

# NOM DU FORUM

Nom, prénom, profession, structure de l'animateur



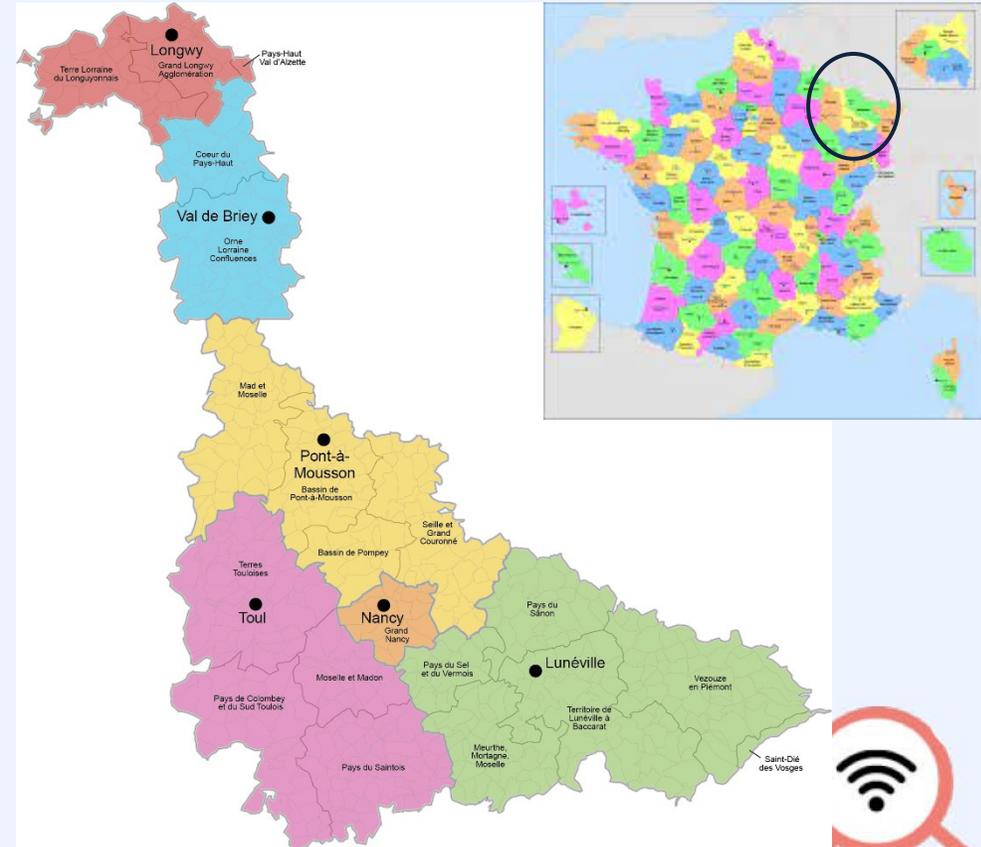
# L'animation du pilotage de l'activité au Département de Meurthe-et- Moselle

Caroline Priou, Responsable contrôle de gestion observatoire et  
évaluation, Directrice adjointe finances affaires juridiques évaluation,  
Département de Meurthe-et-Moselle

