



Enquête Nationale 2021

Etat des lieux du pilotage dans le secteur public





Cette enquête est imprimée sur du papier 100% recyclé.



Enquête sur l'état des lieux du pilotage dans le secteur public

DataValue Consulting et inop's sont heureux de vous communiquer les résultats de la 1^{ère} enquête nationale, menée auprès de 300 responsables publics, sur les outils, méthodes et enjeux de pilotage.

La réalisation de cette enquête, dont nous présentons les résultats dans ce document, est née d'un double constat. Tout d'abord, le renforcement et la création récente de programmes d'État visant à accélérer la numérisation du service public et, par conséquent, les dispositifs de pilotage d'activité, tous secteurs et métiers confondus. Cette démarche, engagée depuis presque deux décennies, entraîne une mise en place forcément complexe. Le second constat émane des nombreux retours d'expérience collectés auprès d'interlocuteurs du secteur public liés à des problématiques récurrentes autour de la gestion de la donnée : volumétrie, complexité, risques de sécurité, infrastructures obsolètes, exigence de transparence, organisations cloisonnées, etc.

Les enjeux de performance, de maîtrise budgétaire, de gestion des ressources et d'évolution technologique nous ont fait prendre conscience de la nécessité de dresser un état des lieux du pilotage des activités publiques. Nous espérons qu'il vous apportera des éléments de réflexion ainsi qu'une vision claire des défis et axes de progression à venir.

Bonne lecture.

Découvrez les priorités data 2022 du secteur public

Accédez à notre rubrique dédiée en scannant le QR Code (lien sécurisé)



Sommaire de l'étude

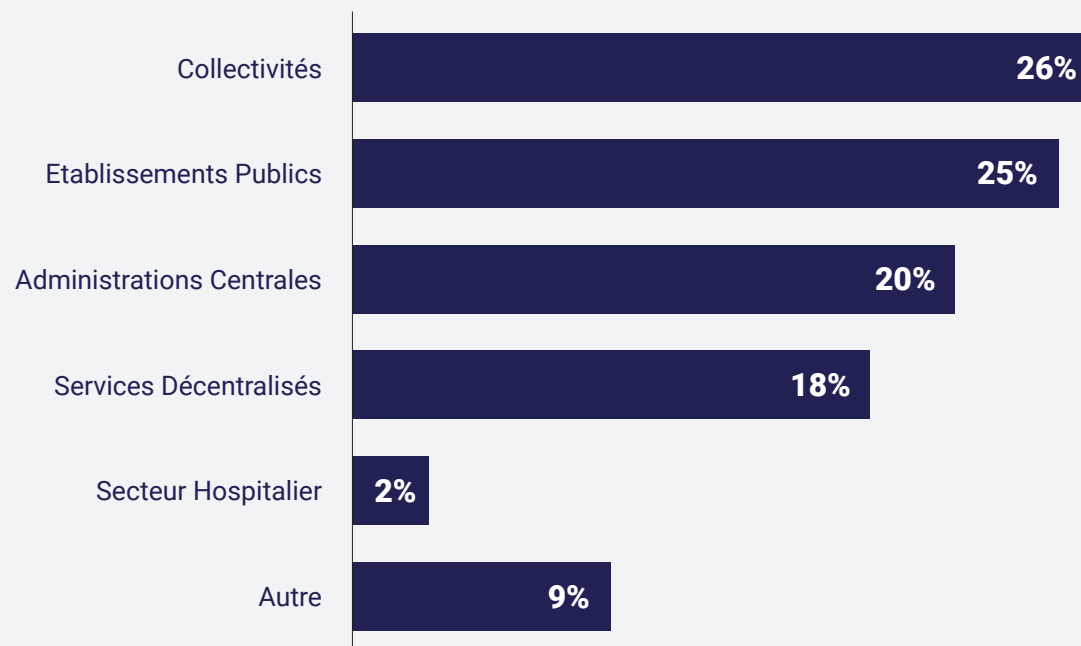




■ Profils des répondants

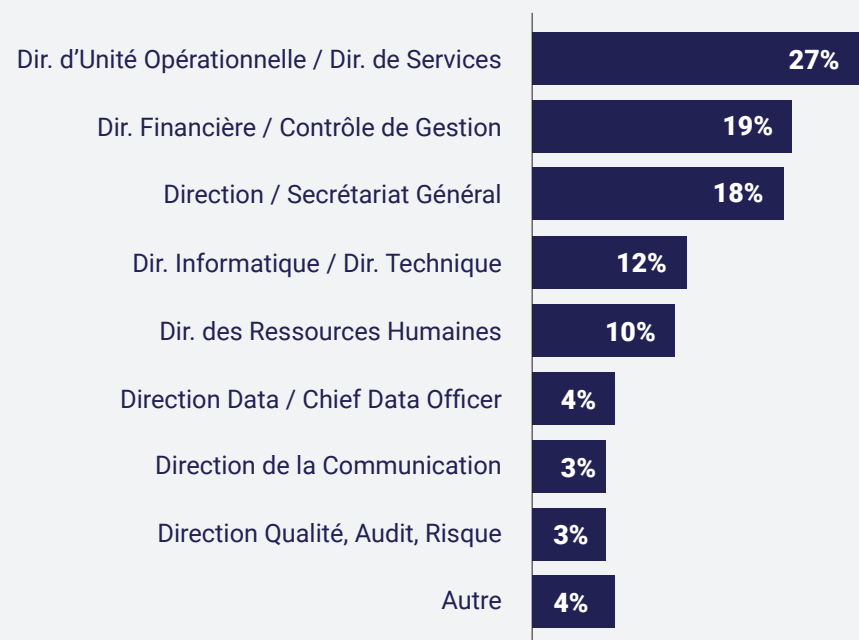
Les structures publiques représentées dans cette enquête.

