



Enjeux autour de la gestion et de la gouvernance de l'information dans le secteur public

Novembre 2011

MARKESS International

6 bis rue Auguste Vitu – 75015 Paris

Tél : +33 (0)1 56 77 17 77 – Fax : +33 (0)1 56 77 17 70

www.markess.fr

Washington – Paris

Composé de ministères, d'organismes sous tutelle, de plus de trente-six mille communes, vingt-six régions, cent départements et plus de quinze mille structures intercommunales (communautés et syndicats), le secteur public français représente, sans conteste, un vaste ensemble où circule un volume important de données et d'informations.

Les fonctions support (finances, ressources humaines...) et les métiers spécifiques du secteur public effectuent régulièrement le traitement d'un volume conséquent d'informations. A titre d'exemples, chaque année, 3 millions de factures fournisseurs sont reçues et 22 000 marchés sont notifiés par l'Etat, plus d'1 milliard de feuilles de soins électroniques circulent au sein de la sphère sociale, 560 millions de titres, mandats et bordereaux et 500 millions de pièces justificatives sont aussi échangées entre les collectivités locales et le Trésor Public...

Présentes sous des formats divers, à la fois numérique et papier, structurées ou non structurées, la gestion de ces données n'est pas évidente au premier abord, face à cette diversité. En outre, l'essor de la dématérialisation, boosté notamment par une législation incitative, renforce l'exigence d'une meilleure gouvernance de l'information au sein des administrations françaises.

Ce document de synthèse délivre les résultats d'une étude menée, en juillet et août 2011, par MARKESS International pour la société IBM auprès de 85 décideurs d'administrations centrales et locales françaises afin d'appréhender dans quelle mesure leur organisation met en œuvre ou envisage une stratégie pour :

- ✓ Valoriser et maîtriser l'ensemble de leurs informations (structurées et non structurées) tout au long de leur cycle de vie ;
- ✓ En disposer dans les processus clés de prise de décision ;
- ✓ Assurer la gestion et la gouvernance de ces informations.

Ce document a aussi pour objectif de mettre en exergue quelques initiatives originales des administrations françaises dans ce domaine et de sensibiliser les responsables souhaitant conduire de tels projets aux principaux points à prendre en compte.

• *Contours de la gestion et de la gouvernance de l'information*

La gouvernance de l'information vise à organiser une stratégie et un certain nombre de règles pour maîtriser au mieux et tirer parti des données et informations présentes au sein d'une organisation. Ainsi trois aspects recouvrent généralement cette notion :

- ✓ La qualité des données : en tant que matière première informationnelle, la donnée est l'élément clé de traitement d'un processus qui aboutira à une prise de décision ou à la délivrance d'un service. C'est pourquoi il est nécessaire de garantir la qualité des données afin d'enrayer les sources d'erreur défavorables à tout bon fonctionnement;
- ✓ La gestion du cycle de vie des données : la donnée peut être vue comme un « objet » dont il convient de gérer le cycle de vie de sa création à sa destruction en passant par son traitement et sa conservation dans le temps (archivage sur des périodes plus ou moins longues). En fonction des étapes de sa vie, elle aura une valeur différente pour l'administration en termes de disponibilité, de criticité, de traçabilité et d'intégrité... ;
- ✓ La sécurisation des données : cet enjeu de la gouvernance des données renvoie à la prise en compte des données sensibles et confidentielles qu'il convient de protéger vis-à-vis de toute

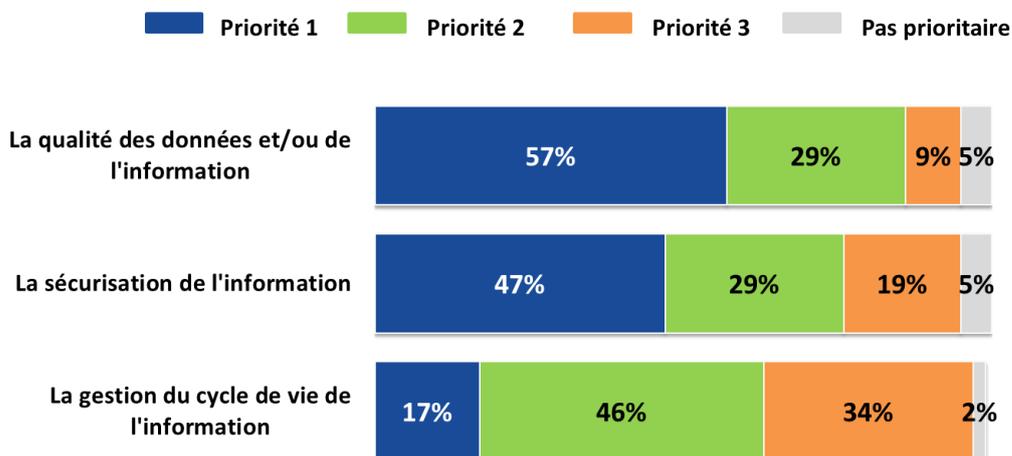
utilisation malveillante interne ou externe à l'administration. C'est aussi la prise en compte des acteurs dans la manipulation de ces données, en définissant des droits d'accès en fonction des rôles de chacun.

Selon l'étude de MARKESS International conduite auprès de décideurs d'administrations françaises portant un intérêt pour la gouvernance de l'information, la qualité et la sécurisation des données requièrent l'attention d'une majorité d'entre eux. Ces deux critères arrivent en effet en priorité n°1 du secteur public en 2011.

La gestion du cycle de vie est placée en priorité n°2. Même si elle reste non négligeable dans les appréciations des décideurs du secteur public, elle apparaît néanmoins comme une préoccupation secondaire à leurs yeux.

Domaines de gestion de l'information prioritaires pour les administrations France, 2011

(en % de décideurs interrogés – 3 items – une seule réponse par item)



Echantillon non représentatif de toutes les administrations françaises : 85 décideurs Source : MARKESS International

L'analyse par profil d'administrations permet de comprendre les priorités des unes et des autres :

✓ Les communes et intercommunalités :

Les décideurs de ces administrations choisissent majoritairement la sécurisation de l'information comme priorité majeure. Cet enjeu révèle les obligations de ces collectivités vis-à-vis du traitement des données personnelles et notamment celles de l'utilisateur citoyen, en regard de la loi Informatique et Libertés. Cette dernière fixe en effet un cadre à la collecte et au traitement de ces données afin de les protéger de toute utilisation susceptible de porter atteinte aux droits et libertés des personnes. Ainsi, les données à caractère personnel (état-civil, listes électorales, inscriptions scolaires, gestion foncière...) ne peuvent être recueillies et traitées que pour un usage déterminé et légitime, selon une durée de conservation déterminée et par les services municipaux habilités. Le maire étant directement responsable, il doit mettre en œuvre les mesures nécessaires pour garantir la confidentialité des données et éviter leur divulgation. Cette exigence s'est accrue ces dernières années avec la montée en puissance des télé-services proposés aux usagers, des systèmes d'information plus ouverts et connectés au réseau internet, facilitant d'autant plus l'interception de données par des tiers externes à l'administration. Les intercommunalités soulignent particulièrement

l'ouverture croissante des systèmes d'information vers leurs partenaires, ce qui implique une gestion sécurisée des données partagées (gestion des droits, mise à jour des autorisations, etc.) ;

✓ L'administration centrale (ministères et organismes sous tutelle) :

Les décideurs privilégient en premier lieu la qualité des données. Ce constat traduit les enjeux actuels des ministères et de leur réseau (services déconcentrés et organismes rattachés). Les nombreux projets en cours relatifs à l'administration numérique, à la lutte contre la fraude, au déploiement de systèmes mutualisés (Opérateur national de paye, application financière Chorus...) nécessite l'interconnexion de différents environnements informatiques et la gestion des données en regard via des référentiels partagés entre administrations.