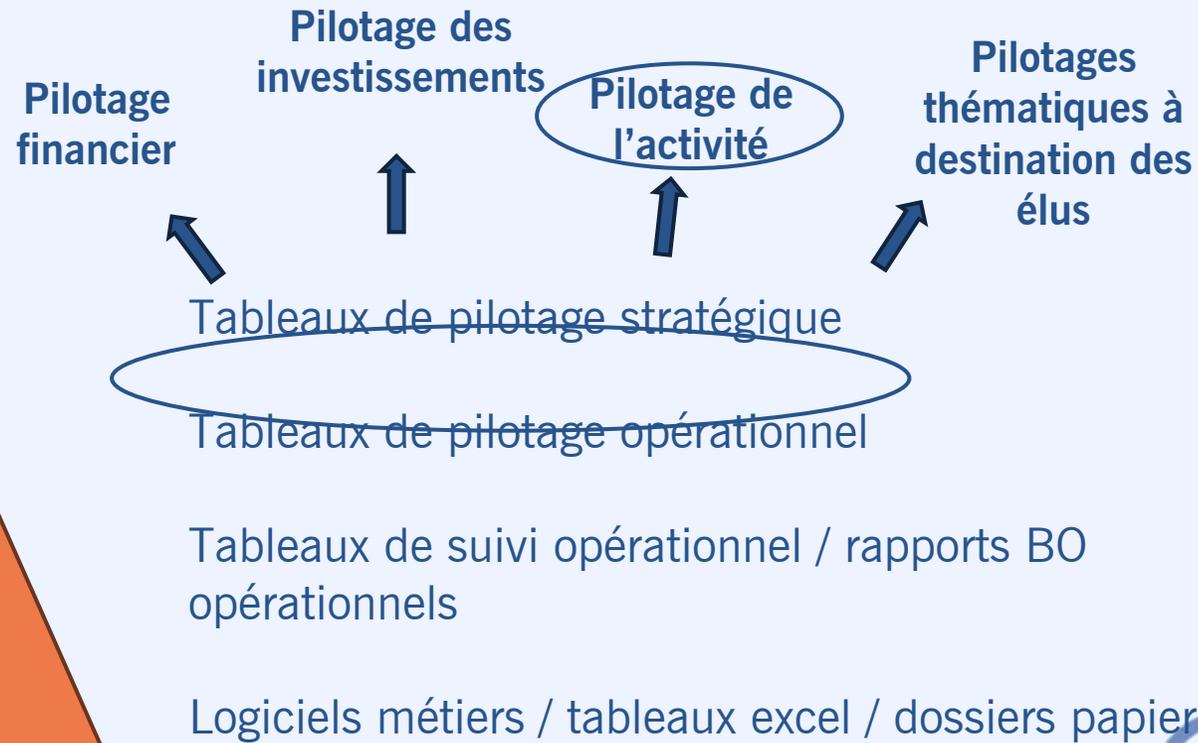


## Le Département de Meurthe-et-Moselle

- ≈ 750 000 habitants
- ≈ 3 000 agents
- Une organisation territorialisée
  - 3 DGA, centrales (ressources, territoires, solidarités)
    - 12 Directions
  - 6 Directions de Services Territoriaux



# Plusieurs outils de pilotage mais un outil de référence : les tableaux de gestion de l'activité



# Les tableaux de gestion de l'activité « TGA »

- Objectifs : faire le point sur l'activité des services, les budgets, les moyens humains engagés
  - Outil de pilotage et de management
- Contenu :
  - Rappel des objectifs du service
  - Données d'activité du service et données financières
  - Détail des indicateurs (quoi / où / mode de calcul / responsable) dans des glossaires annexés
  - Des données commentées par les responsables
- Fréquence trimestrielle, mise à jour annuelle ou au fil de l'eau
- Périmètre portant sur toutes les directions