Toutes les structures sont représentées au sein de cette enquête, excepté le secteur hospitalier. Cette répartition permettra de mettre en lumière les priorités et enjeux des différentes structures publiques quant à leur maturité en matière d'outils, de fonctionnement et d'usages numériques.



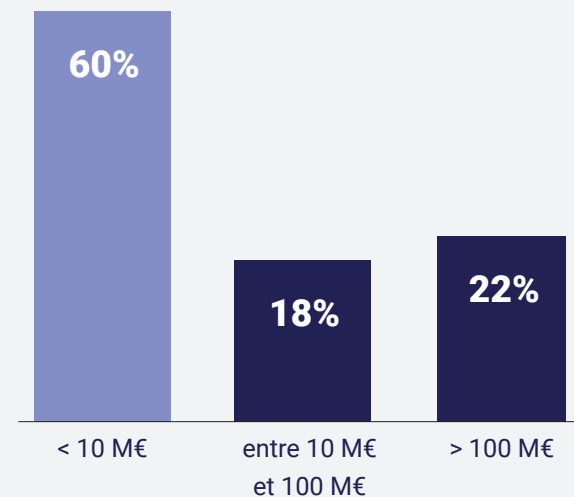
Les directions représentées dans cette enquête.

Les directions représentées dans cette enquête sont très variées. Nous retrouvons en majorité des responsables en charge des directions d'unités opérationnelles (27%), des directions financières (19%) et des directions générales (18%).



Le montant des budgets pilotés par les répondants.

60% des responsables publics interrogés indiquent gérer un budget de moins de 10 M€. Près de 40% d'entre eux annoncent piloter des budgets plus conséquents. Une part non négligeable des répondants gère plus de 100 millions d'euros annuels de budget.



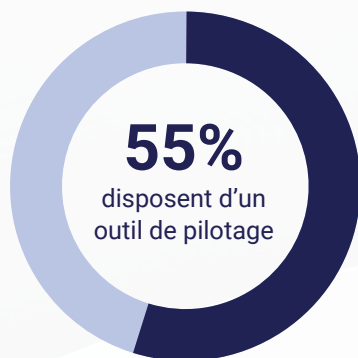


■ 01

Etat des lieux et contexte

Q. Disposez-vous d'un outil de pilotage ?

45% des responsables publics interrogés indiquent ne pas disposer de véritable système de pilotage pour gérer leurs activités.



Q. Quelles activités pilotez-vous avec vos systèmes actuels ?

Pour répondre à cette question à réponses multiples, 59% des responsables publics interrogés déclarent exploiter leurs outils pour gérer du pilotage financier. Pour 30% des répondants, le pilotage consiste également à gérer des indicateurs en relation avec la crise. Parmi les autres répondants (20%), nous trouvons le pilotage des activités de communication, le plan de relance, la sécurité, la qualité ou même les achats.



Q. Vos objectifs de pilotage vous semblent-ils clairs ?

72%

72% des répondants estiment leurs objectifs de pilotage clairs. 28% affirment le contraire.

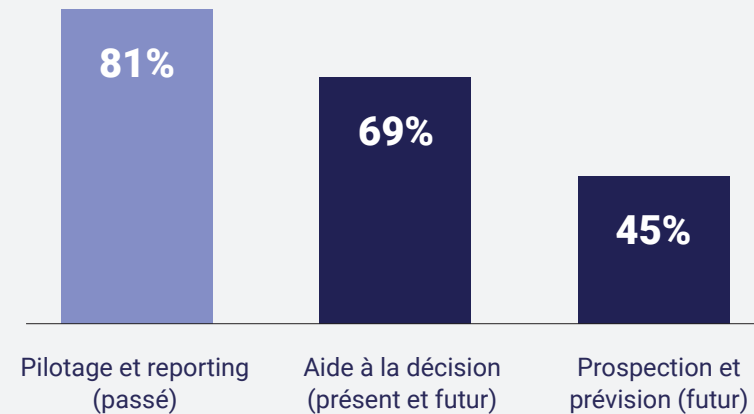
Nombre de rapports actuels pour piloter les activités.

La majorité des responsables publics interrogés affirment utiliser moins de 10 rapports pour piloter leurs activités. 8% affirment posséder plus de 50 rapports. Ces chiffres attestent des efforts de rationalisation et d'efficacité menés par l'état depuis bientôt 20 ans. Un nombre d'indicateurs et de rapports limité est le facteur d'un pilotage de qualité.



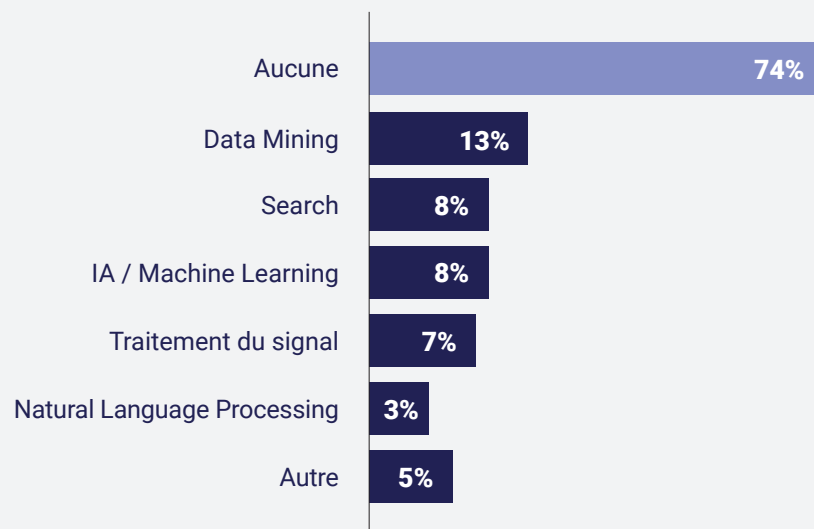
Q. A quels enjeux répondent vos outils de pilotage ?

