis. Cet outil permet entre autres le suivi technique du véhicule (alertes maintenance, contrôle technique,…) mais également le suivi de conduite de chacun (éco-conduite).

L'appareil écologique « CLEANEA » permet aux agents d'entretien d'utiliser des produits de nettoyage prêts à l'emploi et ne nécessitant pas de port d'EPI spécifiques. Cette machine fabrique en effet des produits à base d'eau et de sel. Ce procédé a permis de réduire notre consommation de bidons plastique et de diminuer l'usage de produits de nettoyage pour les vitres, les sols, les meubles,…

• Relations publiques, institutionnelles, internationales et protocole

La Direction en charge des relations extérieures et du protocole a assumé ses missions principales tout au long de l'année 2019 chargée en événements et a apporté son appui au Cabinet et aux élus tant en veille institutionnelle que lors des événements externes dans laquelle la collectivité est engagée.

La Direction a assuré l'organisation et la logistique des rencontres institutionnelles en s'appuyant sur son réseau et les liens tissés en amont. Cela s'est traduit notamment par la réception de la Ministre du travail, par la signature de la convention de transition énergétique et de la convention TCO territoire d'industrie avec le Ministre de l'économie et enfin par la réception sur le territoire du Président de la République lors de sa visite dans l'île.

La coopération décentralisée s'est limitée à la réception de quelques délégations étrangères intéressées par notre savoir-faire et notamment dans la gestion des déchets.

Enfin, la Direction a été chargée d'organiser en fin d'année un événement de cohésion interne du personnel afin de renforcer encore la qualité des relations entre les agents dans le but d'optimiser le travail collectif.

CONSTRUIRE L'IDENTITÉ DU TERRITOIRE DU TCO ET ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS

PREAMBULE

• Les ressources :

ETP mobilisés : 10
. Budget réalisé :
Fonctionnement 703,5 K€
(96 % du budget)
Investissement 4 K€
(100 % du budget)

• Les principaux objectifs fixés pour 2019 :

• Faire connaître les projets et actions de l'agglomération : 645 animations publiques et scolaires ont été menées en 2019 et 97 vidéos ont été réalisées.

• Résultats 2019 : en poursuivant sa stratégie de développement de communication digitale, le TCO occupe ainsi la pole position parmi les agglomérations de l'île et les 3 plus grandes de métropole à population équivalente.

I. CREER DES LIENS DE PROXIMITE AVEC LA POPULATION ET DEVELOPPER LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

Il s'agit de mener des actions de communication permettant d'installer et de développer les liens avec les habitants du TCO.

1.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Nombre de participants, de fans sur facebook [S]	20 000 fans	13 664 fans	-6 336 fans
Nombre de participants aux actions [S]	24 000	23 852 645 actions	

1.2 Commentaires & Analyse

La cible visée en nombre de fans n'a pas été atteinte en l'absence de sponsoring de nos publications. Notre notoriété continue quand même à se faire naturellement et nos fans nous restent fidèles.

Parmi les 20 plus grandes communautés d'agglomération de France en termes d'habitants, le TCO se positionne en 3ème position pour le nombre de fans sur Facebook.

Et en comparaison avec les 3 premières CA de France (Grand Paris Sud Seine Essonne Sénart, Roissy Pays de France, Saint Germain Boucles de Seine), le TCO a le plus de fans sur Facebook, le plus de vidéos publiées sur Facebook et YouTube et le plus d'abonnés sur YouTube.

La comparaison avec les communautés d'agglomération de l'île, place le TCO largement en tête en termes de fans FB, avec 13664 fans (CIVIS 7817) et deuxième en nombre d'abonnés sur You Tube (143), après la CINOR (9670 - chaîne destinée aux scolaires essentiellement).

Le nombre de personnes qui nous suivent sur twitter continue d'augmenter passant de 850 en 2018 à 1076 en 2019. Sur ce support, ce sont surtout les institutionnels et les professionnels qui suivent nos actualités.

1.3 Perspectives

En 2020, l'utilisation de la vidéo pour présenter, expliquer, … sera encore plus accentuée. Cette technique permet en effet de faire passer des messages de façon plus efficace. Les vidéos viendront compléter les supports de communication traditionnels.

Nous mènerons également des enquêtes, sondages et autre quiz lors de nos animations publiques et sur Facebook notamment, afin d'évaluer notre image et nos actions.
Enfin, nous poursuivrons la mise en place d'animations et de sensibilisations sur les projets de l'agglomération en interne et en externe.

II. RENDRE LISIBLE L'ACTION DU TCO SUR LE TERRITOIRE

De nombreuses actions de communication ont été réalisées afin de faire connaître les projets et activités de l'agglomération, de faire adhérer les habitants et partenaires et faire évoluer certains comportements.
Ainsi, 350 animations « grand public » et évènementiels ont été réalisés en 2019 (hors scolaires). Ces actions qui ont porté sur différentes compétences (Gémapi, environnement, transport, …) étaient destinées aux habitants, associations, collectivités, bailleurs sociaux, … (16 315 personnes sensibilisées).

En milieu scolaire, ce sont 295 interventions (12 851 élèves) qui ont été effectuées.

2.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Taux/ niveau de connaissance R (notoriété)	80%	96 %*	16%
Nombre de compétences et actions citées/liste-questions S	50%	83,36 %**	33,36%
Nombre de sujets traités en communication (diffusés) / Demandes des services R (via GESTSUP)	100%	100% (924 demandes traitées)	0%
Satisfaction sur les publications S (commentaires sur FB, nombre de j'aime, de partages)		13 664 j'aime 1 090 publications 1 043 commentaires négatifs	
Taux de compréhension S (enquête - quiz)	80%	Animations publiques et scolaires évaluées via des questionnaires de satisfaction : **100 % très satisfaisant/satisfaisant** (note moyenne : 1,33).	20%
Nombre d'articles / reportages consacrés à l'agglomération S	1 à 2 / semaine	6 articles / semaine -314	4 de mieux
Nombre articles positifs / articles négatifs S	80% articles positifs	89,44% articles positifs	9,44%

* 14 sondages sur Facebook ont été lancés en 2019 essentiellement sur l'environnement, les transports, la culture, les ports et la Gemapi. Nous avons obtenu 96% de bonnes réponses aux questions posées.

** Un sondage en face à face réalisé en interne auprès d'une partie des agents a dévoilé un taux de connaissance des compétences et actions de la collectivité à 83,36%. Les autres agents seront sondés en 2020.