# Les tableaux de gestion de l'activité « TGA »

|   |            |            |               |              |              |              |              |
|---|------------|------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Politique publique :</b> Collèges et vie scolaire  |            |            |               |              |              |              |              |
| <b>Objectifs du projet départemental :</b>  |            |            |               |              |              |              |              |
| - Garantir les conditions d'apprentissage favorables à l'épanouissement et à la formation de tous les collégiens, répondre aux besoins liés aux évolutions technologiques dans l'éducation et la formation, concourir à la politique éducative. |            |            |               |              |              |              |              |
| - Garantir un maillage territorial équilibré et solidaire de l'offre éducative et l'accès à une offre de formation diversifiée par la gratuité des transports scolaires, permettre l'accès équitable et universel aux transports scolaires ;    |            |            |               |              |              |              |              |
| - Développer une offre éducative qui décline les priorités départementales en matière d'engagement citoyen et de solidarité   |            |            |               |              |              |              |              |
| <b>31.1- Dotations de fonctionnement général</b>  |            |            |               |              |              |              |              |
| Rappel montant total 2023 de la dotation de fonctionnement général+ BS = 21 864 329 €   | 2023       | Prévisions | 1er trimestre | 2e trimestre | 3e trimestre | 4e trimestre | Réalisé 2024 |
| <b>Dotation de fonctionnement général (€)</b>   |            |            |               |              |              |              | 0            |
| Collèges publics(C) P344O001  | 21 964 992 | 15 915 189 | 9 804 823     | 4 790 384    |              |              | 14 595 207   |
| Collèges privés(C) P344O003   | 1 882 320  | 1 600 000  | 1 061 231     | 530 614      |              |              | 1 591 845    |
| Dont dotations de fonctionnement complémentaires  | 7 576 482  |            | 224 055       |              |              |              | 224 055      |
| Nombre de réponses négatives aux demandes hors dotation de fonctionnement   | 1          |            |               |              |              |              | 0            |
| Montant en € des demandes de dotation complémentaires non satisfaites   | 18 722     |            |               |              |              |              | 0            |
| A ce jour pas de connaissance des montants des dépenses d'énergie 2023 totales.<br>Environ 3/4 des comptes financiers des établissements sont finalisés.  |            |            |               |              |              |              |              |