L'usage des rapports concerne l'analyse des informations passées (81%) ou présentes (69%), et plus particulièrement le pilotage opérationnel et l'aide à la prise de décision. Seuls 45% des reportings sont utilisés afin de réaliser des prévisions et des projections futures.



Q. Quelles technologies utilisez-vous dans vos rapports ?

Seuls 26% des répondants affirment exploiter des technologies innovantes dans leur système de pilotage actuel. L'intelligence artificielle est majoritairement utilisée pour faire du data mining, du search ou du traitement du signal.



74%

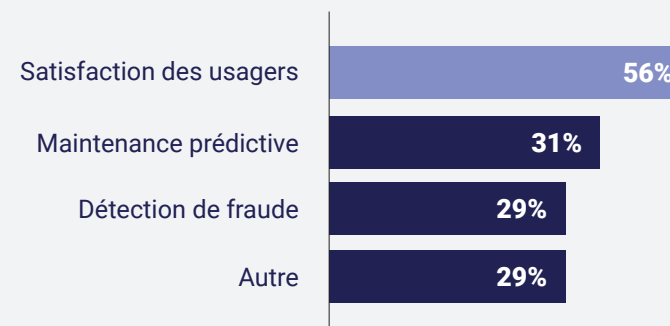
La majorité des 300 répondants affirment n'intégrer aucune technologie innovante dans leur système de pilotage actuel.

37%

Parmi eux, seuls 37% envisagent d'exploiter l'IA dans les prochaines années pour développer de nouveaux usages innovants.

Q. Pour quels enjeux exploitez-vous l'IA ?

Les familles de cas d'usage possibles avec les systèmes de pilotage qui intègrent de l'IA sont assez variées : la satisfaction des usagers (56%) la maintenance prédictive (31%) et la détection de fraude (29%).



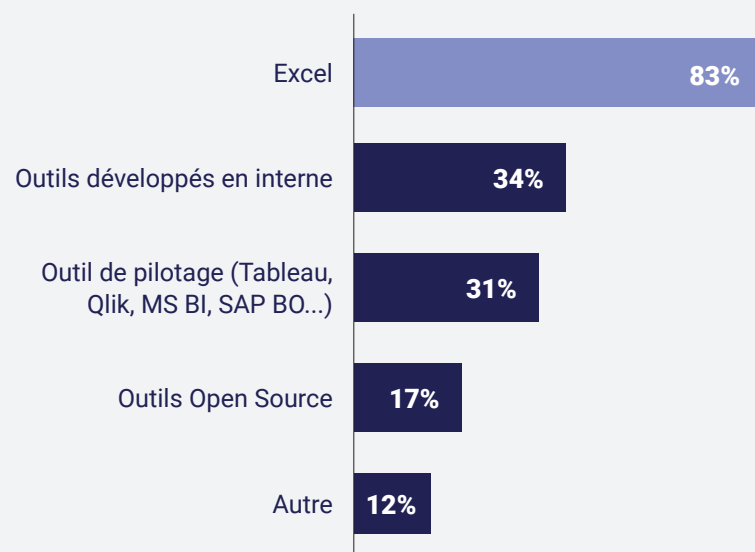


■ 02

Construction des outils de pilotage

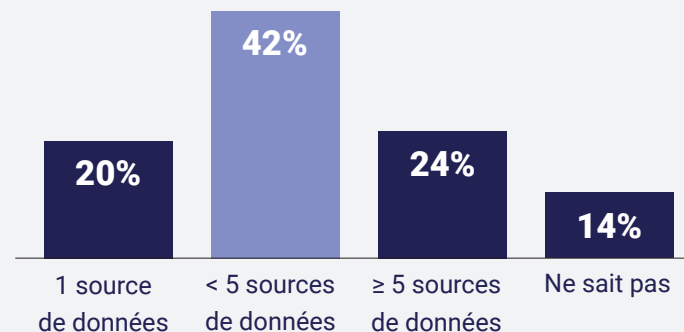
Q. Quelles technologies utilisez-vous pour produire vos rapports ?

L'utilisation de l'outil Excel (83%) reste prépondérante dans les pratiques de pilotage actuels. Elle peut parfois l'être en complément d'autres systèmes de tableaux de bord.



Q. Combien de sources de données alimentent vos outils ?

62% des répondants affirment croiser un nombre de sources de données inférieur à 5. Ce chiffre s'explique par la difficulté de rapprochement et d'harmonisation des sources de données entre elles.



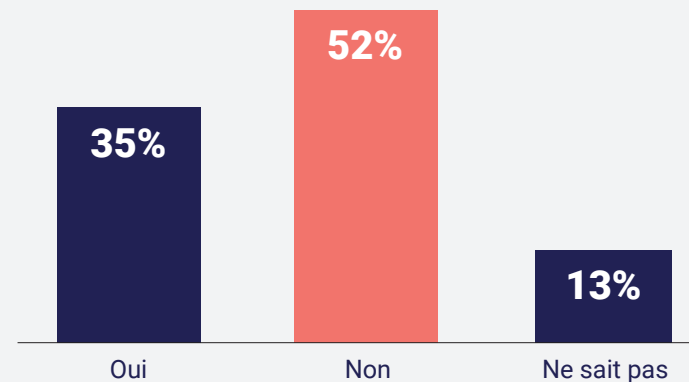
Q. Pouvez-vous consulter vos rapports sur n'importe quel support ?