36 actions médiatiques (conférences de presse, inaugurations, …) ont été organisées en 2019. Elles ont porté sur le nouveau réseau Kar'Ouest, le pôle d'échanges de La Saline, la mise en place de la navette desservant le CHOR, la reprise de la gestion du port de plaisance de St-Gilles les Bains, les PAPI de l'Hermitage et de la Rivière des Galets, Odysséa, la Charte Gramoun, le Défi Zéro Déchet, la déchèterie en fête, les pique-niques zéro déchet, l'inauguration des zones d'activités de Bras Montvert et de l'Eperon, le lancement de Békali, Ecocité, …
D'autre part, 75 sollicitations journalistiques (+ d'1 / semaine) ont été gérées par les services.

III. PILOTER LES DEMARCHES DE CONCERTATION, DE COMMUNICATION ET DE CHANGEMENT DE COMPORTEMENT

De plus en plus, les habitants veulent être associés aux prises de décision pour leur territoire. C'est notamment au travers d'enquêtes et de sondages, que nous avons pu les solliciter pour obtenir leurs avis.

3.1 L'évaluation 2019

INDICATEURS	CIBLES 2019	BILAN 2019	ECART (BILAN – CIBLE)
Taux de participation aux sondages [S]	Fixés en fonction du support	56 personnes ont répondu au questionnaire en face à face sur l'errance animale*	

3.2 Commentaires & Analyse

Une action de sensibilisation sous la forme d'évènementiels (stand / échanges / questionnaires / goodies /…) a été testée au dernier semestre 2019. Les participants ont été questionnés sur leur connaissance du sujet et sur le dispositif d'animation lui-même. La très grande majorité connaît les campagnes de stérilisation menées par le TCO et comprend l'intérêt de la stérilisation. Les sondés savent également que l'identification est obligatoire. Ils souhaitent plus d'actions de sensibilisation les week-ends et les mercredis, une augmentation des campagnes de stérilisation et plus de sanctions pour l'abandon des animaux.

A noter qu'aucun objectif quant au nombre de participants n'avait été fixé sur ce test.

3.3 Perspectives

Une enquête en face à face en interne a été lancée fin 2019, afin de faire le point sur les connaissances des agents sur le TCO, ses projets et ses compétences. Cette action sera poursuivie cette année 2020.

Nous mènerons également des sondages lors de nos animations publiques, scolaires et sur les réseaux sociaux.

En 2020, la direction s'attachera à poursuivre l'amélioration des supports numériques (sites internet, intranet, vidéos, …) afin de s'adapter aux évolutions et aux usages (déploiement d'outils de réservations en ligne pour les usagers, mise aux normes, …). La communication digitale accompagnera et complètera nos actions et animations publiques et scolaires. L'objectif est d'informer, de promouvoir nos projets, de renforcer l'attractivité du territoire et d'inciter aux changements de comportement.

Le travail de suivi et d'analyse de nos données et indicateurs sera poursuivi afin de gagner en efficacité. Ces outils nous permettront également de mieux anticiper, d'analyser et de réorienter éventuellement nos actions.

FOCUS

Le TCO redonne vie au Four à Chaux Pierre Méralikan

Situé à proximité de la plage Citerne 46 à Saint-Leu, l'espace scénographique du Four à Chaux réalisé en mémoire de notre patrimoine a été officiellement inauguré le 21 juin 2019.

Construit dans la seconde moitié du XIXe siècle et fermé en 1995, le Four à Chaux Pierre Méralikan est inscrit aux Monuments Historiques.
Le TCO a souhaité valoriser ce monument et l'ouvrir aux touristes extérieurs et locaux ainsi qu'aux scolaires. Le public est invité à s'approprier cet espace, véritable lieu de vie, accueillant également les acteurs culturels et leurs créations. Des visites guidées, une offre de restauration, des animations culturelles, artistiques et touristiques visant à valoriser le patrimoine, le savoir-faire et la culture réunionnaise sont ainsi proposées.

Des visites guidées du Four à Chaux sont proposées aux habitants et aux touristes afin de leur faire découvrir ce patrimoine récemment rénové.

DÉCLINAISON DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DES MISSIONS TRANSVERSALES DU TCO	INDICATEURS	CIBLE 2019
I- LE TCO, UNE AGGLOMÉRATION BATISSEUSE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DU TERRITOIRE ET DES GRANDS PROJETS		
1- Ecocité : La construction d'un territoire d'excellence		
A- Faire du GIP l'outil opérationnel de l'Ecocité		
Participer activement à la gouvernance du GIP	*Actualisation de la programmation urbaine de l'Ecocité*	*Etablissement d'une programmation globale et détaillée par opération d'aménagement*
	Contrat Programme Partenarial d'Aménagement (PPA)	*Etablissement du contrat de PPA*
	Réunions de concertation	*33% de (5) réunions de concertation*
	Phasage des opérations	*33% Plan de phasage des opérations à échéance 40 ans*
	Document de planification globale et intégrée de l'Ecocité	*33% Actualisation du plan guide durable*
	Calendrier des opérations	*Mise en place d'un échéancier global et détaillé des opérations à échéance 8-10 ans*
	Nombre d'emplois créés *Richesse créée* *Retombées fiscales*	*100% Obtention de l'étude socio-économique de l'Ecocité*
	Nombre de supports de communication	*33% Création de supports de communication*
	Nombre d'écoles associées *Nombre de vues sur internet*	*33% Création d'un Web-documentaire*
	Réalisation de la maquette physique et numérique	*33% Création d'une maquette bois et d'une maquette numérique*
B -Construire une ville attractive où habiter, vivre et travailler		
Le passage à la phase opérationnelle d'aménagement	*Mise en œuvre opérationnelle d'opérations d'aménagement de la Plaine de Cambaie*	*14% Prescription de l'adaptation du PLU de Saint-Paul* *14% Etude de faisabilité sur la construction d'un SWAC* *14% Déclinaison du référentiel stratégique DD à l'échelle de la plaine de Cambaie* *14% Dossier de création de ZAC* *14% Parcours réglementaire du 1er écoquartier de Cambaie* *14% Etude d'impact relative à la 1ère phase d'urbanisation de la plaine de Cambaie* *14% Etude de faisabilité sur les grands équipements*
2- Aménagement et Habitat: Harmoniser le développement du territoire et accroître l'offre de logement		
A- Concevoir un aménagement cohérent et durable du territoire		
Elaborer les documents cadre à l'échelle du territoire	*Intégration SCOT/PLU* [R]	*3 PLU/5*
	Intégration Autres documents / SCOT [R]	*SCOT/ PLH* *SCOT/ DACC*
Evaluer l'impact des orientations du SCOT Grenelle sur le territoire	*Nombre de réunions de la CLAT* [S]	
	Observatoire du SCOT : nombre d'indicateurs suivis [S]	
Poursuivre le partenariat NPRU Ariste Bolon	*Taux d'avancement de la convention (tranche 1)* [S]	
B- Diversifier l'offre de logement		
Mettre en œuvre le PLH3	Nombre de réunions évaluation PLH3 [S]	
Renforcer la lutte contre l'habitat indigne (Mise en œuvre de la convention cadre PILHI 2019-2025)	Nombre de logements diagnostiqués au titre du PILH [R]	27
Mettre en œuvre la réforme de la demande sociale	*Nombre de demandeurs actifs* [S] *(Demande sociale)*	
	Nombre de logements concernés par les garanties d'emprunts [R]	225 logements dont 98 loge-ments en réhabilitation 45 en quota réservataire dont 20 concernés par la réhabilitation du TCO
	Nombre de demandeurs pris en charge par le SIADO [R]	
Optimiser la coordination sur le territoire Ouest	*Nombre de connexions SIG* [R]	14 000
	Nombre de productions SIG [R]	100