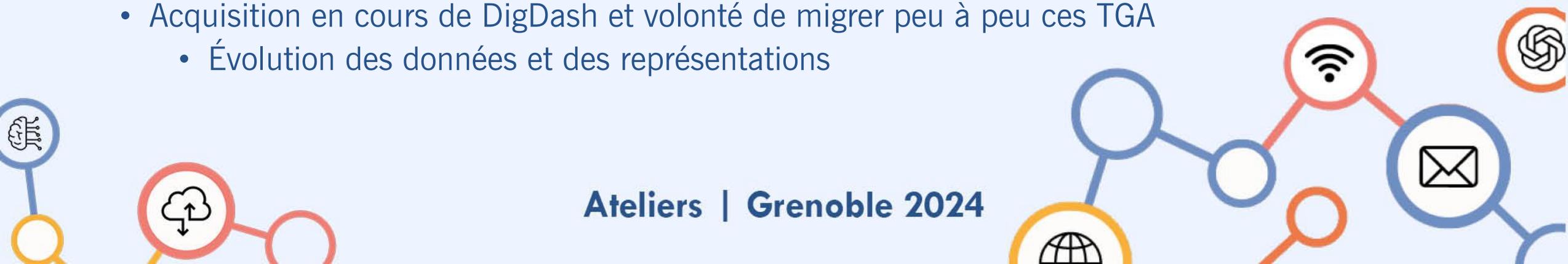
|  |              |  |               |              |              |              |              |               |
|--|--------------|--|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>Politique publique : ADMINISTRATION GÉNÉRALE</b>  |              | <b>AFFAIRES JURIDIQUES ET ASSURANCES</b> |               |              |              |              |              | MAJ mars 2024 |
| <b>Objetifs :</b>  |              |  |               |              |              |              |              |               |
| 1/ Conseiller en amont et sur saisine des services pour assurer la sécurité juridique des actes de la collectivité   |              |  |               |              |              |              |              |               |
| 2/ Défendre les intérêts du Département tant en action qu'en défense devant les juridictions administratives ou judiciaires  |              |  |               |              |              |              |              |               |
| 3/ Gestion des contrats d'assurances du département  |              |  |               |              |              |              |              |               |
| <b>52.7 - Suivi de la nature des décisions rendues et des délais</b>   |              |  |               |              |              |              |              |               |
| <b>AFFAIRES JURIDIQUES</b>   | Réalisé 2023 | Prévision 2023                           | 1er trimestre | 2e trimestre | 3e trimestre | 4e trimestre | Réalisé 2024 |               |
| <b>Suivi des crédits du service juridique (€)</b>  | 165 467      |  | 94 119        | 70 438       |              |              | 164 557      |               |
| dont Honoraires, conseils (€)  | 39 243       |  | 5 616         | 13 014       |              |              | 18 630       |               |
| dont Frais d'actes et de contentieux (€)   | 124 672      |  | 89 025        | 57 424       |              |              | 146 449      |               |
| dont Provisions (€)  | 0            |  | 0             |              |              |              | 0            |               |
| <b>CONTENTIEUX</b>   |              |  |               |              |              |              |              |               |
| Nombre d'affaires nouvelles enregistrées dans l'année  | 93           |  | 15            | 23           |              |              | 38           | →             |
| Nombre de dossiers ouverts et actifs   | 168          |  | 157           | 161          |              |              | 199          |               |
| Nombre de dossiers actifs suivis par avocats (tous exercices)  | 57           |  | 48            | 48           |              |              | 48           |               |
| Nombre de dossiers actifs traités par les juristes du service en vertu d'un mandat de représentation en justice (tous exercices)   | 111          |  | 109           | 113          |              |              | 111          |               |
| <b>Nombre de décisions rendues par les juridictions</b>  | 99           |  | 13            | 26           |              |              | 39           | ▼             |
| dont judiciaires   | 18           |  | 2             | 4            |              |              | 6            |               |
| dont administratives   | 81           |  | 11            | 22           |              |              | 33           |               |
| Nombre des décisions favorables pour le département / décisions totales  | 80           |  | 9             | 15           |              |              | 30           | →             |
| Part des décisions favorables pour le département / décisions totales  | 80,8%        |  | 69%           | 58%          |              |              | 0,0%         |               |
| Nombre des décisions défavorables pour le département / décisions totales  | 11           |  | 2             | 1            |              |              | 9            |               |
| Part des décisions défavorables pour le département / décisions totales  | 11,1%        |  | 15%           | 4%           |              |              | 0,0%         |               |
| Nombre des décisions neutres pour le département / décisions totales   | 8            |  | 2             | 10           |              |              | 0            |               |
| Part des décisions neutres pour le département / décisions totales   | 8,1%         |  | 15%           | 38%          |              |              | 0,0%         |               |
| Nombre de condamnations prononcées à l'encontre du département   | 4            |  | 1             | 1            |              |              | 0            | →             |
| Montant des condamnations prononcées à l'encontre du département dont le Service juridique assure l'exécution (€)  | 5 500        |  | 1 200         | 10 500       |              |              | 11 700       |               |
| Montant des recettes de contentieux perçues dont le Service juridique assure l'exécution (€)   | 197 965      |  | 6 848         | 6 250        |              |              | 13 098       |               |
| Nombre de transactions acceptées comme alternatives aux poursuites pénales   | 0            |  | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            |               |
| <b>AVIS JURIDIQUES</b>   |              |  |               |              |              |              |              |               |
| Nombre de demandes d'avis juridiques enregistrées dans l'année   | 234          |  | 59            | 62           |              |              | 121          | ▼             |
| Nombre d'avis juridiques rendus dans l'année   | 271          |  | 72            | 70           |              |              | 142          |               |
| dont nombre d'avis juridiques rendus par les avocats   | 12           |  | 3             | 4            |              |              | 7            |               |
| <b>TRANSACTIONS</b>  |              |  |               |              |              |              |              |               |
| Transactions mettant fin à une procédure contentieuse  | 1            |  | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            |               |
| Transactions avant contentieux   | 0            |  | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            |               |
| <b>Analyse / Commentaires / Propositions éventuelles</b>   |              |  |               |              |              |              |              |               |
| <b>S'agissant du suivi des crédits du service :</b> L'utilisation de crédits est en forte augmentation pour ce premier semestre par rapport à l'année dernière. Cela est lié à un dossier particulier qui a engendré de fortes dépenses. |              |  |               |              |              |              |              |               |
| <b>S'agissant de l'activité contentieuse :</b> Le nombre de nouveaux contentieux demeure stable, voir en légère diminution.  |              |  |               |              |              |              |              |               |
| <b>S'agissant de l'activité consultative et transactionnelle :</b> L'activité de conseil demeure toujours très élevée. Le volume d'avis rendu est plus élevé que celui de l'année dernière à la même époque.                             |              |  |               |              |              |              |              |               |