33%

Un tiers des répondants affirment être soumis à des contraintes pour consulter leurs rapports sur certains supports. 20% des répondants indiquent vouloir optimiser cet aspect.

Q. Disposez-vous de données dans le cloud ?

L'émergence des technologies cloud permettent aux acteurs publics d'optimiser les coûts et de bénéficier d'une plus grande flexibilité dans l'exploitation des données. Pour autant, seuls 35% des répondants confirment disposer intégralement ou partiellement de données dans le cloud.



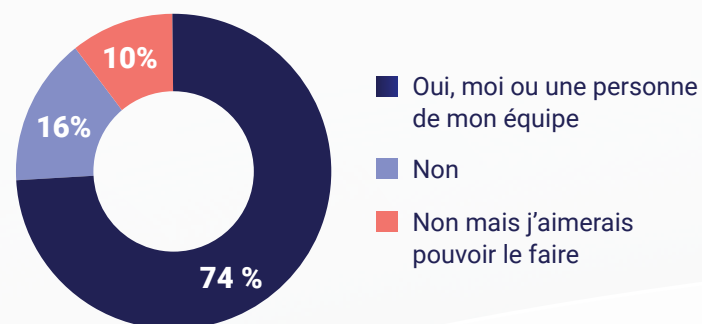
Q. Quel est le niveau de stabilité de vos rapports ?

La majorité des répondants indiquent une faible stabilité (indice de 3/10) des rapports utilisés. Cette instabilité peut s'expliquer par un environnement en mutation au sein de l'administration publique, ainsi qu'un défaut d'instruction des projets de reporting. L'impact de cette instabilité peut avoir des conséquences négatives sur le suivi pluriannuel des activités.



Q. Construisez-vous vos rapports vous-même ?

74% des répondants annoncent être autonomes pour la construction de leurs rapports. Ce chiffre est corrélé avec le fait que 84% des responsables interrogés réalisent leurs rapports sous Excel.



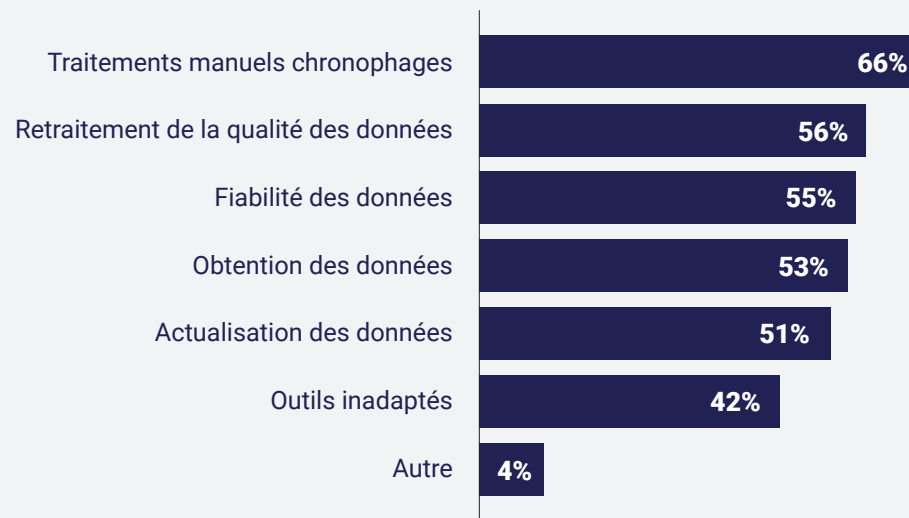
Charge de travail moyenne pour construire les rapports.

4/10

L'estimation de la charge moyenne de construction des rapports est de 4/10. Elle est donc qualifiée d'importante.

Principales difficultés rencontrées lors de la construction des rapports.

Les problématiques de data management restent prépondérantes dans les difficultés rencontrées lors de la construction des rapports. Les répondants interrogés citent les traitements manuels chronophages (66%), le retraitement de la qualité des données (56%) et la fiabilité des données (55%) comme freins majeurs. Ces réponses s'expliquent notamment par un fort usage de l'outil Excel.





03

Contenu des tableaux de bord

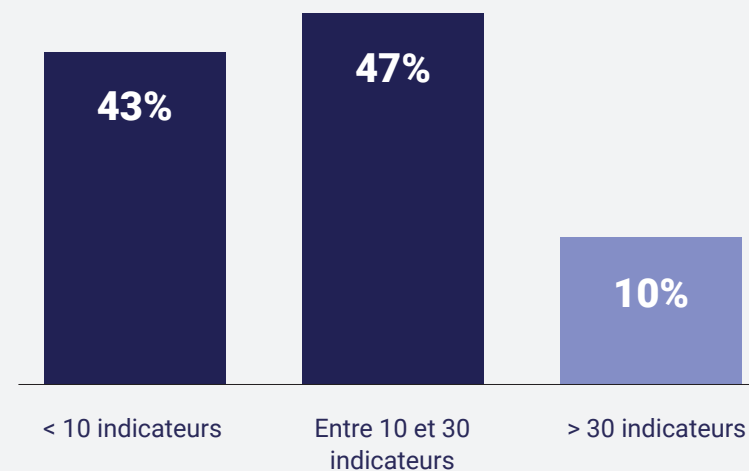
Q. Combien d'indicateurs suivez-vous dans vos rapports ?