L'exemple de la sphère sociale illustre l'ampleur des défis que peuvent être amenées à relever les administrations centrales. Composée de nombreux acteurs (directions du ministère des affaires sociales, caisses nationales d'assurance maladie, vieillesse, allocations familiales, mutualité sociale agricole...), la sphère sociale a pour ambition de mettre en œuvre une stratégie de convergence et de gouvernance commune des systèmes d'information de ces différents acteurs. Si la finalité est d'améliorer la qualité de services aux usagers, il s'agit au préalable de fluidifier les processus, de partager des règles communes d'organisation des échanges dématérialisés, de définir des niveaux communs de sécurité des services selon la sensibilité des données, de renforcer les répertoires et référentiels partagés. Les premières réalisations initiées ces dernières années se concrétisent à travers différentes initiatives parmi lesquelles : l'infrastructure Sesam Vitale, le bouquet de services Net-Entreprises, les échanges sphère fiscale et sociale pour la déclaration de revenus pré-remplie, le standard d'interopérabilité InterOps conforme au référentiel général d'interopérabilité (RGI) ou encore le répertoire nationale commun de protection sociale (RNCPS).

Si la gestion du cycle de vie figure majoritairement en seconde position, elle n'est pas pour autant négligée par les administrations françaises. Cette position s'explique en partie par des impératifs réglementaires moins impactant en terme de responsabilité des acteurs (législation plus incitative qu'obligatoire en comparaison avec la législation sur la sécurisation des données par exemple). D'autre part, les projets de gestion de cycle de vie (gestion documentaire, workflow, archivage...) sont déjà relativement bien pris en main par la plupart des administrations françaises, qui sont, en conséquence, plutôt en attente maintenant de réponses vis-à-vis des problématiques de qualité et de sécurisation. Parmi les administrations manifestant un fort intérêt pour la gestion du cycle de vie de l'information, se trouvent les intercommunalités et les syndicats informatiques (œuvrant pour des collectivités adhérentes), ainsi que les organismes sous tutelle.

- ***Données et informations concernées en priorité***

Selon les décideurs interrogés par MARKESS International, tous désignent les données financières et celles associées aux ressources humaines comme les données critiques prioritaires requérant une gouvernance adaptée. Il s'agit notamment dans :

✓ Les ressources humaines, des données décrivant la situation de chaque agent, rassemblées au sein d'un dossier individuel, que doit tenir l'employeur du secteur public pour chaque fonctionnaire. Ce dossier regroupe toutes les pièces sur la situation administrative de l'agent, enregistrées, numérotées et classées sans discontinuité, et relatant ainsi tous les événements de sa vie administrative (état civil, recrutement, formation, paie, congés, discipline...). Ce dossier doit être tenu à jour et être conservé pendant 90 ans. D'autre part, depuis 2009, la loi relative à la mobilité et aux parcours professionnels offre un cadre légal à la dématérialisation du dossier agent s'il présente des garanties de neutralité, de confidentialité et de continuité. La

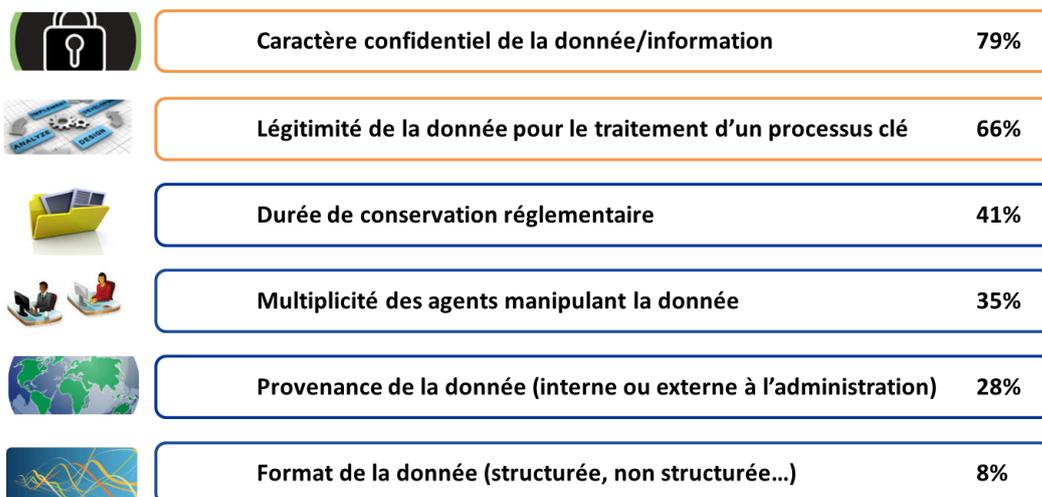
dématérialisation repose sur la reprise du fonds documentaire existant au format papier grâce à la numérisation et sur la dématérialisation à la source pour les nouveaux documents produits (documents nativement au format électronique). Les obligations de conservation de ce dossier, qu'il soit au format papier ou électronique, impliquent de mettre en place les conditions garantissant leur intégrité dans le temps ;

- ✓ Les domaines financiers et comptables, où la comptabilité publique est devenue un instrument de pilotage des politiques publiques depuis l'entrée en vigueur de la LOLF (loi organique relative aux lois de finances) en 2006 : elle retrace les dépenses, les recettes et le patrimoine de l'Etat. Le bilan et le compte de résultats doivent être certifiés tous les ans par la Cour des Comptes. Ces documents sont également nécessaires pour l'analyse financière des différentes actions des administrations. Ces exigences imposent en conséquence de disposer de données de qualité. D'autre part, les données financières sont de plus en plus traitées au sein de processus dématérialisés : les administrations dématérialisent la chaîne de traitement des données financières avec les différents acteurs impliqués (acteurs internes de l'administration, fournisseurs, trésorerie publique, Cour des Comptes). C'est le cas du projet Hélios à destination de la sphère locale (télétransmission des données entre collectivités et comptables publics) et du projet Chorus pour les administrations centrales. Divers documents sont notamment dématérialisés : mandats, titres, bordereaux, pièces justificatives des marchés publics, factures de fournisseurs, états de frais de déplacements, opérations bancaires par cartes d'achat, subventions, comptes de gestion... Autant de documents dont il convient de gérer le cycle de vie.

Il est vrai que ces données financières et relatives aux ressources humaines regroupent, pour la majorité d'entre elles, tous les critères de criticité mis en avant par les décideurs interrogés justifiant une gouvernance appropriée : elles sont confidentielles, légitimes dans le traitement de processus clés, assujetties à des obligations de conservation dans le temps pour certaines à très longue échéance, manipulées par de nombreux agents et/ou intermédiaires, ce qui peut être un facteur de risque supplémentaire.