Document pdf de 168 pages  
Synthèse de 3-4 pages

# Les tableaux de gestion de l'activité « TGA »

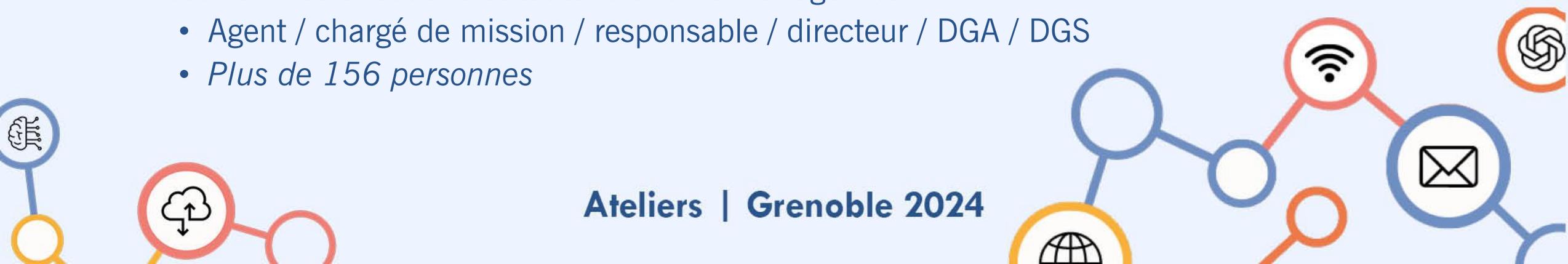
Ces TGA s'inscrivent dans l'ensemble des outils de pilotage du Département

- D'autres tableaux de pilotage existent dans les directions
- D'autres tableaux de pilotage sont animés par le contrôle de gestion (tableau financier mensuel, revue des investissements 2x/an, prospective financière)
  - Cohérence des indicateurs, des définitions, des données
  - Émergence récente de tableaux plus graphiques
- Travail mené avec la DSI sur une démarche de gestion des données (gouvernance data, définition de données de références, bases de données, projets d'entrepôt...)
- Acquisition en cours de DigDash et volonté de migrer peu à peu ces TGA
  - Évolution des données et des représentations



# L'animation des TGA, acteurs

- Animation : service CGOE Contrôle de gestion, Observatoire et Evaluation
  - 3 contrôleuses de gestion et chargées d'évaluation, avec un périmètre d'intervention défini
  - 1 géographe responsable de l'observatoire
  - 1 data analyste
  - 1 responsable
  - Positionnement de conseil + volet financier important
- Acteurs : Les directions et toute la chaîne managériale
  - Agent / chargé de mission / responsable / directeur / DGA / DGS
  - *Plus de 156 personnes*



# L'animation des TGA, process

- Remplissage et commentaire des TGA par les services et directions
- Revues des TGA entre les directeurs et les contrôleurs de gestion lors de réunions
  - En binôme ou en réunion de direction selon le choix du responsable
  - 12 directions, a minima 1 réunion par direction, parfois réunions par service, relecture amont du contrôle de gestion, synthèse aval (réunions  $\approx 17 \times 1h$ , etp  $\approx 15$  jours x trimestre)
- Choix par les directeurs d'un point à mettre en exergue dans une synthèse écrite
  - Reprise d'un commentaire, point marquant sur le trimestre...
  - Point rédigé
- Élaboration d'une note de synthèse où figurent toutes les directions
- Revue des points de leurs directions avec chaque DGA
  - En binôme ou en CODIR DGA selon le choix du DGA (3 réunions)
  - Sélection d'un ou deux sujets par DGA, à partager en CODIR élargi (DGS-DGA-Directeurs) par les DGA puis la DGS
    - Sujets transversaux, ou d'actualité priorités (exemple mise en œuvre de la loi Taquet : DEF + DRH + DSI ; point d'étape d'un fonds de subventions allouées ; déploiement d'une GED pour l'accueil social...)
- Partage de la synthèse et discussion autour des sujets sélectionnés en CODIR élargi (entre 20 et 45min) + partage des TGA