47% des répondants indiquent suivre actuellement moins de 10 indicateurs pour piloter leur activité. 39% des répondants affirment en piloter entre 10 et 30, et 14% affirment en piloter plus de 30. Une bonne gouvernance des données permet de définir des indicateurs viables pour piloter l'activité avec le bon niveau de granularité. Un nombre trop important d'indicateurs peut impacter l'efficacité du pilotage. Il s'explique généralement par des difficultés à croiser les données entre elles.

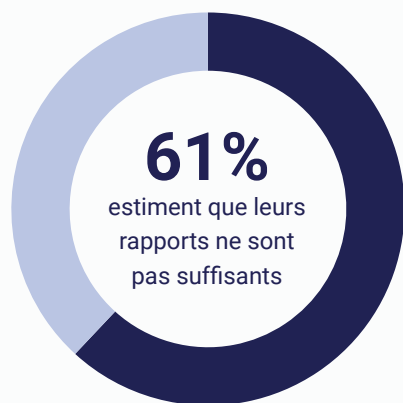


Q. A combien estimez-vous le nombre d'indicateurs nécessaires pour suivre l'activité ?

En croisant les réponses avec celles de la précédente question, nous remarquons qu'une majorité de répondants (ceux qui suivent moins de 30 indicateurs) n'estime pas disposer d'un nombre d'indicateurs suffisant pour piloter son activité. Une prise de hauteur et une rationalisation des pratiques du pilotage paraissent nécessaires pour restreindre le nombre d'indicateurs et les orienter vers l'action.

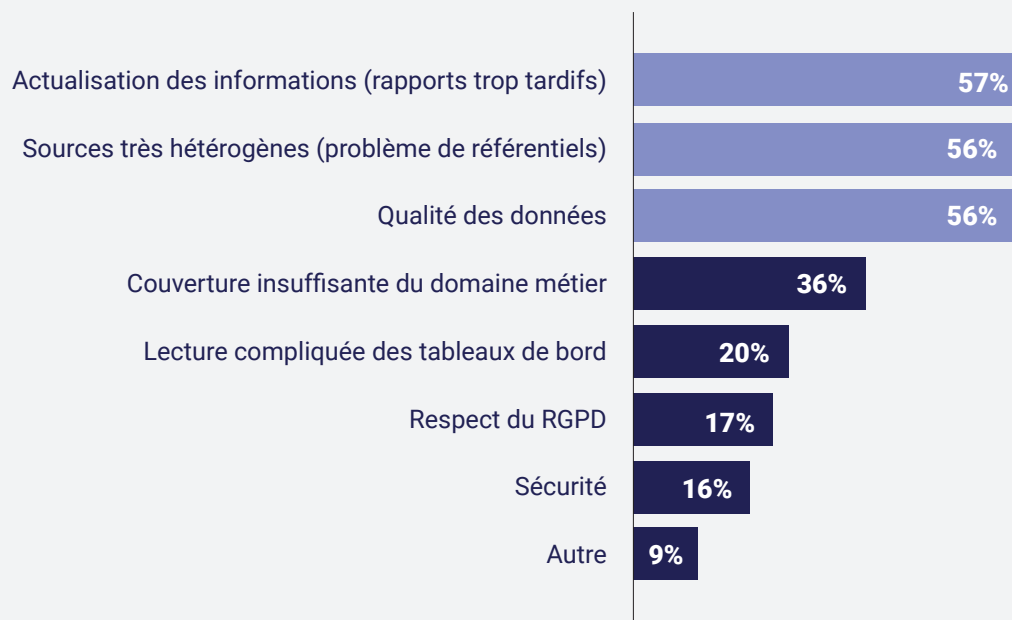


Q. Vos rapports actuels sont-ils suffisants pour répondre à vos besoins ?



Q. Quelles sont les limites de vos rapports actuels ?

Pour plus de 57% de répondants, les problématiques de data management (actualisation, hétérogénéité des données et qualité des données) génèrent des limites dans l'exploitation des rapports actuels. Ce sont typiquement les défauts d'un pilotage uniquement sous Excel. 36% des répondants se plaignent de la couverture fonctionnelle des rapports.

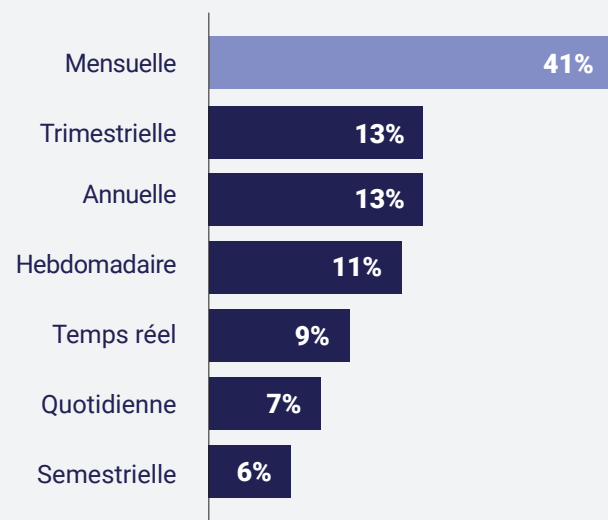




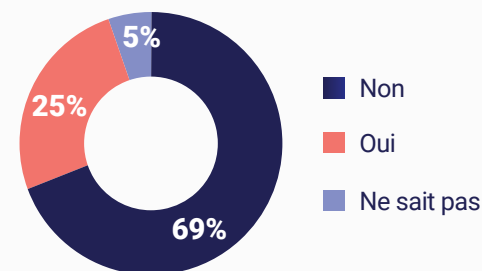
04 Suivi des indicateurs

Fréquence de production des rapports.