**Critères retenus par les décideurs du secteur public
pour définir la criticité d'une donnée et/ou d'une information
France, 2011**

(en % de décideurs interrogés – 10 items – multi-réponses)



Echantillon non représentatif de toutes les administrations françaises : 85 décideurs Source : MARKESS International

Selon leur profil, les administrations vont privilégier dans un second temps les données relatives à leurs missions spécifiques :

- ✓ Les données relatives à l'utilisateur pour les communes : au-delà de leurs obligations légales (confidentialité), les communes cherchent à optimiser la relation usager en développant de nouveaux services nécessitant au préalable de décloisonner le système d'information. Ces nouveaux services se matérialisent notamment par la création de télé-services à partir de formulaires remplis par l'utilisateur en ligne : les données saisies ont vocation à être intégrées directement dans les applications métier concernées. Or l'enjeu va consister à garantir le bon format des données saisies avant leur intégration dans le système d'information. Cette vérification est encore souvent manuelle (intervention humaine), sans automatisation du processus. L'amélioration de la relation usager, c'est aussi l'implémentation de comptes « citoyen » à partir duquel l'utilisateur accède à un bouquet de services proposés par sa collectivité (inscriptions culturelles, scolaires...). Les données, saisies une fois, pourront être reprises par les différentes applications métier. Cette ambition nécessite de partager des référentiels de données entre applications ;
- ✓ Les données sociales relatives aux missions des conseils généraux : les départements gèrent les aides sociales de solidarité (personnes âgées et handicapées), d'insertion (revenu de solidarité active, logement) et de protection de l'enfance. Cette gestion est réalisée avec l'aide de plusieurs acteurs (services sociaux, centres de santé, foyer de l'enfance, maison départementale des personnes handicapées, caisse d'allocations familiales...). Les données relatives à ces métiers sont encore souvent morcelées au sein de différents services et différentes bases, ce qui rend un pilotage global des missions et des objectifs complexe. L'information traitée est également souvent redondante. La mise en œuvre d'un système unifié avec des données partagées permettrait d'évoluer vers un dossier unique usager ;
- ✓ Les données géographiques : la directive européenne du 14 mars 2007, dite directive Inspire, vise à établir une infrastructure d'information géographique dans la Communauté Européenne pour favoriser la protection de l'environnement. Ce que la directive appelle « infrastructure d'information géographique » est un ensemble de services d'information disponibles sur internet, répartis sur les sites web des différents acteurs concernés, et permettant la diffusion et le partage de données géographiques. Ainsi, toute autorité publique est amenée à rendre accessible ses données géographiques : des projets de plates-formes régionales voient le jour associant les conseils régionaux, les conseils généraux, les services de l'Etat en région et les communes. Ces projets requièrent une stratégie pour la mise en commun de référentiels (droits d'utilisation), la création de catalogues partagés (bases cartographiques), l'implémentation d'une infrastructure partagée pour les échanges de données (web services) et leur visualisation.

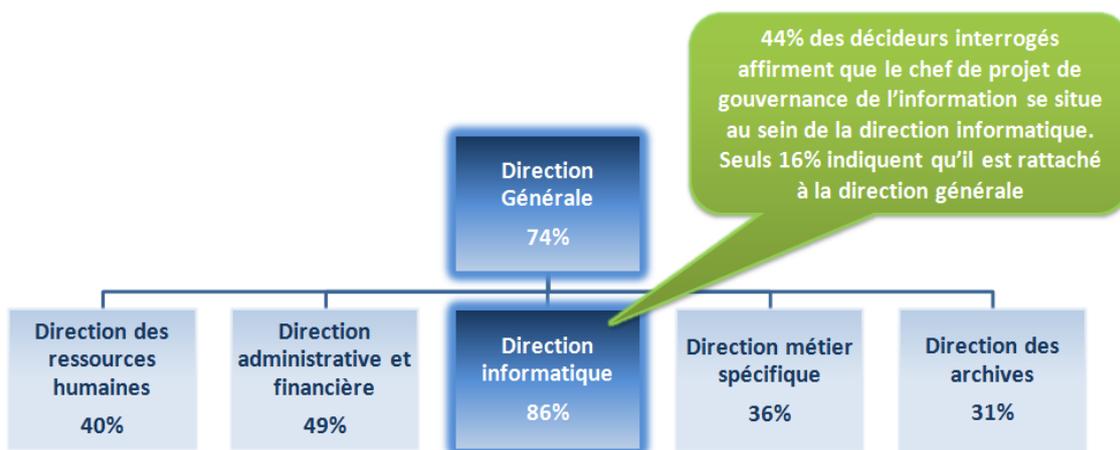
- ***Directions, services et collaborateurs impliqués dans la gouvernance de l'information***

Malgré la volonté de mieux gérer les données issues des métiers, les acteurs de ces directions métier ne figurent pas en première ligne des projets de gouvernance de l'information. Les directions informatiques conservent le rôle de leader pour ce type de projets, selon les décideurs des administrations interrogés. Le chef de projet est d'ailleurs directement positionné au sein des services informatiques plutôt qu'au sein des directions générales, qui auraient pourtant vocation à fédérer une gouvernance au bénéfice de l'ensemble de l'organisation.

Néanmoins, les agents des directions métier interviennent en seconde position, avec majoritairement les directions des finances, des ressources humaines, des métiers spécifiques et des archives. Si ces dernières ne sont pas leaders sur ces projets, leur implication reste nécessaire.

Directions impliquées dans les projets de gestion de l'information dans le secteur public France, 2011

(en % de décideurs interrogés – 10 items – multi-réponses)



Echantillon non représentatif de toutes les administrations françaises : 85 décideurs Source : MARKESS International

L'implication moindre des directions générales pour la mise en place d'une stratégie de gouvernance de l'information est expliquée en partie, selon les décideurs interrogés, par des contraintes organisationnelles et culturelles :

- ✓ La prise de conscience de la valeur du patrimoine informationnel n'est pas encore assez présente au niveau du top management : ce sujet, dont les directions générales n'ont pas encore saisi tous les enjeux, leur est souvent méconnu ou pas considéré comme majeur ;
- ✓ Le portage politique est faible avec des moyens moindres : les bénéfices de la gestion de l'information étant peu ou mal évalués, les projets afférents sont souvent considérés comme non prioritaires ;
- ✓ De nombreux centres de pouvoir, avec une subsidiarité très forte, cohabitent tout en voulant conserver leurs prérogatives.