- Réunions de relecture  $\approx 17 \times 1h$ ,
- Réunions de synthèse  $\approx 3 \times 1h$
- temps total consacré au sujet à CGOE  $\approx 15$  jours x trimestre
- temps des services opérationnel non comptabilisé

17-09-2024

## SYNTHÈSE DES TABLEAUX DE GESTION D'ACTIVITÉ – 2<sup>ème</sup> trimestre 2024 Points transversaux

Après relance des services, **le taux de renseignement** des données et celui des analyses, commentaires, propositions d'action est de 93% (vacances de postes, changement de logiciels) dont 81% qui apportent une information qualitative et une aide à la décision.

Les TGA du 2<sup>ème</sup> trimestre sont disponibles en pdf sur l'espace MEMO « Pilotage – TGA et PPI », accessibles aux membres du CODIR élargi, aux directeurs adjoints et aux pôles ressources, à l'adresse suivante : <https://memoc.departement54.fr/pilotage-tga-et-ppi/fr/documents.html>

### Points d'informations et de discussions transversaux :

#### 1. DGA TERRITOIRES

##### ➤ Direction Infrastructures et Mobilités :

##### Gestion des amendes de police :

Les communes souhaitant réaliser des travaux d'aménagements sécuritaires dans leur agglomération peuvent prétendre à bénéficier d'une subvention au titre des amendes de police. Ces subventions, liées aux amendes de police relatives à la sécurité routière dressées sur les différents territoires, sont versées par l'Etat aux départements et le produit des amendes, destiné aux communes et EPCI à fiscalité propre de moins de 10 000 habitants, est réparti par les conseils départementaux, sous forme d'appels à projet, pour des opérations liées à la sécurité routière.

Le Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle a approuvé son propre règlement lié à l'instruction des dossiers, en cadrant notamment les aménagements pris en charge et ceux systématiquement exclus. Lors de sa session du 17 décembre 2018, l'assemblée départementale a par ailleurs décidé de porter le taux maximal de subvention de 40% à 50%. En outre, le règlement a fait l'objet d'une actualisation récente par délibération du conseil départemental du 25 septembre 2023 afin de clarifier les conditions de priorisation des dossiers ainsi que les montants subventionnables. Les programmes de répartition proposés et délibérés par l'exécutif prennent compte de ces dispositions.

Pour cette année, le montant de subvention notifié par la Préfecture (courant été 2024) est supérieur aux autres années et la totalité des dossiers instruits (1M€) ne permet pas de consommer l'entièreté des crédits disponibles (1,5 M€). Les crédits n'étant pas reportables, le risque est de perdre 500 k€ de subventions.

Un point de vigilance est donc soulevé sur la gestion des dossiers amendes de police puisque le million d'euros comptabilisé inclut également les dossiers réceptionnés dans le courant du premier semestre.

# L'animation des TGA, bilan

- L'animation fonctionne, les discussions issues du processus sont intéressantes
  - Portage fort de la DGS et des DGA
  - Parfois utilisé comme un outil de communication interne, de valorisation
  - Le processus demande des ressources et revient fréquemment
- Les données sont renseignées, commentées et font référence
  - Nécessité d'un œil critique de la part des contrôleurs de gestion pour obtenir des données fiables et des commentaires intéressants
  - Les données de référence sont ensuite utilisées, avec une continuité depuis 2011
  - Les commentaires sont un éclairage précieux (exemple que s'est-il passé à la MDPH en 2019 ?)

# Les TGA, perspectives

- Faire évoluer les outils peu à peu
  - Données automatiquement renseignées
  - Visualisation
  - Deux types de TGA pendant un certain temps
- Conserver les commentaires
  - + pour l'instant conserver le process