Toutes les fréquences de production des tableaux de bord sont représentées dans le panel des réponses mais la fréquence mensuelle reste la plus représentative (41%).

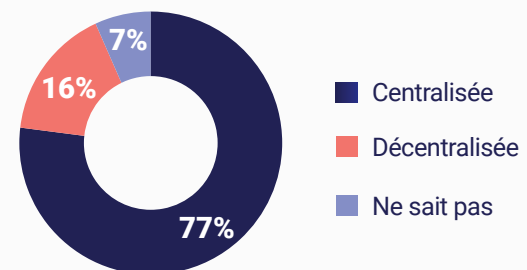


Q. Votre organisation a-t-elle une instance en charge du suivi des rapports ?



Pour 69% des répondants, aucune instance (Chief Data Officer ou service informatique) n'est en charge de la production, l'exploitation et le suivi des rapports.

Q. Comment se positionne cette instance dans votre organisation ?



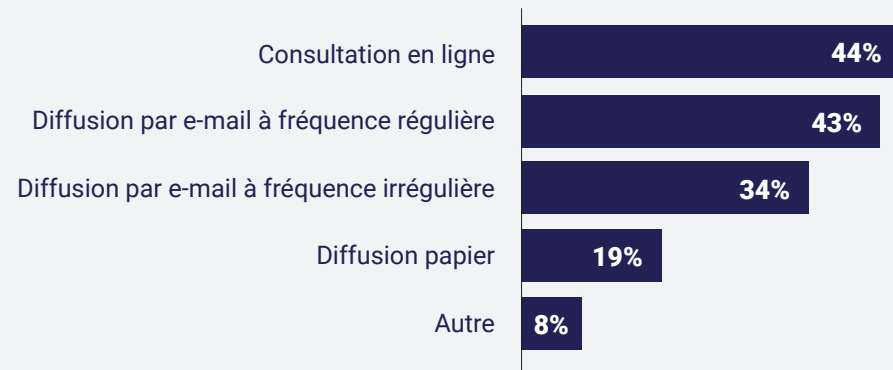
Pour les 25% de répondants dotés de cette instance de suivi, elle est majoritairement « centralisée » et peu représentée en local.



05 Impact sur les activités

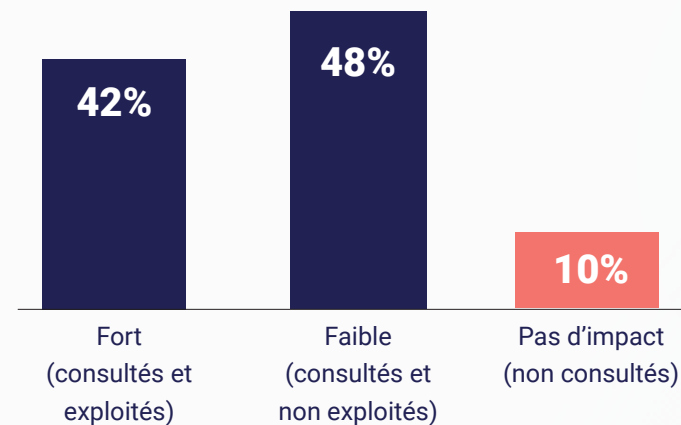
Q. Comment vos rapports sont-ils diffusés dans votre organisation ?

Nous observons une vraie volonté de partage de l'information au sein des organisations publiques puisque seulement 19% des répondants disent recevoir encore quelques rapports en papier. Par ailleurs, beaucoup d'organisations utilisent plusieurs modes de diffusion différents.



Q. Quel impact ont vos rapports sur le fonctionnement de votre périmètre ?

48% des responsables publics interrogés indiquent un impact faible de leurs rapports (consultés mais non exploités) sur le fonctionnement de leurs activités.

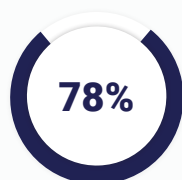




06

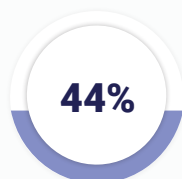
Evolutions des outils

Q. Envisagez-vous d'optimiser le pilotage de vos activités ?



Plus de trois quarts des répondants affirment vouloir optimiser et renforcer leurs systèmes de pilotage actuels.

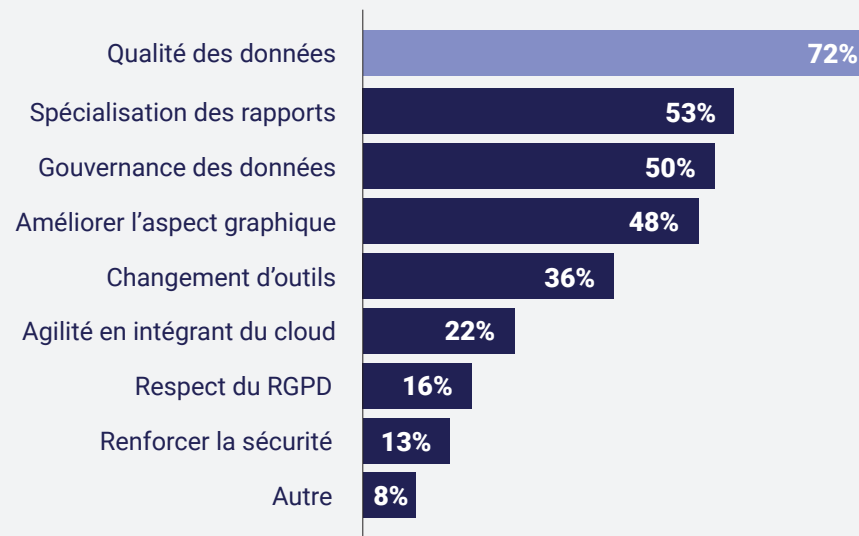
Q. Accompagnez-vous vos projets de conduite du changement ?