BILAN 2019	ECART (BILAN - CIBLE)	CIBLE 2020
14 opérations d'aménagement identifiées comme prioritaires au contrat de PPA (Annexe 2) arrêté en Conseil d'administration		
Contrat de PPA arrêté en Conseil d'administration du GIP Ecocité du 18/12/19, approuvé en Conseil d'administration du GIP Ecocité (11/20) et en Conseil communautaire (12/20)		Dans l'attente des résultats de l'étude de l'impact éco-nomique et social du pro-gramme par le GIP
5 Conseils d'administration, 1 Assemblée générale, 6 comités techniques du GIP Ecocité , plusieurs réunions des écosystèmes, 4 Conseils d'administration du GIP Ecocité organisation d'un séminaire		
Plan établi, visé et approuvé (Conseil d'administration du 18/12/19 GIP Ecocité (11/20) et délibération du Conseil communautaire (12/20)		
Projet de synthèse (V1) du Plan guide durable Ecocité établi en date du 13/12/19		
Echéancier global et détaillé des opérations d'aménagement établi et visé aux fiches projets 2020-2030 du contrat de PPA arrêté (Annexe 2) en Conseil d'administration du 18/12/19	Non renouvelé, lancement d'un dispositif d'ordonnancement, planification, coordination urbaine (OPCU) à partir de 2020 piloté par le GIP pour accompagner les MOA dont le TCO)	
	Lancer une évaluation de l'impact économique et social du programme par le GIP	
Publication du marché de concertation et communication	Validation de la charte graphique	
	Non renouvelé	
Notification du marché (Phase 1) de la maquette numérique urbaine (MNU)	Socle de la maquette numérique urbaine (MNU) établie (Phase1) Estimation (Phase 2 et 3) attendue sur la base des plans masse établis pour les opérations restant à intégrer dans la modélisation	
Procédure d'adaptation du PLU de St-Paul non retenue au programme d'étude du GIP Ecocité		**5%**
Etude faisabilité conclue à la construction d'un réseau de froid avec PAC (Hypothèse avec ou sans SWAC à vérifier) et d'une ferme PV sur la plaine de Cambaie	Définir la stratégie énergétique de l'Ecocité intégrée à celle du TCO 100% Lancement programmé fin 2020 (COVID) Engagement d'une étude de faisabilité sur le premier démonstrateur Smart-Grid de Cambaie (Moa TCO)	
Etude sur la déclinaison du référentiel stratégique DD à l'échelle de la plaine de Cambaie non retenue au programme d'études du GIP Ecocité		
Etablissement du dossier de création de ZAC différé	Cahier des charges fin 2020	
Parcours réglementaire du 1er écoquartier de Cambaie établi à 100%		
Livrables de l'étude d'impact de Cambaie T1 remis : étude réglementaire ; étude d'impact chapeau et état initial de l'environnement	Schéma d'aménagement, Schéma directeur des espaces publics, EP Axe mixte et infrastructures connexes, Etude sur le confort urbain	
Etude de faisabilité sur les grands équipements	non tenue au programme d'étude 2019 et 2020	
		4 PLU/5
		PLH / SCOT
		1
		7/31
		10 % d'acompte (CAF 2020)
	1 réunion	1 réunion
110	(+) 83	40
		8 620 demandeurs actifs/an pour 1920 attributions
375	(+) 150	150 (nouveau protocole en octobre)
250	-	Moins de 5 ans
20 560	(+) 6560	35 000
55	(-) 45	90