• Catalyseurs favorables à la gestion de l'information

Si la gouvernance de l'information reste une notion encore très conceptuelle au sein des administrations françaises, certains facteurs vont les inciter inévitablement à reconsidérer leur position :

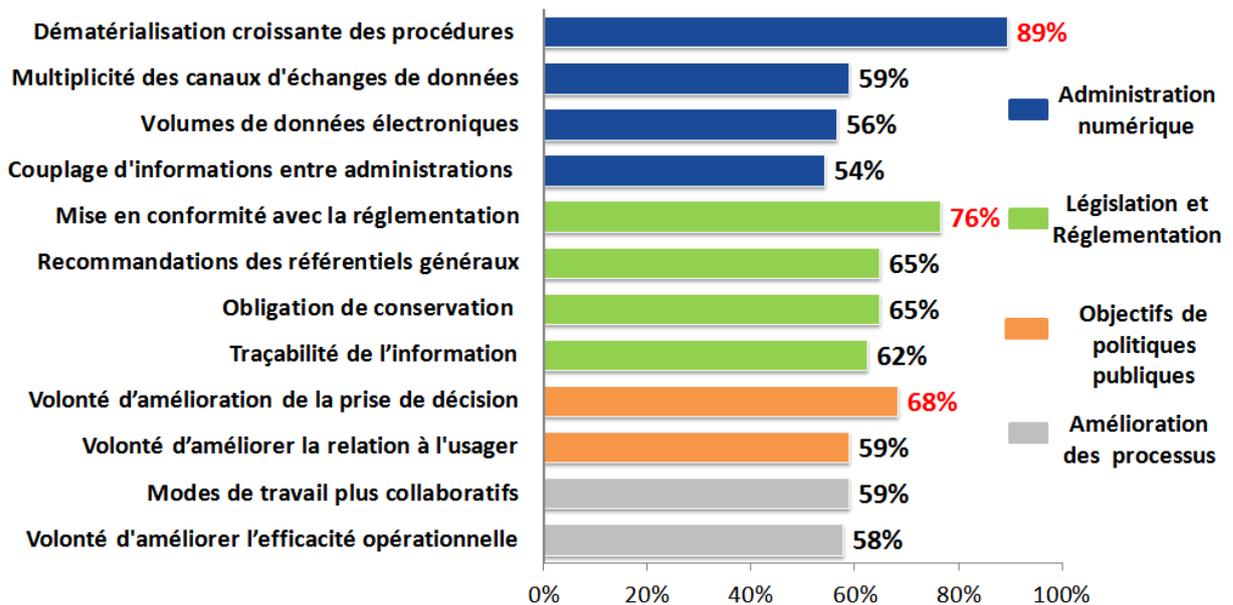
- ✓ L'administration numérique, avec en premier lieu la dématérialisation croissante des procédures, engendre une croissance du volume de données électroniques dont il convient de gérer le cycle de vie mais aussi l'interopérabilité entre différents environnements informatiques. La multiplication des canaux d'échanges avec les usagers (web, mobile, téléphone, guichet

physique...) et le partage de données entre administrations différentes obligent à mettre en place une stratégie collective de communication (référentiels, échanges interopérables, sécurisation...);

- ✓ La législation et la réglementation sont les seconds catalyseurs majeurs des projets de gouvernance de l'information. Les administrations ont des responsabilités vis-à-vis de la confidentialité de certaines données, de leur conservation dans le temps et de leur traçabilité. Elles doivent aussi se conformer aux préconisations des référentiels généraux d'interopérabilité, de sécurité et d'accessibilité (RGI, RGS, RGA) propres au secteur public, et qui offrent un cadre favorable au développement de l'administration numérique ;
- ✓ Les impératifs des politiques publiques œuvrent en faveur d'une meilleure gestion de l'information afin d'optimiser la prise de décision. Dans un contexte budgétaire contraint mais à la fois empreint d'une volonté de modernisation, les administrations ont besoin d'indicateurs consolidés pour obtenir la meilleure vision possible de la situation et effectuer ainsi des choix judicieux. Une bonne gestion de la qualité des données facilitera d'autant la prise de décision ;
- ✓ Enfin le secteur public cherche à améliorer les processus en interne en implémentant notamment des modes travail plus collaboratifs. Les exemples autour de la gestion de dossiers des usagers de la sphère sociale en sont une illustration : afin de répondre dans les meilleurs délais à l'utilisateur, il s'agit d'optimiser le traitement du dossier par les différentes parties prenantes au sein de l'administration en question.

Catalyseurs pour l'adoption d'une stratégie de gouvernance de l'information au sein du secteur public – France, 2011

(en % de décideurs interrogés – 36 items – multi-réponses)



Echantillon non représentatif de toutes les administrations françaises : 85 décideurs

Source : MARKESS International

• **Approches retenues par le secteur public pour gérer et gouverner l'information**

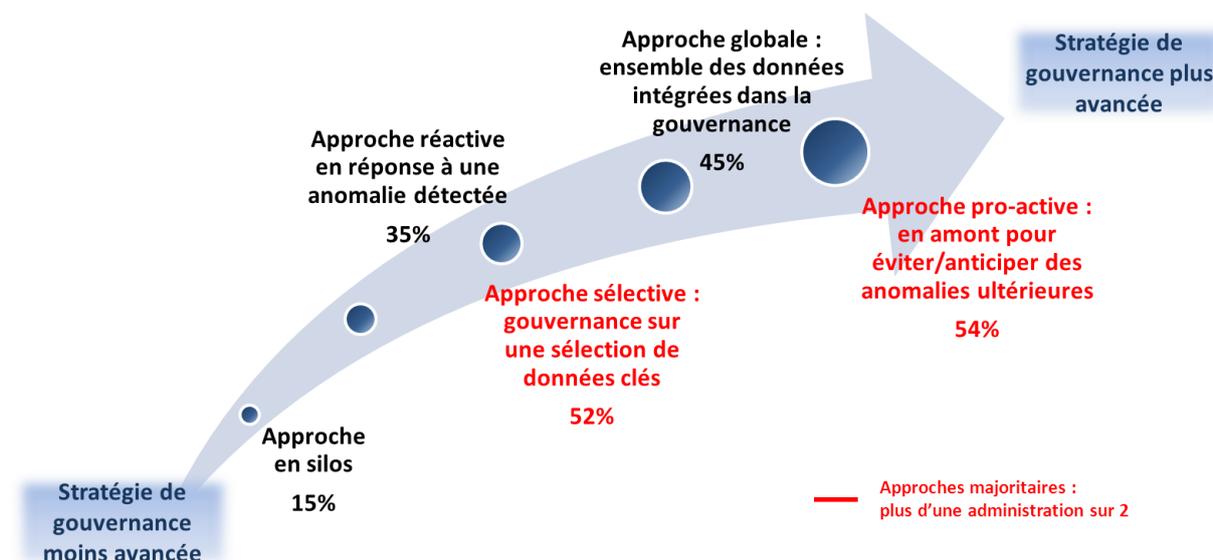
Les décideurs des administrations interrogés se prononcent majoritairement en faveur d'une approche proactive de la gestion des données d'ici 2013. Il s'agit d'anticiper en amont les problématiques à venir, plutôt que de les gérer en mode réactif (à la suite d'anomalies constatées). Ce constat révèle la prise de conscience progressive de la nécessité d'anticiper la croissance des volumes d'informations numériques et de s'organiser pour les gérer, les conserver et les exploiter au mieux.

Néanmoins la gouvernance sera implémentée majoritairement sur une sélection de données ou informations clés, prédéfinies par l'administration plutôt que sur leur ensemble. Les décideurs interrogés veulent concentrer leurs efforts sur les données essentielles à leurs missions.

Approches retenues par le secteur public pour la gestion de l'information

France, 2011

(en % de décideurs interrogés – 5 items – multi-réponses)



Echantillon non représentatif de toutes les administrations françaises : 85 décideurs Source : MARKESS International

Les administrations centrales démontrent une certaine avance dans l'élaboration de stratégies de gouvernance de l'information avec une majorité de décideurs se prononçant pour une approche proactive et ceci pour la globalité des données manipulées ; les organismes sous tutelle se démarquent encore plus nettement que les ministères en faveur d'une stratégie avancée.