44% des répondants constatent un déficit d'opération de conduite de changement dans les projets informatiques au sein de leur organisation.

Q. Quelles améliorations souhaitez-vous apporter à vos systèmes de pilotage ?

Parmi les réponses à cette question à choix multiples, trois demandes d'améliorations sortent prioritaires : la qualité des données (72%), la spécialisation des rapports pour qu'ils soient plus orientés vers l'action (53%), et la gouvernance des données (50%). A ces thématiques s'ajoute l'amélioration de l'aspect graphique des rapports (48%).





 **Synthèse**

Synthèse



Manque de formalisation des systèmes de pilotage en place

La majorité des responsables publics interrogés dispose d'un système de pilotage, formalisé ou non ainsi que des objectifs clairs. Les domaines couverts sont assez variés : pilotage financier (59%), pilotage de projet (52%), pilotage RH (37%), pilotage de crise (29%), etc. Les systèmes actuels sont essentiellement dédiés au reporting (81%) et à l'aide à la prise de décision (69%).

Le nombre de rapports utilisés (<10 rapports pour 71% des répondants) ainsi que leur périodicité de production sont satisfaisants. Les problématiques résident dans l'efficacité des rapports, le nombre d'indicateurs parfois très élevé (53%) ainsi que le manque de stabilité constaté (indice de 3/10).

Les résultats de l'enquête mettent en lumière les difficultés rencontrées pour construire les rapports de pilotage. Parmi celles-ci, nous distinguons les traitements manuels chronophages (66%), la qualité des données (56%), la fiabilité des données (55%), l'obtention des données par les autres services (53%) ainsi que l'utilisation d'outils inadaptés (42%).



De larges opportunités d'évolutions technologiques

Excel reste l'outil majoritairement utilisé par les répondants (83%) dans le pilotage des activités. Nous estimons à 35% le nombre d'entités publiques qui affirment utiliser des services cloud, une tendance qui va se développer fortement dans les années à venir.

Le nombre de sources de données utilisées pour alimenter les rapports est inférieur à 5 pour 62% des répondants. Un chiffre qui s'explique par les difficultés à faire communiquer les différentes sources de données entre elles au sein d'un système d'information cloisonné.

Plus de 37% des responsables publics interrogés envisagent d'utiliser les technologies d'Intelligence Artificielle dans les deux prochaines années, essentiellement pour renforcer la satisfaction des usagers (56%), la maintenance prédictive (31%) et la détection de la fraude (29%).

Cependant, les systèmes de pilotage en place intègrent peu les technologies avancées de traitement de la donnée pour la projection et la prévision. Seuls 26% utilisent les technologies d'IA, de Search, de Machine Learning ou de traitement du signal.



Une volonté d'optimiser et de fiabiliser les systèmes de pilotage

Le nombre élevé d'indicateurs suivis dans les rapports ralentit la prise de décision et le passage à l'action. Il existe une inadéquation entre le nombre d'indicateurs utilisés actuellement et le nombre d'indicateurs nécessaires à l'activité. Par ailleurs, plus de 61% des responsables publics interrogés estiment leurs rapports insuffisants pour répondre à leurs besoins de pilotage.

Les résultats de l'enquête confirment la volonté des responsables publics d'optimiser leur système de pilotage (78%). Les améliorations souhaitées concernent essentiellement la qualité des données (72%), la spécialisation des rapports (53%), la gouvernance des données (50%) et l'amélioration de l'aspect graphique (48%).

Les problématiques de traitement, d'organisation et de gestion des données restent donc prépondérantes dans le domaine public. Ces difficultés ne sont pas uniquement liées à l'outillage inadapté mais proviennent d'une absence de gouvernance des données et de processus.



Un manque d'instance centralisée en charge de la donnée

Seule une minorité des responsables publics interrogés (25%) dispose d'une instance dédiée au suivi des outils de pilotage. Au sein de cette instance centralisée (77%) ou décentralisée (16%), des plans d'actions sont définis pour les périodes à venir. Dans 35% des cas, l'instance de pilotage se limite qu'à de l'observation.

On constate également une large diffusion des rapports de pilotage au sein des organisations publiques interrogées et ce à travers différents canaux : en ligne (44%), par e-mail (77%) et papier (19%).

L'enquête révèle un trop faible impact des rapports sur le fonctionnement des activités. Effectivement, pour 48% des responsables publics interrogés, les rapports sont consultés, mais non exploités. 10% indiquent que leurs rapports ne génèrent aucun impact sur le fonctionnement de leur périmètre.

Les 6 priorités 2021

01 Construction d'une vision orientée donnée à long terme

L'explosion du volume de données à traiter et les nouvelles technologies impliquent de nouveaux défis. Les acteurs publics doivent être en capacité de transformer, valoriser et synthétiser les données pour gérer leur activité. Qu'il s'agisse de piloter la mise en œuvre des plans de l'état, soutenir le pilotage national et local et suivre l'évolution des actions, les responsables publics doivent bâtir une vision orientée « donnée » qui installent une culture, une ambition et une organisation adaptées.