DÉCLINAISON DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DES MISSIONS TRANSVERSALES DU TCO	INDICATEURS	CIBLE 2019
3- Économie et promotion du territoire : Encourager les initiatives créatrices d'activités et d'emplois		
A- Créer les conditions favorables au développement des activités		
Accompagner la création et le développement d'activités	*Nombre de demandes au Guichet entreprises* S	200
	Nombre de projets CTE suivis S	
Favoriser la mise en tourisme de notre territoire	Nombre de kilomètres linéaires de sentier littoral aménagé par le TCO S	5 km
	Nombre de participants aux circuits touristiques payants de l'OTI R	4 200
	Taux de réalisation du plan d'actions de l'OTI 2018-2020 R	100%
	Nombre de nuitées R	
	Taxe de séjour perçue (€) R	1 000 000 €
Initier une stratégie de développement numérique	*Taux de foyers inscrits sur la plateforme Vie Quotidienne (Transport scolaire)* R	**50%**
	Nombre de téléprocédures (mutualisation de données) R	**2**
	Nombre d'entreprises dans le process d'innovation (village du numérique) S	**10**
Utiliser l'insertion et l'économie sociale et solidaire comme levier de création d'emploi et de richesse	*Taux de sorties positives dans le dispositif* R	50%
	Nombre d'emplois générés par la clause d'insertion R	100
	Nombre d'emplois générés par les dispositifs d'accompagnement et ACI mis en place R	10
	Nombre de structures accompagnées S	15
	Nombre d'emplois créés par le dispositif attitudes pro S	
	Part de recettes de produits commercialisés dans le budget global des associations S	
B- Encourager l'émergence d'une véritable identité communautaire		
Promouvoir l'identité du territoire à travers les politiques culturelles	*Nombre d'élèves formés en enseignement artistique* R	1500
	Coût par élève S	458 €
	Taux d'occupation des salles LENA R	40%
	Nombre de bénéficiaires d'actions culturelles S	
	Nombre de spectateurs dans les salles culturelles financées R	55 000
Promouvoir l'identité du territoire à travers les politiques sportives	*Nombre de participants aux Jeux Interco* S	200
C - Coopération décentralisée : Valoriser les liens historiques des territoires de l'Océan Indien		
Accompagner les communes membres dans le développement de leurs projets de coopération décentralisée	*Nombre de conventionnements accompagnés* S	*3*
A- Créer les conditions favorables au développement des activités		
LEADER	*Taux d'engagement indicateurs de la maquette UE : Taux global (engagements FEADER cumulés)* R	*64%*
	Nombre de projets LEADER financés dans les hauts de l'Ouest R	*80*
	Volume financier des projets soutenus (dépenses éligibles cumulées) S	*1 500 000 €*
	Taux de paiements FEADER R	
3- Ports de plaisance, Nautisme		
A - Assurer une mise à niveau des ports de plaisance avec une vocation touristique et économiques retrouvées		
Poursuivre les travaux de remise aux normes	*Linéaire de pontons rénovés* S	50 m
	Volume de dragage réalisé dans les ports S	1500 m3
	Linéaire de chaînes-mères renouvelé S	150 m
	Nombre de clients optant pour le prélèvement S	150
	Taux de recouvrement R	98%
	Taux de déficit budgétaire R	9%
B - Insérer les ports de plaisance dans la croissance bleue		
Positionner les ports au service du développement économique et touristique	*Taux de réalisation du plan de relance Croissance Bleue* S	

BILAN 2019	ECART (BILAN - CIBLE)	CIBLE 2020
110 Hors appels téléphoniques	(-) 90	*150*
		40%
		livraison blocs sanitaires et voie partagée secteurs 1 et 2 (soit 1 340 ml)
3 672	(-) 528	*2 030*
100%	0%	*70%*
	-	*300 000*
1 200 000 €	(+) 200 000 €	*600 000 €*
100%	(+) 50 pts	100%
2	-	3
5	(-) 5	10
44%	(-) 6%	48%
137	(+) 37	120
6	(-) 4	40
12	(-) 3	20
		100
		10%
947	(-) 553	*1000 (dont 675 en milieu scolaire)*
355 €	(-) 103 €	*334 €*
41%	(+) 1 pt	*65%*
		800
55 265	(+) 265	*27 500*
83	(-) 117	*200*
1 (+3 en cours)	(-) 2	*3*
51%	*(-) 13%*	*62%*
141	*(-) 9*	*177*
3 273 367 €	*1 773 367 €*	*3 900 000 €*
10%		*15%*
35 m	(-) 15 m	50 m
St Gilles : 4 197 m3 St Leu : 9 118 m3	(+) 11 815 m^3	1 500 m3
Port St Leu : 447 m	(+) 297 m	60 m
151	(+) 1	250
99%	+ 1pt	85%
4%	(-) 5 pt	12%

DÉCLINAISON DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DES MISSIONS TRANSVERSALES DU TCO	INDICATEURS	CIBLES 2019
II- LE TCO, UNE AGGLOMÉRATION DURABLE AU SERVICE DE SES USAGERS		
1- Environnement :Etre au plus près des usagers pour améliorer durablement le territoire		
A- Offrir aux usagers un service de collecte durable		
Faire de l'usager un acteur du changement : Réduire les déchets, Développer les performances de tri	*Nombre d'usagers sensibilisés ou informés* S	*Maintenir environ 25 000 usagers (tri)*
	Taux de valorisation des déchets R	*70% de valorisation en collecte sélective*
	Taux de valorisation des déchets S	*17kg/an/habitant en verre*
	Nombre de personnes ayant participé à un atelier gestion de biodéchets S	*150 personnes*
	% de bon usage de composteurs S	*70 % de bon usage*
Assurer un service de collecte efficace et soutenable	*Coût des déchets / habitant* R	*190€ maximum par an et par habitant (avec la relance de plusieurs marchés)*
	Taux couverture de la TEOM R	*+ 70% de taux brut de couverture en fonctionnement (hors soutien éco-organismes)*
	Taux de relances et de réclamations des usagers R	*≤ 15 %*
B- Lutter contre les nuisances environnementales		
Participer au maintien de la salubrité publique	*Tonnages collectés* S	*4 650 T*
	Coût du maintien de la salubrité/ habitant R	*≤ 20 €/hab*
Lutter contre l'errance animale	*Coût de l'errance / habitant* R	*env. 6,50€*
	Nombre de ramassages et de captures S	*2000 captures 2900 cadavres*
	Nombre stérilisations / identifications S	*1300 animaux stérilisés*
C- Engager une transition écologique et énergétique pour réduire l'emprunte et la vulnérabilité du territoire		
Réaliser le Plan Climat Air Energie Territorial (PCAET)	*Mise en œuvre du Contrat de Transition Ecologique CTE*	*Signature du CTE*
		Rédaction du rapport de préfiguration d'un Contrat d'Objectif Territorial avec l'ADEME
2- Transport : Développer les conditions d'une mobilité pour tous		
A- Rendre plus attractive et performante l'offre de transport urbains et scolaires		
Améliorer la qualité et le niveau de service	*Fréquentation du réseau kar'ouest (en millions de voyages/an)* R	6,50
	Nombre d'élèves abonnés aux transports scolaires S	17 702,10
	Coût par élève R	700 €
	Coût par voyage kar'ouest R	3,34 €
	Taux de couverture R/D (urbain et scolaire) R	19%
	Nombre abris de bus/ Nombre total d'arrêts (taux d'équipement) R	23%
Améliorer les temps de parcours	*Nombre de kilomètres de voies réservées* S	14,2
	Vitesse commerciale moyenne du réseau (km/h) S	23
Coordonner les offres de transport	*Nombre de titres intermodaux délivrés / interopérables* R	20 000
	Nombre de pôles d'échanges et points de correspondance aménagés R	29
B- Faciliter la pratique des mobilités moins polluantes		
Développer la pratique des modes actifs	Nombre de kilomètres d'itinéraires cyclables sécurisés S	46
Accompagner le changement de comportement	Nb de places de covoiturage S	280
3- GEMAPI : Assurer la bonne gestion des milieux aquatiques et la protection des populations, des biens et des activités contre les inondations		
A- Se doter des ressources nécessaires à l'exercice des compétences GEMAPI/EAU/ASSAINISSEMENT		
Répondre à l'ampleur des besoins par une programmation ambitieuse	*Taux de couverture externe (taxe + subvention)* R	*100%*
B- Définir et mettre en œuvre la programmaton opérationnelle et technique des compétences GEMAPI/EAU/ASSAINISSEMENT		
Assurer la gestion, le contrôle, la surveillance et la maintenance du patrimoine transféré	*Nombre de ml de digues entretenues* S	*5 500*
	Nombre de ml de digues diagnostiquées S	*8 000*
Mener des actions pour la protection contre les inondations et la submersion marine	*Taux d'avancement des travaux de phase 1 PAPI Ermitage* R	*80%*
	Taux d'avancement (nombre d'actions engagées de priorité 1) du PAPI St-Paul R	*20%*
	Taux d'avancement (nombre d'actions engagées) du PAPI RDG R	*60%*
	Taux d'avancement des travaux de l'Epi 4 du PAPI RDG R	*100%*
	Taux de réalisation de l'entretien et réparations travaux (en % du coût total des dépenses annuelles de l'opération soit 300 K€) de notre patrimoine R	
	Nombre de personnes exposées au risque inondation (TRI, ACB, AMC) / Nombre de personnes protégées suites aux actions R	*9 100*

