

→ LE CLUB DES ACTEURS DE LA MODERNISATION DE L'ÉTAT

## Une base pour l'action

Créé en 2008 par le magazine *Acteurs publics*, le Club des acteurs de la modernisation de l'État est un lieu de réflexion : un laboratoire où s'analysent les initiatives d'aujourd'hui et où s'élaborent les stratégies de demain. Le Club est donc une base pour l'action.

→ SAP

### Un guichet unique pour les entreprises

La directive européenne sur les services impose à tous les États membres la mise en place, avant fin 2009, de points de services uniques permettant aux entreprises de s'informer et d'effectuer les formalités nécessaires à leur création comme à l'exercice de leur activité.

**E**n France, le site de l'Agence pour la création d'entreprises ([www.apce.com](http://www.apce.com)) fournit l'ensemble des informations nécessaires à la création d'une entreprise. Celui du Centre de formalités des entreprises sur le Net ([www.cfenet.cci.fr](http://www.cfenet.cci.fr)) permet quant à lui de constituer son dossier, mais passe encore par l'impression d'un formulaire qui doit être transmis avec les justificatifs exigés au centre de gestion des entreprises du ressort géographique de la future entreprise. Les sites de l'administration fiscale, de l'Urssaf et des autres opérateurs publics avec lesquels les entreprises interagissent fournissent quant à eux l'information nécessaire et, dans la plupart des cas, les téléprocédures permettant une transmission dématérialisée des déclarations.

À ce besoin globalement identique pour les 27 États membres, SAP répond par une offre industrielle et standardisée permettant de couvrir les besoins des créateurs d'entreprises et ceux des administrations locales et centrales intervenant dans le processus de vérification et de validation des demandes de création d'entreprise. Les systèmes d'information qui seront ainsi mis en place permettront bien sûr des accès aux sites de télédéclaration et d'information existants et à venir.

Ils simplifieront également les contrôles prévus par la directive "services" quant aux conditions d'exercice d'une entreprise dans les différents pays de l'Union européenne. Cette plateforme pourra bien sûr participer au développement de télé-services intégrés aux systèmes d'information de gestion des administrations locales et nationales.

**FRÉDÉRIC MASSÉ,**  
stratégie et développement  
services publics et santé,  
SAP France

→ PWC

### Le photovoltaïque, électricité du futur ?

Le photovoltaïque – énergie solaire – prend son essor en France et tous les acteurs publics, notamment dans les zones rurales, sont aujourd'hui démarchés.

**L**e marché français du photovoltaïque confirme son décollage depuis 2007. La capacité annuelle installée en 2005 était de 7 MW (mégawatts), en 2008 de 100 MW, et on attend entre 200 et 300 MW de capacité supplémentaire pour 2009, avec au moins deux fondamentaux de marché favorables. Premièrement, le développement de l'industrie, lié aux installations résidentielles depuis 2007, est désormais aussi porté par des installations de plus grande taille. Enfin, le bilan pour les utilisateurs est positif, avec des tarifs de rachat pour l'intégré au bâti toujours élevés et qui devraient au moins se maintenir jusqu'à fin 2010.

Les perspectives restent donc positives sur les deux ou trois années à venir. Au-delà de 2012, la visibilité devient limitée. Même si le gouvernement a annoncé son intention de maintenir les tarifs de rachat jusqu'à 2012, des aménagements pourraient en effet se produire dès 2010. Si le potentiel de l'énergie photovoltaïque à long terme comme source d'électricité du futur semble acquis, le risque d'un scénario de développement similaire à la bulle qu'a connue l'industrie éolienne subsiste à moyen terme.

L'avenir de cette filière dépendra autant de l'amélioration de l'accès au crédit pour l'équipement que du niveau de soutien des pouvoirs publics. Le maire d'une commune du sud-ouest nous confiait récemment avoir rencontré trois sociétés du secteur depuis le début de l'année. Difficile pourtant de prendre des décisions en la matière, puisque contrairement à l'énergie éolienne, le secteur en est à ses prémices. C'est pourquoi PricewaterhouseCoopers vient de publier une étude\* qui fait le point des enjeux et permet de se forger quelques convictions sur le secteur.



**ALAIN CALMÉ,**  
associé responsable  
du Strategy Group  
et **BENJAMIN CROS,**  
senior manager,  
PwC



\* Disponible sur le site [www.pwc.fr](http://www.pwc.fr)

→ ORANGE

## Haut débit et nouvelle relation citoyenne

L'e-démocratie est en marche via les groupes sociaux, forums, blogs, wikis, le vote électronique... Déjà au cœur de la sociologie des réseaux, les jeunes générations semblent prêtes pour l'engagement individuel créatif. Rencontre avec Philippe Roger, directeur des grands comptes chez Orange.