Les administrations locales conservent plutôt une approche sélective des données :

- ✓ Les communes marquent un fort intérêt pour la gouvernance de l'information et ont enclenché certaines actions en ce sens mais elles considèrent cependant que ces projets ne sont pas prioritaires en 2011 par rapport à d'autres obligations ;
- ✓ Les conseils régionaux et généraux ainsi que les intercommunalités montrent que ce sujet retient toute leur attention, même si en 2011 ils n'ont pas véritablement enclenché des actions concrètes pour la plupart. Ils semblent être dans une phase d'observation en vue de projets à venir. Des perspectives intéressantes se profilent par exemple avec la réforme en cours de la

carte intercommunale : le regroupement des communes au sein de communautés de communes, d'agglomérations ou urbaines va se finaliser d'ici fin 2012. Le renforcement du rôle intercommunal devrait impulser une fédération plus forte des communes « membres » autour de principes informatiques communs. Quatre étapes clés d'homogénéisation des systèmes informatiques sont identifiées : homogénéisation des infrastructures et réseaux, configuration des postes de travail, homogénéisation des applications, et enfin gouvernance des données.

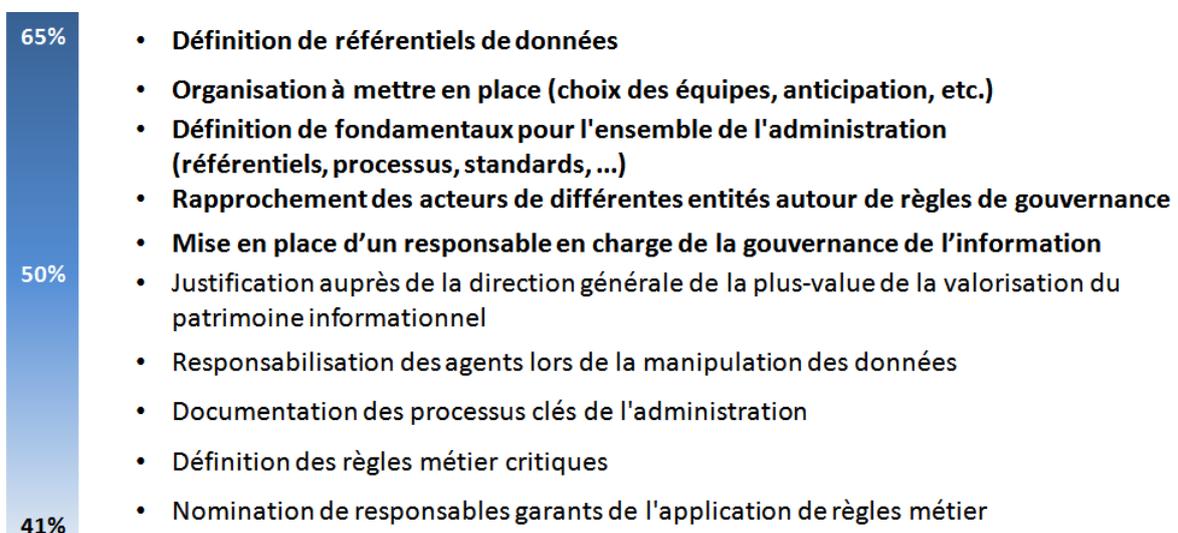
• **Facteurs de succès des projets de gouvernance de l'information dans le secteur public**

Pour mener à bien les projets de gestion et de gouvernance de l'information, un certain nombre de facteurs clés de succès sont à prendre en considération. Les aspects culturels et organisationnels jouent notamment un rôle majeur :

- ✓ La définition de référentiels de données et de fondamentaux partagés par les administrations : la gouvernance de l'information ne peut s'envisager sans principes communs partagés, plus d'un décideur sur deux interrogés le reconnaît comme facteurs prioritaires de réussite des projets. Un travail préalable de définition de référentiels de données, de standards, de processus détaillés est impératif ;
- ✓ Le rapprochement des acteurs de différentes entités : l'information sera véritablement partagée et au bénéfice de tous les acteurs si ces derniers se mobilisent en faveur d'une gouvernance commune. C'est pourquoi la prise en main de la gouvernance de l'information doit être effectuée à un niveau stratégique ayant une vision globale de l'administration et de son environnement proche ;
- ✓ Dans un second temps, interviennent d'autres facteurs tels que la sensibilisation de la direction générale de manière à ce qu'elle visualise la plus-value de la valorisation du patrimoine informationnel, la responsabilisation des agents manipulant les données, la définition de règles métier avec la documentation associée.

**Facteurs clés de succès d'un projet de gestion de l'information dans le secteur public
France, 2011**

(en % de décideurs interrogés – 20 items – multi-réponses)



Echantillon non représentatif de toutes les administrations françaises : 85 décideurs Source : MARKESS International

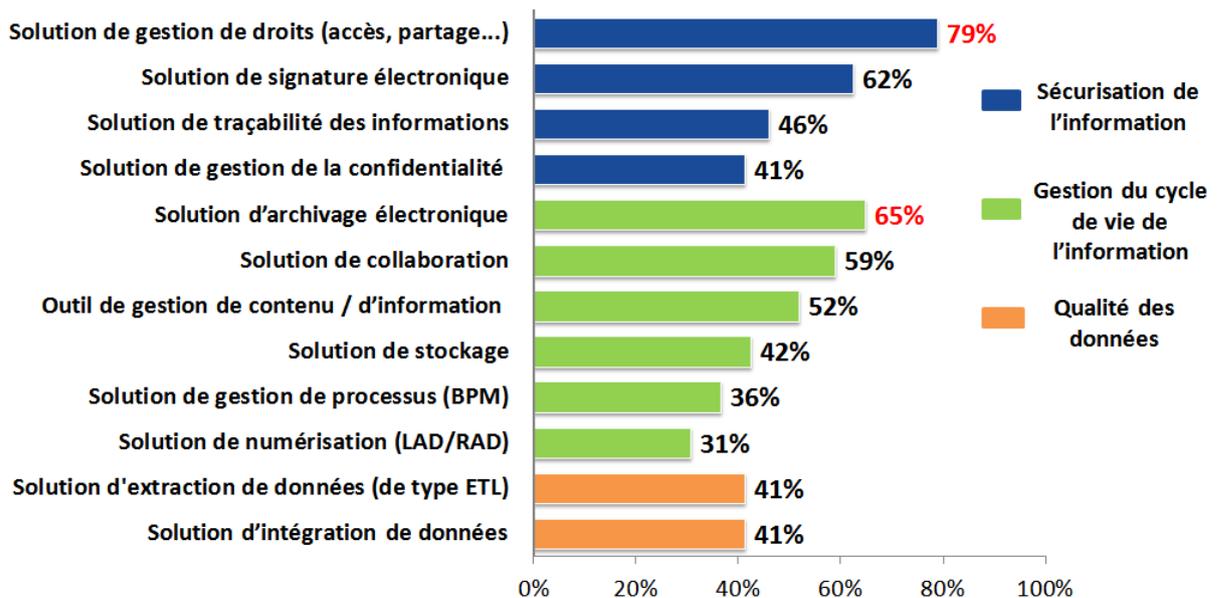
• **Solutions informatiques privilégiées pour soutenir la gouvernance de l'information**

Les solutions informatiques privilégiées par les décideurs des administrations pour mettre en œuvre leurs projets de gestion et de gouvernance de l'information d'ici 2013 sont principalement :