BILAN 2019	ECART (BILAN - CIBLE)	CIBLES 2020
12 640 usagers sensibilisés (tri)	(-) 12 360 usagers	15 000 usagers (tri) selon les actions possibles en lien avec la crise COVID19
66% de valorisation en CS	(-) 4 pts	70 % de valorisation en collecte sélective
17,8 kg//an/habitant en verre	(+) 0,8 kg/an/habitant en verre	17kg//an/habitant en verre
40 personnes	(-) 110 personnes	250 personnes selon les actions possibles en lien avec la crise COVID19
68 % de bon usage	(-) 2 pts	75 % de bon usage
189€ par an et par habitant	(-) 1 €	190€ maximum par an et par habitant
88%	(+) 18 pts	+ 70% de taux brut de couverture en fonctionnement (hors soutien éco-organismes)
11%	(-) 4 pts	≤10%
4 579 T	(-) 71 T	4 600 T
18 € / hab	(-) 2 €	≤ 20 €/hab
6,96 €/hab	(+) 0,46 €/hab	env. 6,50€
1 782 captures 2 687 cadavres	(-) 218 captures (-) 213 cadavres	1 700 captures 2 500 cadavres
2 038 identifications 2 295 stérilisations	(+) 995 stérilisations	1800 animaux stérilisés
Réalisé le 9 avril 2019. Organisation de la gouvernance du CTE et rapprochement avec la démarche Territoire d'Industrie	-	Dans l'attente des résultats de l'étude d'actualisation du PCAET qui sera confiée à la SPL HORIZON
~~Document envoyé (1/1/2019)~~ Signature du COT pour 3 ans avec l'ADEME. Accompagnement et suivi de 100% des actions par des rencontres et des échanges dans le cadre d'une revue de projets général réalisé le 10 décembre 2019. Validation de 5 nouveaux projets. Définition du projet de R&D SmarTerre, signature du contrat de projet. 15% Lancement des travaux pour la co-création d'un label « Ville Durable et Innovante »	-	
6,71	(+) 0,21	5
17 251,00	-() 451	17 500
839 €	(+) 139 €	835 €
3,68 €	(+) 0,34	4,85 €
16%	(-) 3 pts	12%
16%	(-) 7 pts	20%
18,23	4,03	19,44
22,9	-() 0,1	22,9
38 300	(+) 18 300	38 300
22	(-) 7	26
46,15	(+) 0,15	46,3
210	(-) 70	280
73,90%	(-) 21,9 pts	100% au 31/12/2020
5 500	-	9 000
8 000	-	14 000
85%	(+) 5 pts	100 % avec la réalisation des travaux des lots 2, 3 et 4
10%	(-) 10 pts	20%
50%	(-) 10 pts	70%
Pas de travaux en 2019	-100%	100 % (1,3 M€)
30 % de 600 K€		100 K€ (33 %)
19 000 personnes protégées avec la réalisation des travaux du PAPI RDG	(+) 9 900	23 800 personnes