02 Développement de nouveaux cas d'usage grâce aux données

Il est essentiel pour les acteurs publics d'identifier de nouveaux cas d'usage afin d'orienter les utilisateurs vers les solutions les plus efficaces pour leur activité. Les opportunités offertes par l'intelligence artificielle sont nombreuses pour les entités publiques (détection de fraude, nouveaux services aux usagers, etc.) Elles se développeront dans les années à venir.

03 Mise en place d'une gouvernance de la donnée

Afin de répondre aux ambitions de l'État en matière d'exploitation, d'ouverture et de circulation des données dans le domaine public, les responsables publics doivent mettre en place une gouvernance des données, véritable socle de processus, de contrôle et de standardisation. La présence d'une instance dédiée (Chief Data Officer ou Direction Informatique centralisée) en charge des données au sein des entités publiques s'avère essentielle pour accompagner et formaliser cette transformation.

04 Priorité à la qualité et la fiabilité des données

Afin d'accélérer la stratégie en matière de données, il est essentiel de mener des initiatives de réappropriation, de mise en qualité et de maîtrise des données. Ce chantier de Data Management vise à structurer la donnée (qualité des données, intégration, processus, cartographie, référentiels, etc.) à des fins de traitement, d'échange et d'exposition des données.

05 Modernisation des architectures SI data et des technologies

Pour accélérer la démarche de changement et faciliter l'intégration des données, il est essentiel de s'affranchir des contraintes techniques à travers une modernisation des systèmes d'information décisionnels actuels. Cela dans le but de décloisonner la donnée afin de faciliter son intégration et sa valorisation dans les différents systèmes. Nous observons également une tendance croissante des technologies cloud qui offrent de nouvelles perspectives aux entités publiques.

06 Accompagnement du changement culturel

L'accélération de la mue intervient également d'un point de vue organisationnel. Il semble nécessaire de mener des stratégies d'acculturation, de formations et de conduite du changement afin d'installer une culture de la donnée durable au sein de l'organisation. Nous observons par ailleurs une intégration croissante de méthodologies agiles pour la réalisation des projets d'intelligence de la donnée.



Quel indice de maturité pour les entités publiques ?

Pour comprendre les différents niveaux de maturité et identifier les chantiers prioritaires à mettre en place en matière d'intelligence de la donnée, nous avons conçu une méthodologie simple. Le modèle 'Data Maturity Model' (DMM) est organisé en cinq niveaux de maturité, déclinés autour de trois volets : fonctionnalité, organisation et technologie. L'analyse de cette matrice permet d'identifier un indice du niveau de maturité.

Les entités publiques interrogées par notre enquête semblent se positionner entre les niveaux 1 à 2,5 sur l'échelle de maturité. Un palier semble encore devoir être franchi dans les années à venir pour atteindre le niveau 3, consistant à une harmonisation des usages, des processus et des outils.

NIVEAU DE MATURITÉ DATA DES ENTREPRISES	NIVEAU 1 Initiatives individuelles	NIVEAU 2 Silos	NIVEAU 3 Intégration	NIVEAU 4 Veille	NIVEAU 5 Data Driven
FONCTIONNALITÉ	Rapport unique lié à des tâches	Compréhension de l'activité localement limitée	Harmonisation entre entités de l'entreprise	Alignement et différenciation stratégique	Intégration stratégique et opérationnelle entre entités et niveaux de l'entreprise
ORGANISATION	Initiative individuelle uniquement	Projet	Equipe data	Processus spécifique à la data	Organisation de la data orientée service / CDO / Gouvernance data
TECHNOLOGIE	Anarchie des données	Dépôts de données décentralisés	Data warehouse / Data lake intégré	Transparence par intégration logique	Architecture orientée cas d'usage

DataValue Consulting

DataValue Consulting est un cabinet de conseil informatique indépendant spécialisé dans la chaîne de valorisation de la donnée. Ils accompagnent de nombreuses organisations du secteur public (ministères, collectivités, établissements publics, etc.) dans la définition, la mise en œuvre et l'exploitation de leurs données.

Les 250 consultants passionnés de DataValue Consulting mettent leur expertise technologique et leur expérience en management à disposition des ambitions de leurs clients. Ils délivrent un accompagnement à 360° de la définition de stratégie data, au pilotage de projets d'intelligence de la donnée (Système d'Information Décisionnels, Big Data, Data Visualisation, Architecture SI, Expertise Cloud et Gestion de la Performance) jusqu'à la conduite du changement.

Inop's

Créé en 2009, inop's groupe freelance.com a construit le premier réseau de start-up et de PME pure player du numérique et du conseil. La mission d'inop's est de faire entrer ces hyper-experts dans les grands comptes du secteur privé et du secteur public pour accélérer leur transformation.

Big data, IA, devops, cloud, dématérialisation, mobilité, digital workplace, smart city... inop's est aujourd'hui positionné sur tous les grands enjeux de la révolution digitale. Inop's accompagne 30 grands comptes du secteur privé et plus de 400 acteurs du secteur public (ministères, collectivités, institutions...) sur l'ensemble du territoire, à travers plus de 100 marchés cadres et référencements.

Découvrez les priorités data 2022 du secteur public

Accédez à notre rubrique dédiée en scannant le QR Code (lien sécurisé)





inop's
by **freelance.com**

inop's

9 Boulevard Gouvion-Saint-Cyr, 75017 Paris

Tél : 01 75 77 13 77 - www.inops.fr

contact@inops.fr

dvc
DataValue®
CONSULTING

DataValue Consulting

9 Boulevard du Général de Gaulle, 92120 Montrouge

Tél : 01 81 89 41 70 - www.datavalue-consulting.com

contact@datavalue-consulting.com