- ✓ Des solutions de gestion de la sécurisation de l'information avec en tête celles permettant de gérer les droits d'accès pour deux décideurs interrogés sur trois. Cette brique technologique est sollicitée par l'ensemble des profils d'administrations. Vient ensuite la signature électronique pour 62% des décideurs, notamment ceux travaillant dans des communes. La signature est une problématique connexe à la gestion du cycle de vie des données : lors du traitement de documents dématérialisés, certains nécessitent une approbation de la part des décideurs du secteur public (approbation des délibérations par les élus d'une commune par exemple) ;
- ✓ Parmi les solutions de gestion du cycle de vie des informations, l'archivage électronique arrive en tête des préoccupations des décideurs interrogés. Face au contenu dématérialisé croissant, les administrations ont l'obligation d'archiver les données au format numérique. Cela consiste à mettre en œuvre l'ensemble des actions, outils et méthodes pour réunir, identifier, sélectionner, classer et conserver des contenus électroniques, sur un support sécurisé, dans le but de les exploiter et de les rendre accessibles dans le temps, que ce soit à titre de preuve (en cas d'obligations légales notamment ou de litiges) ou à titre informatif (conservation au titre de la valeur patrimoniale). Le contenu archivé est considéré comme figé et ne peut pas être modifié. La durée de l'archivage est fonction de la valeur du contenu et porte le plus souvent sur du moyen ou long terme. Le recours à des solutions de collaboration arrive en seconde position des besoins des administrations pour la gestion du cycle de vie des informations : ceci traduit la nécessité de gérer des dossiers en commun et de partager les informations qui y sont relatives.

**Solutions informatiques pour la gestion de l'information privilégiées par le secteur public
France, 2011**

(en % de décideurs interrogés – 25 items – multi-réponses)



Echantillon non représentatif de toutes les administrations françaises : 85 décideurs

Source : MARKESS International

En 2011, les solutions facilitant la gestion de la qualité des données restent minoritaires parmi les choix des décideurs interrogés. Les solutions d'extractions de données (de type ETL – Extract Transform Load) et d'intégration de données se démarquent néanmoins. L'extraction de données est prise en compte de façon homogène au sein des différents profils d'administration alors que l'intégration est plutôt mise en avant par les ministères. Des solutions plus élaborées de type « master data management » sont cependant sollicitées par les organismes sous tutelle. De manière générale, les solutions contribuant à la qualité des données sont adoptées lorsque la réflexion sur la gestion des données est déjà bien amorcée, d'où la prédominance des administrations centrales pour ce type de solutions.

- **Conclusion**

La gouvernance de l'information est un sujet encore très conceptuel pour les administrations françaises qui, à ce jour, ne l'ont pas véritablement encore abordé de manière globale en prenant en considération à la fois la qualité, le cycle de vie et la sécurisation des données. Elles disposent cependant d'un existant, avec selon les profils, des ébauches de projets sur chacun de ces trois périmètres. L'étape ultime consistera donc à mettre en musique et à orchestrer au mieux ces trois domaines au service de l'organisation et avec l'ensemble des acteurs concernés.

De premières stratégies de gouvernance de l'information ont cependant été enclenchées, surtout au sein des administrations centrales (ministères et organismes sous tutelle), et des projets semblent émerger au sein des collectivités grâce notamment à la réforme des intercommunalités en cours.

La dématérialisation croissante et l'augmentation du volume de données électroniques à traiter et gérer, l'avancée de l'administration numérique, la mise en conformité avec la réglementation, et les besoins de prise de décision figurent parmi les catalyseurs clés des projets de gouvernance de l'information au sein des administrations françaises.

Même si les facteurs clés de succès de ces projets reposent fortement sur des aspects organisationnels et humains (définition de référentiels, règles communes de gouvernance, responsable identifié), les administrations françaises évoquent aussi avoir besoin de s'appuyer sur des solutions informatiques. Elles privilégient plus particulièrement les solutions de gestion des droits d'accès, d'archivage électronique, de signature électronique et de collaboration, ainsi que de management de données pour les administrations centrales. Conscientes de ces divers enjeux, les administrations françaises offrent des perspectives favorables à une meilleure gestion et gouvernance de leur information, sous réserve de leur marge de manœuvre budgétaire pour conduire de tels projets en regard du contexte économique actuel.

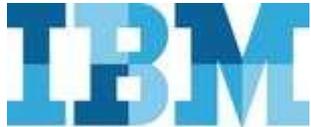
La méthodologie suivie pour réaliser cette étude repose sur des interviews réalisées en juillet et août 2011 auprès de 85 décideurs travaillant au sein d'administrations françaises : décideurs de ministères (21%), d'organismes sous tutelle ou rattachés (25%), de conseils régionaux et généraux (25%), de communes (16%), d'intercommunalités (13%).

A propos de MARKESS International

MARKESS International est un cabinet d'études et de conseil qui analyse depuis plus de 10 ans la modernisation des organisations avec les technologies de l'information. Etabli à Washington, D.C. et à Paris, MARKESS International a pour mission d'aider tant les maîtrises d'ouvrage à mieux comprendre et tirer parti des technologies de l'information que les offreurs à mettre au point une stratégie optimale pour cibler ces marchés. Plus d'informations sur www.markess.fr.



A propos d'IBM



Maîtriser l'information

Dans notre monde de plus en plus équipé, interconnecté et intelligent, les entreprises ont la possibilité de remplacer un processus décisionnel basé sur une approche intuitive et peu pertinente par une démarche fondée sur les faits et pilotée par des informations accessibles en temps réel. Cette transformation est possible grâce à une nouvelle catégorie de solutions, basées sur les logiciels BAO (Business Analytics and Optimisation). La gamme IBM de solutions BAO est une approche inégalée, conçue pour apporter aux entreprises favorables aux démarches analytiques les moyens de surclasser durablement leurs concurrentes.

La gamme IBM BAO s'appuie sur un ensemble de solutions (gestion de l'information, gestion des contenus d'entreprise (ECM), analyse métier) apportant à l'entreprise la capacité à dépasser une simple démarche « identification-réaction », pour accéder à des capacités de prédiction et d'action fiables. En offrant l'accès à des outils d'analyse à d'autres interlocuteurs que les experts du « back office », ces solutions apportent des connaissances à tous les niveaux de l'entreprise, là où leur impact est essentiel. Résultat : des décisions et des actions rapides, justifiées et fiables à l'échelle de toute l'entreprise, fondées sur des informations cohérentes, de confiance et pertinentes.

Grâce à cette gamme intégrée et hautement performante de logiciels, de services et de solutions, IBM propose à votre entreprise des ressources pour bâtir des solutions flexibles et puissantes de gestion de l'information et mettre en œuvre une démarche d'analyse métier pour optimiser les résultats de votre activité. Grâce à l'étendue et la qualité de sa gamme de solutions BAO, IBM vous apporte les moyens de transformer vos données en connaissances, au bénéfice d'un processus décisionnel plus efficace et donc, de résultats plus performants.

Transformer votre activité grâce à des solutions BAO signifie aller au-delà de la simple gestion de l'information, et la maîtriser pour vous assurer de l'exactitude, de la pertinence et d'une gouvernance parfaite des données. IBM propose une gamme étendue de logiciels, de services et de solutions de gestion de l'information et des contenus d'entreprise (ECM), apportant des capacités de transformation des silos de données en ressources fiables et stratégiques, partagées à l'échelle d'une entreprise tout entière.