DÉCLINAISON DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DES MISSIONS TRANSVERSALES DU TCO	INDICATEURS	CIBLES 2019
III - LE TCO, UNE AGGLOMÉRATION RESPONSABLE ET PERFORMANTE AU SERVICE DU PROJET DE TERRITOIRE		
1- Finances et évaluation des politiques publiques : Créer des marges de manœuvre pour financer les projets du TCO		
A- Conforter la fonction budgétaire et comptable		
Améliorer le pilotage budgétaire pluriannuel	*Part des autorisations de programme dans le budget d'investissement (hors dette, Foncier Cambaie)* R	*90%*
	Taux de réalisation des dépenses d'investissement (hors dette, Foncier Cambaie) R	*80%*
	Part des autorisations d'engagement dans le budget de fonctionnement R	*5%*
	Taux de réalisation des dépenses de fonctionnement R	*98%*
Améliorer la performance de la chaîne comptable	*% d'engagements juridiques pluriannuels valorisés comptablement* R	*100%*
	Note Indicateur de la qualité des Comptes Locaux R ***(IQCL établi par la DRFIP)***	*19,5/20*
	Délai global de paiement R	*< 25 jours*
	Taux de rejet du comptable R	*Mandats: < 0,9%* *Recettes: < 0,7%*
	Part des engagements rattachés en N non mandatés en N+1 (base montants) R	*< 5% du montant rattaché*
	Taux de réalisation de la convention services comptable et financier S	
B- Positionner lesystème d'information financière au cœur del'organisation budgétaire et comptable du TCO		
Développer l'appropriation du système d'information financier par les directions	*Nombre de tickets traités* S	*100%*
	Taux de satisfaction S	*80%*
	Nombre de formations / accompagnements S	*2*
Dématérialiser entièrement la chaîne comptable	*Part des bons de commande signés et transmis de manière dématérialisée* S *(hors signature des élus)*	*100%*
	Part des factures déposées sous Chorus Pro S	*20%*
C - Évaluer les politiques publiques et dégager des marges de manœuvre		
Piloter la performance et améliorer l'efficience en développant la culture du résultat	*Taux de performance des politiques publiques du TCO* R	*80 % des objectifs atteints*
	Taux de performance des missions du TCO R	*80 % des objectifs atteints*
	Base de données disponibles S	*80%*
Instaurer une comptabilité analytique par politique publique	*Imputation des coûts par politique publique et missions* S	
Renforcer le contrôle des satellites	*Nombre de structures auditées* S	*20%*
	Analyse de risques des satellites S	*100%*
2- Ressources humaines : Optimiser et sécuriser la gestion des ressources humaines		
A-Construire une politique des ressources humaines dynamique et partagée		
Développer les outils afin de faciliter l'accompagnement des agents et fluidifier les échanges avec les agents et les services	*Taux d'installation des modules GPEEC/Formation/GED* S	*100%*
	Taux d'alimentation du dossier agent S	*50%*
	Taux de demandes enregistrées dans la GLPI S	*70%*
	Taux de relance des demandes S	*5%*
	Délai moyen de traitement R	*7 jours*
	Taux de réalisation de la plateforme S	*20%*
Contribuer à un meilleur partage des valeurs de l'EPCI et des droits et obligations des agents	*Taux de réalisation des annexes* S	*60%*
	Taux de réalisation du livret S	*100%*
	Taux d'entretien prise de poste (dans les 3 premiers mois) S	
B- Sécuriser la gestion des ressources humaines		
Sécuriser les actes et optimiser la gestion adminsitrative des dossiers	*Taux de réalisation des procédures* R	*40%*
	Taux de réalisation des formulaires dématérialisés S	*50%*
	Taux de réalisation charte et recueil S	*80% (1er semestre)*
	Taux de réalisation des documents de cadrage S	*80%*
C- Optimiser la gestion de la masse salariale		
Piloter la masse salariale	*Taux de variation de la masse salariale* R	*1%*
	Taux de variation de l'effectif R	*0%*
	Taux de remplacement R	*40%*
	Taux de turn-over R	*7%*
	Délai moyen de vacance R	
	Part de la mobilité interne dans le recrutement R	*80%*
	Taux de réalisation de la charte de la mobilité S	*80%*
D- Optimiser et développer les compétences internes		
Développer une politqiue de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC)	*Taux de départ en formation* S	*60%*
	Nombre moyen de journées de formation par agent R	*3 jours*
Achever la mise à jour des fiches de poste	*Taux de réalisation de la procédure d'élaboration des fiches de poste* S	*100%*
Accompagner les services dans la démarche de GPEEC	*Taux de réalisation de la cartographie des effectifs et des emplois* S	*80%*
	Taux de réalisation du référentiel des métiers S	*50%*
E- Développer la politique de santé et sécurité au travail		
Favoriser la création d'une culture de sécurité et de prévention à tous les niveaux hiérarchiques	*Taux de réalisation des nouveaux comptes rendus* S	*100%*
	Taux de réalisation du bilan et exploitation par pôles S	*100%*
	Taux d'absentéisme pour raison de santé S	
	Taux de réalisation des visites médicales périodiques R	*90%*
	Taux de réalisation des formations en matière de prévention, sécurité et santé au travail R	
	Taux de réalisation des documents de prévention R	*75%*
	Taux d'emploi de personnes handicapées R	*2,6%*
	Taux de réalisation des documents de prévention S	

BILAN 2019	ECART (BILAN - CIBLE)	CIBLES 2020	Direction	S Suivi R Résultat	Atteint Non Atteint Nouveau
92%	(-) 33,6 pts	95%	DPEB	R	Non Atteint
61,4%	(-) 18,6 pts	85%	DPEB	R	Non Atteint
0%	(-) 5 pts	5%	DPEB	R	Non Atteint
98,1%	0,1%	98%	DPEB	R	Non Atteint
		100%	DPEB	R	Atteint
16,60/20	(-) 2,9	19,5/20	DPEB	R	Non Atteint
20,98 jours	(-) 4,02 jours	21 jours	DPEB	R	Atteint
Mandats :<0,5%	(-) 0,4 pt	Mandats: < 0,5%	DPEB	R	Atteint
Recettes<0,8%	(+) 0,1 pt	Recettes: < 0,7%	DPEB	R	Non Atteint
6,30%	(-) 1,30 pt	< 5% du montant rattaché	DPEB	R	Non Atteint
		30,0%	DPEB	R	Nouveau
Action non mise en œuvre	(-) 100%	100%	DPEB	S	Non Atteint
Action non mise en œuvre	(-) 100%	80%	DPEB	S	Non Atteint
2	-	5	DPEB	S	Atteint
100%	(+) 0,1 pt	100%	DPEB	S	Atteint
24,45%	(+) 4,45 pts	100%	DPEB	S	Atteint
52 % des objectifs atteints	(-) 28 pts	90%	CDG	R	Atteint
45% des objectifs atteints	(-) 35 pts	90%	CDG	R	Atteint
	(-) 100%	70%	CDG	S	
80%	(-) 20 pts	100%	CDG	S	Nouveau
10%	(-) 10 pts	20%	CDG	S	
30%	(-) 70 pts	70%	CDG	S	
35%	(-) 65 pts	70%	DRH	S	Non Atteint
20%	(-) 30 pts	50%	DRH	S	Non Atteint
58%	(-) 12 pts	70%	DRH	S	Non Atteint
<5%	-	<5%	DRH	S	Atteint
Stable	-	Stable	DRH	R	Atteint
15%	(-) 5 pts	50%	DRH	S	Non Atteint
40%	(-) 20 pts	80%	DRH	S	Non Atteint
20%	(-) 80 pts	100%	DRH	S	Non Atteint
Etat initial		100%	DRH	S	Non Atteint
40%	-	60%	DRH	R	Atteint
10%	(-) 40 pts	50%	DRH	S	Non Atteint
80%	-	90% (1er semestre)	DRH	S	Atteint
65%	(-) 15 pts	90%	DRH	S	Non Atteint
1,92%	(+) 0,92 pt	Stable	DRH	R	Non Atteint
1,42%	1,42% de plus	Stable	DRH	R	Non Atteint
50%	(+) 10 pts	Stable	DRH	R	Atteint
1,76%	(-) 5,24 pts	7%	DRH	R	Non Atteint
- de 4 mois		- de 6 mois	DRH	R	Nouveau
80%	-	80%	DRH	R	Atteint
50%	(-) 30 pts	80%	DRH	S	Non Atteint
49%	(-) 11 pts	60%	DRH	S	Non Atteint
1 jour	(-) 2 jours	3 jours	DRH	R	Non Atteint
50%	(-) 50 pts	100%	DRH	S	Non Atteint
Etat initial	(-) 100 %	100%	DRH	S	Non Atteint
Etat initial	(-) 100 %	100%	DRH	S	Non Atteint
96%	(-) 4 pts	100%	DRH	S	Non Atteint
Etat initial	(-) 100 %	100%	DRH	S	Non Atteint
Etat initial		Inférieur à 6 %	DRH	S	Nouveau
70%	(-) 20 pts	95%	DRH	R	Atteint
45%		70%	DRH	R	Nouveau
45%	(-) 30 pts	55%	DRH	R	Non Atteint
2,78%	(+) 0,18 pt	3,0%	DRH	R	Non Atteint
55%		85%	DRH	S	Nouveau