### Les TIC facilitent-elles la relation au citoyen ?

Oui, la mise en place, en décembre 2008, du guichet Mon.service-public.fr a constitué un progrès dans la diffusion de l'information au citoyen. Dans la plupart des cas, il ne s'agit encore que d'informations descendantes. Il faut maintenant favoriser "l'information montante" et, en quelque sorte, s'affranchir du mode opératoire établi.

### Comment le Web 2.0 aide-t-il l'e-démocratie ?

Le Web 2.0 (ou portail Internet contributif) marque l'avènement d'Internet comme une agora planétaire et non plus

seulement comme un média de masse. La révolution du Web 2.0 est d'avoir incité le plus grand nombre à produire des contenus pour créer une dynamique d'intelligence collective. Le citoyen passe du statut de simple consommateur d'une offre politique à celui de nœud interactif de la société. Nous ne sommes plus à l'extrémité des réseaux. Nous en sommes "le cœur" et "au cœur".



**PHILIPPE ROGER,**  
directeur des grands comptes, France Télécom - Orange.

### Et demain ?

L'e-démocratie, en s'appuyant sur le potentiel de tous les citoyens, peut être un formidable réservoir d'idées, à condition que des passeurs et des penseurs sachent "canaliser" les contenus tout en conservant le pouvoir de délibération. Les réseaux ont aussi un rôle important à jouer. Les débits vont s'accroître et les temps de réponse vont diminuer.

→ LOGICA

## Le DMP pour plus d'efficacité

Il est essentiel d'intéresser nos concitoyens à un dispositif qui permettra d'améliorer la coordination et la qualité des soins. L'Asip et L'Anap prennent le relai du projet DMP et relèvent le défi.

Le dossier médical personnel (DMP) devrait répondre aux enjeux de réduction des coûts de santé et d'amélioration de la qualité des soins. Véritable dossier médical électronique, il vise à renforcer le rôle du patient dans le parcours de soins en lui facilitant l'accès à ses données de santé, et surtout à faciliter la communication des données entre professionnels de santé. Son objectif est donc double: améliorer la coordination et la qualité des soins prodigués. Clé de voûte du parcours de soins, le DMP a été lancé par la loi du 13 août 2004, mais peine depuis à voir le jour. Trois raisons à ce retard: la confusion entre DMP (dossier médical personnel à destination du patient) et DPP (dossier patient partagé à destination des professionnels de santé), l'usage non généralisé de l'informatique par les médecins, et un modèle économique qui doit être affiné. La décision de créer deux nouvelles agences pour traiter l'informatique de santé – l'Agence des systèmes d'information de

santé partagés (Asip, regroupant les GIP CPS et DMP) et l'Agence nationale pour l'appui à la performance hospitalière (Anap, regroupant MEAH et GMSIH) – devrait favoriser les résultats attendus. Mais la mise en place d'un dossier efficient nécessite d'abord de doter les professionnels de santé d'une infrastructure informatique adaptée. La CNAMTS a ainsi développé un projet permettant de déployer les services administratifs en ligne chez les médecins libéraux. Par ailleurs, il faut familiariser les professionnels de santé avec les échanges en ligne (messagerie, prescription). Enfin, il convient d'intéresser nos concitoyens à ce nouveau dispositif qui les implique pour la première fois dans la mise à jour de leurs données personnelles.

**MICHEL OZANNE,**  
directeur du marché "emploi-solidarité",  
Logica France



### Une clé électronique pour les édiles

Les maires du Puy-de-Dôme expérimentent un service électronique facilitant le travail collaboratif des exécutifs locaux. Cette solution s'appuie sur une carte à puce nominative et un code PIN sécurisé. Le maire accède à un portail via Internet et dispose d'un ensemble de services où chaque transaction est authentifiée par sa signature électronique: échange et stockage de documents chiffrés, téléconsultation, télévote ou télésondage. Le travail préparatoire de l'Assemblée s'en trouve simplifié.

### Un centre de services "employeur" à Pôle emploi

Logica accompagne Pôle emploi dans la mise en place de centres de services en France. Logica s'est vu confier le domaine "employeur" gérant le patrimoine applicatif et les nouveaux projets "employeur/recouvrement". Externalisé dans les locaux de Logica à Nantes, ce centre de services industrialisé pilote l'identification et la gestion des employeurs, le recouvrement des contributions et le versement des aides pour le retour à l'emploi.