Gestion des données

Les offres IBM de gestion des données – notamment les solutions de bases de données – contribuent à transformer l'information en connaissances. Avec les solutions IBM, vous pouvez gérer des données de manière hautement performante et fiable tout en contribuant à réduire les coûts d'exploitation globaux. Intégré et modulaire, le logiciel IBM de gestion des données permet d'administrer l'ensemble du cycle de vie de l'information (de la création jusqu'à la suppression), permettant ainsi une utilisation optimisée par l'entreprise et une gouvernance efficace à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. Votre entreprise dispose ainsi des moyens de créer de la valeur métier à partir des



volumes croissants de données complexes, de maîtriser les coûts de gestion des données et de gérer le risque associé à la dissémination des données sur différentes plates-formes.

Avec les logiciels de bases de données et les outils de gestion des données proposés par IBM, vous pouvez appliquer vos investissements informatiques déjà réalisés à un environnement élargi et hétérogène. Ces solutions apportent également la flexibilité nécessaire pour s'adapter à des besoins informatiques et métier évolutifs. Ces outils contribuent à la croissance de votre activité en accélérant la mise en œuvre des solutions et en maximisant la disponibilité des données. Parallèlement, ils facilitent la maîtrise des coûts, l'optimisation des performances, la rationalisation des processus de mise à niveau et de retrait, et ce, en favorisant la collaboration inter-fonctionnelle. Au final, l'entreprise bénéficie d'une création de valeur immédiate sous la forme d'une réduction des coûts et d'un retour sur investissement (ROI) plus performant.

En matière de systèmes de mutualisation des données, IBM propose des options hautement performantes. Quels que soient vos critères -disponibilité permanente et mondiale, facilité d'administration, évolutivité illimitée, transparence vis-à-vis des applications -l'offre IBM de gestion des données dispose d'une solution. Grâce à des fonctionnalités éprouvées pour réduire les coûts et la complexité d'une infrastructure informatique et gagner en efficacité opérationnelle grâce à la simplification des infrastructures complexes, les logiciels, systèmes et technologies IBM de gestion des données contribuent à une valorisation maximale des actifs stratégiques que sont vos données.

- **IBM DB2** – Logiciel leader de l'industrie, apportant évolutivité, fiabilité, disponibilité et performances pour le traitement d'une multiplicité de charges de traitement.
- **IBM Informix** – Logiciel de base de données fiable, économique, abordable et d'utilisation aisée
- **IBM Information Management System (IMS)** – Système de gestion de base de données hiérarchique et transactionnel de très haut niveau, IMS permet l'exploitation d'une architecture SOA (Service Oriented Architecture) et le développement de nouvelles applications.
- **IBM solidDB** – Logiciel de base de données relationnelle en mémoire apportant une vitesse de traitement extrême et fonctionnant 10 fois plus rapidement qu'une base de données classique utilisant des disques.

Entrepôts de données, intégration de l'information et gestion des données de référence

L'existence de silos d'information empêche la mise en œuvre d'une vue unifiée et la maîtrise complète des informations critiques de l'entreprise. Face à la prolifération massive des données, ces silos pèsent sur le coût de gestion et d'intégration de l'information et accroissent les risques liés aux obligations légales de conformité. Les solutions d'intégration de l'information, d'entrepôts de données et de gestion des données de référence (MDM) apportent aux entreprises la capacité à intégrer l'information et à mettre en œuvre une vision unifiée de l'activité en apportant aux collaborateurs et aux systèmes de l'entreprise les informations fiables et de confiance nécessaires pour le traitement des transactions, les activités métier et les processus décisionnels.

Grâce à des solutions et des outils associés capables de gérer la qualité et l'intégration des données, la gestion des données de référence et les entrepôts de données, vous disposez des moyens de gérer un volume croissant d'informations issues d'un large éventail de sources et de maximiser vos



ressources et vos équipes informatiques existantes. Avec, à la clé, la flexibilité nécessaire pour atteindre dès maintenant, mais aussi dans le futur, vos objectifs d'intégration de l'information. In fine, ces solutions apportent davantage de maîtrise et de connaissances, conduisant à un processus décisionnel plus performant et à de meilleurs résultats pour l'entreprise.

IBM InfoSphere Warehouse dispose de toutes les options nécessaires pour mettre en œuvre de manière abordable un entrepôt de données flexible et évolutif fonctionnant en dynamique.

IBM InfoSphere Information Server apporte des fonctionnalités d'intégration et de transformation des données et des contenus pour produire des informations complètes, dignes de foi, cohérentes et disponibles au bon moment et assurer la gouvernance de la qualité des données.

IBM InfoSphere MDM facilite la mise en œuvre d'une vue complète, cohérente et standardisée de vos données et contribue aux processus décisionnels critiques de l'entreprise.

Gouvernance de l'information

Tout projet axé sur l'information nécessite des principes de gouvernance pour maximiser la valeur produite par votre investissement. La gouvernance de l'information accélère ces projets, contribue à réduire les risques et apporte pérennité, reproductibilité et alignement de l'informatique avec les objectifs métiers.

IBM apporte des solutions de gouvernance de l'information permettant de maîtriser l'intégralité du cycle de vie des données. Vous pouvez ainsi établir une gestion pérenne de la qualité et la sécurité des informations, tout en apportant aux équipes informatiques les moyens d'améliorer l'accès aux données et leur pertinence pour l'entreprise. Les offres IBM favorisent la collaboration de l'informatique et des équipes métier, en s'assurant de la cohérence entre l'information et les objectifs de l'entreprise. Elles permettent parallèlement d'améliorer l'efficacité opérationnelle en réduisant les risques et en éliminant les coûts de recherche, d'analyse et de gestion des données, ainsi que le temps passé associé.

- **InfoSphere Foundation Tools** apporte à une entreprise la puissance nécessaire pour maîtriser ses données. Tout projet (MDM, entrepôt de données, consolidation, archivage, sécurité) commence par la connaissance de l'environnement existant. InfoSphere Foundation Tools vous permet de démarrer un projet avec une bonne connaissance des données, et de mieux comprendre les relations entre elles et entre les sources de données.
- Le logiciel **IBM InfoSphere Guardium** offre un ensemble complet de fonctionnalités de sécurité et de confidentialité des données, contribuant à la protection des informations de l'entreprise.
- Le logiciel **IBM InfoSphere Optim** offre un ensemble complet de fonctionnalités de gestion du cycle de vie des données hétérogènes, pour la diffusion d'informations fiabilisées, depuis la définition des besoins jusqu'au retrait.

Pour les applications Web 2.0 et les applications composites, **IBM InfoSphere Mashup Hub** permet de déverrouiller et partager des informations issues du web et de l'entreprise.



Les données massives ou « Big Data »

Les flux d'informations inédits produits aujourd'hui donnent lieu à de nouveaux défis pour les entreprises. Au-delà du volume de données qui ne cesse de croître, il est nécessaire de considérer la vitesse, la variété et la qualité de l'information. Ce type d'informations est si étendu et complexe qu'il conduit à définir une nouvelle catégorie : les données massives, ou « Big Data ». Une entreprise doit pouvoir gérer et analyser des informations à l'échelle du réseau Internet.