DÉCLINAISON DES POLITIQUES PUBLIQUES ET DES MISSIONS TRANSVERSALES DU TCO	INDICATEURS	CIBLES 2019
3- Système d'information et Organisation : Accompagner la modernisation de l'organisation des directions		
A- Anticiper et planifier l'évolution des infrastructures nécessaires au développement de la collectivité		
Améliorer la performance des infrastructures	Disponibilité des réseaux de télécommunications R	>95%
	Disponibilité des systèmes R	>95%
Garantir la sécurité	*Nb d'attaques virales avec impact R*	<5
	Perte des données S	0
B- Accompagner les directions dans leur démarche de modernisation et d'informatisation		
Piloter les projets de dématérialisation pour gagner en performance R	*Taux de réalisation projet annualisé R*	75%
Consolider, faire évoluer les métiers	*Taux de réalisation projet annualisé R*	75%
Accompagner les démarches de modernisation et/ou de mutation de l'organisation	*Taux de réalisation projet annualisé S*	75%
C- Maintenir l'opérationnalité des systèmes informatiques et téléphoniques dans leur globalité		
Garantir la disponibilité des systèmes applicatifs	*Disponibilité et continuité des services applicatifs R*	>90%
Offrir aux bénéficiaires un support et un accompagnement de qualité :	*Mesure de la satisfaction R*	*Stabilisation du niveau de satisfaction*
	Taux de ticket pris en charge S	95%
4- Patrimoine: Développer un patrimoine performant, durable, adapté et au service de l'usager		
A- Développer une stratégie immobilière et foncière		
Garantir des transactions sécurisées	*Nombre de dossiers suivis (actes signés) S*	*8 dossiers concernés*
B- Mener une politique de maitrise d'ouvrage performante		
Construire en coût global	*Respect du coût initial (taux de réalisation / prévu) R*	*100 % des CP 2019*
	Respect des délais de réalisation / prévisionnel R	*100 % prévisionnel 2019*
	Taux de recouvrement des subventions externes prévues S	*100 % des recouvrements prévus*
C- Optimiser la gestion de nos biens et nos occupants		
Valoriser et gérer nos actifs immobiliers	*Part des recettes captées / recettes potentielles S*	*100%*
	Taux d'occupation des actifs immobiliers R	
Garantir la qualité, la fonctionnalité et la sécurité de nos biens	*Nombre de non-conformités des équipements S*	*0%*
Offrir aux bénéficiaires un support et un accompagnement de qualité	*Taux de demandes résolues R*	95%
5- Administration Générale : Optimiser les ressources		
A- Partager l'information et la mémoire de l'agglomération		
Veiller à la traçabilité des documents	Nombre de courriers arrivés enregistrés à J ou J+1 S	*80 % des courriers arrivés enregistrés*
Conserver les archives	Mètre linéaire accroissement des fonds et taux d'occupation de l'espace Archives S	*Garder 10 % de l'espace Archives libre*
Communiquer et rendre l'information accessible	Nombre d'articles publiés S *Revue Administrative*	*1000 articles publiés*
	Taux de satisfaction des délais de traitement S (lors de l'enquête annuelle)	*80%*
B- Garantir la légalité des actions du TCO		
Sécuriser les pratiques	*Taux de sollicitations assistance juridique et administrative traitées S*	*80%*
Dématérialiser les procédures	*Taux de convocation ID dématérialisées S*	*25%*
C- Développer une politique d'achat performant, durable et responsable (DCP)		
Acheter au juste prix/qualité	*Economie réalisée lors de la négo-ciation S (écart entre l'offre classée 1ère avant et après négociation)*	*5%*
Garantir la sécurité juridique des marchés publics	*Taux de réussite au contentieux R*	*100%*
	Taux de contentieux et précontentieux R	inf 1% des marchés lancés et en cours d'exécution
Garantir et optimiser les délais	*Taux de respect de marchés passés dans les délais prévus lors de la programmation S*	80%
Favoriser l'accès à la commande publique aux TPE	*Nombre de PME/TPE titulaires de marchés S*	*60%*
	Nombre moyen des offres lors d'une mise en concurrence R	*4*
	Nombre de marchés réservés et/ou avec une clause sociale R	*4*
D- Disposer de moyens généraux performants		
Améliorer l'efficience des moyens généraux internes	Nombre de véhicules S	*53*
	Dépenses de maintenance sur les véhicules S	*- 5 %*
	Dépenses carburant S	*- 10 %*
	Frais généraux S (affranchissement)	*- 15 % de frais postaux*
	Impact de la dématérialisation sur le papier /enveloppes S	*- 15 %*
	Nombre de voyages S	*5%*
Garantir un accueil de qualité	*Taux de perte d'appels R*	*<5%*
	Taux de satisfaction Marianne sur l'accueil R	*Taux de satisfaction >70% Temps moyens de décroché <10 s*
	Taux de conformité de l'entretien R (traitement des demandes)	*<1h*
6- Communication : Construire l'identité du territoire du TCO et accompagner les changements		
A-Promouvoir l'identité de la communauté d'agglomération		
Créer des liens de proxmité avec la population	*Nombre de participants, de fans sur facebook S*	*20 000 fans*
	Nombre de participants aux actions S	*Fluctuant*
Développer le sentiment d'appartenance	*Taux/ niveau de connaissance R (notoriété)*	80%
	Nombre de compétences et actions citées/liste-questions S	50%
B- Rendre lisible l'action du TCO sur le territoire		
Informer et partager sur le projet de territoire en veillant à rendre l'information accessible	*Nombre de sujets traités en communication (diffusés) / Demandes des services R (via GESTSUP)*	*100%*
	Satisfaction sur les publications S (commentaires sur FB, nombre de j'aime, de partages)	
	Taux de compréhension S (enquête - quiz)	80%
Développer les relations avec la presse	*Nb d'articles / reportages consacrés à l'agglomération S*	1 à 2 / semaine
	Nb articles positifs / articles négatifs R	*80 % d'articles positifs*
C- Piloter les démarches de concertation, de communication et de changement de comportement		
Faire de l'usager un acteur du changement	*Taux de participation aux sondages S*	*Fixé en fonction du support*