Les organisations capables de traiter ces données massives savent conjuguer leurs informations propres avec ces flux de données, puis les analyser et les transformer d'une manière considérée jusqu'ici comme impossible pour des raisons de coût ou d'échelle. Grâce à ces capacités, elles pourront opérer plus efficacement, réduire différents postes de coûts et explorer de nouveaux gisements de chiffre d'affaires et de clients. IBM propose une approche complète de traitement des données massives, en offrant aux entreprises des outils permettant une capture et une analyse efficaces des données sur le réseau Internet, en englobant aussi bien des informations à très faible latence, déjà en mouvement, que des volumes énormes et complexes de données structurées et non structurées.

- **IBM InfoSphere Streams** offre des fonctionnalités d'analyse rapide et permanente de volumes massifs d'informations dynamiques, issues de milliers de sources temps réel, qui contribuent à des connaissances métier et des processus décisionnels plus performants – et ce, avec un temps de réponse extrêmement faible.
- **IBM InfoSphere BigInsights** est une plateforme d'analyse, fondée sur le framework ouvert Apache Hadoop, et permettant de stocker, gérer et produire des connaissances à partir de données à l'échelle du réseau Internet. De déploiement rapide, la solution permet d'exécuter des analyses sur des volumes massifs de données et de contenus distribués pour en extraire ultérieurement des connaissances de valeur.

Gestion des données non structurées

Les contenus non structurés – entre autres, les courriers électroniques, les documents, les images – connaissent une progression exponentielle. Avec les solutions IBM ECM, les entreprises disposent des moyens de transformer des contenus en connaissances métier grâce à des solutions sectorielles pour capturer, gérer, analyser et partager des contenus tout au long du cycle de vie de ces contenus. La gamme de solutions IBM ECM comporte des fonctionnalités de gestion évoluée des dossiers, d'analyse de contenus, de gouvernance du cycle de l'information, de capture et de numérisation de documents et de gestion des contenus sociaux.

Gestion avancée des dossiers

Pour répondre aux défis auxquels sont confrontées aujourd'hui les structures de gestion de dossiers, IBM propose une approche favorisant l'intégration de capacités conçues pour accélérer la clôture des dossiers et obtenir de meilleurs résultats. Avec les fonctionnalités évoluées de gestion des dossiers proposées par IBM, vous pouvez unifier les informations, les processus et les personnes en disposant d'une vision à 360 degrés du dossier concerné.

Analyse de contenus

Les entreprises ont besoin d'identifier des contenus au moment où elles en ont besoin, et de transformer des référentiels de contenus passifs en sources actives de connaissances métier nouvelles. L'analyse des contenus apporte des outils essentiels dans ces approches, et notamment :

- Recherches fédérées à l'échelle de l'entreprise offrant un accès aisé et convivial à des contenus métier sécurisés, stockés sur différents référentiels.
- Analyse des contenus contribuant à accélérer le retour sur investissement dans les contenus d'entreprise, grâce à l'analyse des contenus non structurés et des données structurées, avec pour objectif d'acquérir des connaissances de valeur, source de transformation de l'entreprise, à partir de toutes les informations disponibles.
- Classification pour organiser rapidement des contenus disparates pour les applications fortement créatrices de valeur, ayant un impact sur le retour sur investissement grâce aux applications ECM (gestion des contenus d'entreprise).

Gouvernance du cycle de vie des informations (ILG)

Un des objectifs essentiels d'une entreprise intégrée est la mise en œuvre de politiques et de réglementations pour la gestion de la conformité et des risques, en améliorant la visibilité et la maîtrise des contenus tout en réduisant les coûts superflus.

Numérisation et capture de documents

Face au volume croissant de contenus non structurés existant au sein de toutes les entreprises, la plupart d'entre elles ont défini des exigences strictes en matière de gestion des contenus pour mieux maîtriser leurs informations et automatiser leurs processus. Lorsqu'elles possèdent les moyens de capturer, gérer et partager des contenus partout où ils existent, les entreprises disposent des informations nécessaires pour prendre la bonne décision au bon moment.

Les solutions IBM de numérisation et de capture de documents concernent les applications suivantes :

- Gestion des rapports d'entreprise ;
- Automatisation de la capture des documents ;
- Numérisation de production.

Gestion des contenus sociaux

Offrir aux collaborateurs de votre entreprise l'accès à des contenus sociaux et à des documents bureautiques – images numérisées, documents électroniques, pages web, supports vidéo, courriers électroniques, dossiers papier – est une fonctionnalité essentielle d'une solution ECM. Les entreprises ont besoin d'utiliser les contenus, quels que soient leur types, d'une manière cohérente et réutilisable, afin de répondre rapidement et avec précision aux demandes d'information. La gestion des contenus sociaux doit faciliter les activités des utilisateurs concernant les contenus



(création, révision, stockage, collaboration, gestion) à partir de leurs applications habituelles, mais aussi assurer le suivi des politiques d'entreprise applicables en matière de conformité et d'investigations légales. Les fonctionnalités de gestion de contenus sociaux proposées concernent les applications suivantes :

- Gestion des documents bureautiques ;
- Contenus sociaux et collaboration ;
- Standardisation et consolidation des plateformes.

La fondation d'une robuste infrastructure d'information

IBM propose des stratégies et des solutions complémentaires destinées aux entreprises cherchant à créer une infrastructure robuste d'analyse métier et d'optimisation. L'offre comporte des systèmes optimisés en fonction de charges de traitement spécifiques (notamment les analyses métier et le traitement des transactions), permettant ainsi d'obtenir des performances optimales et un déploiement rapide de solutions – contribuant ainsi à réduire à la fois les coûts et les risques.

- **IBM Smart Analytics System** est une plateforme intégrée, apportant des fonctionnalités analytiques étendues associées à une puissante fondation d'entrepôt de données, comportant des serveurs et des périphériques de stockage IBM. Optimisée pour les charges de traitement analytiques, l'offre IBM Smart Analytics System joue le rôle de point d'accès centralisé pour les solutions analytiques de bout en bout.
- **IBM pureScale Application System** est une plateforme intégrée, conçue pour les entreprises exécutant une base de données OLTP (Online Transaction Processing) et des applications web. IBM pureScale Application System intègre les puissants serveurs IBM ainsi que les logiciels IBM WebSphere Application Server et IBM DB2 pureScale, bénéficiant ainsi d'une évolutivité quasiment illimitée de la base de données.
- Les **solutions de stockage d'IBM** s'intègrent à une gamme d'offres abordables contribuant à réduire la complexité des opérations de protection et de rétention des données.
- **IBM Netezza**, l'un des leaders mondiaux en matière d'appliances pour les entrepôts de données, les solutions d'analyse et la surveillance, simplifie considérablement et accélère les processus d'analyse hautes performances à l'échelle de l'entreprise, contribuant ainsi à l'identification de perspectives nouvelles dans une activité. Netezza propose des appliances spécialisées, parfaitement adaptées pour les solutions départementales d'entrepôts de données et pour les magasins de données périphériques, jouant le rôle d'extension d'un entrepôt de données d'entreprise pour englober des applications périphériques.

Le saviez-vous ?

Au travers de 80 accélérateurs et bonnes pratiques, IBM a développé une approche par secteur d'activité pour aider ses clients et prospects à définir une feuille de route (Information Agenda) pour piloter leur transformation par l'information (Information led transformation). Environ 645 000 clients et 13 000 partenaires commerciaux, au travers de 40 000 applications tierces font confiance à l'offre Information Management.