BILAN 2019	ECART (BILAN - CIBLE)	CIBLES 2020	Direction	S Suivi R Résultat	Atteint Non Atteint Nouveau
99,97%	*(+) 4,97 pts*	*>95%*	DSIO	R	Atteint
99,77%	*(+) 4,77 pts*	*>95%*	DSIO	R	Atteint
0	-	*<5*	DSIO	R	Atteint
0	-	*0*	DSIO	S	Atteint
70%	*(-) 5 pts*	*75%*	DSIO	R	Non Atteint
73%	*(-) 2 pts*	*75%*	DSIO	R	Non Atteint
80%	*(+) 5 pts*	*75%*	DSIO	S	Atteint
				S	
97%	*(+) 7 pts*	*>90%*	DSIO	R	Atteint
99,41%	-	*Stabilisation du niveau de satisfaction*	DSIO	R	Atteint
100%	*(+) 5 pts*	*95%*	DSIO	S	Atteint
8 dossiers (33 actes)	-	*7 dossiers*	DTP	S	Atteint
Fonctionnement : 87 % *Investissement : 47 %*	*Fonctionnement : (-) 13 pts* *Investissement : (-) 53 pts*	*90%*	DTP	R	Non Atteint
Actions d'études : 70 % *Actions de travaux : 70 %*	*Actions d'études : (-) 30 pts* *Actions de travaux : (-) 30 pts*	*90%*	DTP	R	Non Atteint
39%	*(-) 61 pts*	*90%*	DTP	S	Non Atteint
92,60%	*(-) 7,10 pts*	100%	DTP	S	Nouveau
		93%	DTP	R	Nouveau
10%	*(+) 10 pts*	*0%*	DTP	S	Non Atteint
90 % 333 tickets ouverts dont 300 résolus	(-) 5 pts	*96%*	DTP	R	Non Atteint
23 043 enregistrements dont 93,99% à J ou J+1	*(+) 13,99 pts*	*80 % des courriers arrivés enregistrés*	DAGT	S	Atteint
747,57ml d'archives collectés *90% espace occcupé et 10% espace libre*	-	*Garder 10 % de l'espace Archives libre*	DAGT	S	Atteint
1 135 articles publiés	*(+) 135*	*1000 articles publiés*	DAGT	S	Atteint
50%	*(-) 30 pts*	*60%*	DAGT	S	Non Atteint
80,53%	(+) 0,53 pt	80%	DAGT	S	Atteint
78%	*(+) 53 pts*	*99%*		S	Atteint
9% (241 289 € d'économie sur 2 627 512 € de montant de contrats signés)	*(+) 4 pts*	*10%*	DCP	S	Atteint
100% (2 désistements)// C joseph sur la DSP et OTTO environnement sur les bacs roulants **67%**	0%	*100%*	DCP	R	Atteint
0,7 % des marchés lancés et en cours d'exécution (8 contentieux en cours)	(-) 0,3 pt	*<1% des marchés lancés et en cours d'exécution*	DCP	R	Atteint
58%	(-) 42 pts	*80%*	DCP	S	Non Atteint
90%	*(+) 30 pts*	*80%*	DCP	S	Atteint
2,4	***(-) 1,6 pt***	*4*	DCP	R	Non Atteint
3	***(-) 1 pt***	*4*	DCP	R	Non Atteint
46 dont 8 neufs	*(-) 7*	*45 dont 7 neufs*	SMG	S	Non Atteint
+ 54,77 % *L'évolution est due aux contrats de maintenance (5 ans) des véhicules neufs pris sur l'exercice 2019 (20k€)*	*(+) 59,77 pts*	*-5 %*	SMG	S	Non Atteint
-9,98 %	-	*- 10 %*	SMG	S	Non Atteint
- 29,93 % *de frais postaux*	*(-) 14,93 pts*	0%	SMG	S	Atteint
- 25,05 %	*(-) 10,05 %*	*consommation identique à 2019*	SMG	S	Atteint
23,72%	*(+) 18,72 pts*	A définir avec l'autorité	SMG	S	Atteint
3,95%	*1,05% de mieux*	*< 5%*	SMG	R	Atteint
Taux de satisfaction >84% *Temps moyens de décroché <10 sonneries*	-	*Taux de satisfaction >70%* *Temps moyens de décroché <10 s*	SMG	R	Atteint
<1h	-	*<1h*	SMG	R	Atteint
13664 fans	*(-) 6 336 fans*	*20 000 fans FB*	DIC	S	Non Atteint
23 852 *645 actions*	-	*25 000 participants*	DIC	S	Nouveau
96%	(+) 16 pts	*80%*	DIC	R	Atteint
83,36%	(+) 33,36 pts	*50%*	DIC	S	Atteint
100% *(924 demandes traitées)*	-	*100%*	DIC	R	Atteint
13664 j'aime *1090 publications* *1043 commentaires négatifs*		+20%	DIC	S	Nouveau
Animations publiques et scolaires évaluées via des questionnaires de satisfaction : 100 % très satisfaisant/satisfaisant (note moyenne : 1,33).	(+) 20 pts	*90%*	DIC	S	Atteint
6 articles/semaine 314	(+) 4	*1 à 2 / semaine*	DIC	S	Atteint
89,44% articles positifs	*(+) 9,44 pts*	*80% articles positifs*	DIC	R	Atteint
- 56 personnes ont ré-pondu au questionnaire en face à face sur l'errance animale		*50%*	DIC	S	Nouveau

Cap sur le durable

www.tco.re

RAPPORT DE PERFORMANCE 2019

(RAPPORT D'ACTIVITÉS)

TCO
Cap sur le durable
www.tco.re