**Rejoindre le Club**

Pour bénéficier d'un espace de communication 100 % public, contactez Pierre-Alexandre Vidal au 01 46 29 29 02 ou par mail: pavidal@acteurspublics.com

→ AURÉDI

## Louis-Ferdinand Céline et la refonte des processus

En 1846, jeune obstétricien à l'Hôpital général de Vienne, Ignace Philippe Semmelweis était un médecin parmi d'autres, mais un observateur pas comme les autres.

La fièvre puerpérale décimait femmes et nourrissons, en ce XIX<sup>e</sup> siècle où la science et le positivisme portaient de grands espoirs en matière de santé. Comme humain, Ignace Philippe Semmelweis ne supportait pas que l'acte de donner la vie puisse finir si tragiquement. L'envie de comprendre commence souvent par une révolte. Comme chef de service, il décida alors de mesurer les choses. Dans une salle où exerçaient des étudiants en médecine, la mortalité maternelle et néonatale atteignait 13%. Dans une autre, où de simples sages-femmes officiaient, 2%. Des statistiques pour se faire une idée étaient un réflexe rare à l'époque.

Or l'ennui, avec un tableau de bord, c'est qu'il invite à analyser, puis à prendre des actions pour corriger le fléau. Semmelweis élabore alors toutes sortes d'hypothèses, toutes caduques. Jusqu'au jour où l'un de ses amis médecins se blesse avec un scalpel utilisé pour autopsier des cadavres lors de travaux pratiques avec les étudiants. Le Pr. Kolletschka mourra dans les mêmes souffrances que les mères et les nourrissons. L'éclair jaillit. La mort des femmes et des bébés du premier service et le cadavre sur la pailleuse ont un point commun : les mains des étudiants, infectées de germes putréfiés. La différence des chiffres prend tout son sens. Il faut donc se laver les mains !

Mais l'ennui, avec une solution, c'est qu'elle peut aussi se heurter à l'opinion de la hiérarchie : pas assez sophistiquée, elle n'aura aucune chance de convaincre. Ainsi, Semmelweis sera rejeté par l'institution médicale. On ne croira pas à son idée saugrenue.

Céline en fera sa thèse de doctorat, bien avant le *Voyage*. Vous y lirez la mort de Semmelweis : elle est édifiante.

Mesurer, comprendre, améliorer par des solutions simples, convaincre sa hiérarchie... Ça ne vous rappelle rien ?



ALEXANDRE RIBADEAU DUMAS, associé, AuRéDi

## RGPP : premiers résultats tangibles

LE MINISTRE DU BUDGET ÉRIC WOERTH, RAPPORTEUR GÉNÉRAL DE LA RÉVISION GÉNÉRALE DES POLITIQUES PUBLIQUES, A PRÉSENTÉ LE 13 MAI, EN CONSEIL DES MINISTRES, LE DEUXIÈME RAPPORT D'ÉTAPE SUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA RGPP.

Sur 374 mesures adoptées par le président de la République et le gouvernement lors des trois conseils de modernisation des politiques publiques, 95 % sont aujourd'hui en cours de mise en œuvre, 75 % respectent le calendrier prévu et 20 % connaissent des retards ou des difficultés. Pour ces dernières, ainsi que pour les 5 % de décisions encore non appliquées, des décisions correctrices et un nouveau calendrier ont été décidés.

Grâce à la mobilisation des agents à tous les niveaux de l'État, un grand nombre de réformes majeures ont déjà produit des résultats concrets, avec par exemple la mise en place de 150 guichets fiscaux uniques pour les particuliers, le nouveau système d'immatriculation des véhicules en vigueur depuis le 15 avril, la réduction des délais de dédouanement des marchandises pour les entreprises, la création d'une inspection du travail unifiée, la fusion des offices agricoles ou la mise en œuvre opérationnelle des 11 premières bases de défense. La réforme de l'administration territoriale se poursuit au niveau régional et départemental, avec le souci de regrouper les missions et de simplifier les organisations, de façon à n'avoir plus que deux à trois structures au niveau des départements (contre plus de dix auparavant) et huit au niveau régional (au lieu d'une vingtaine).

Deux ans après le lancement de la RGPP, et moins d'un an après l'adoption des dernières décisions, ce deuxième rapport d'étape montre que le chantier de la réforme de l'État continue d'avancer dans des conditions satisfaisantes. Des réformes de fond sont mises en œuvre dans tous les ministères, qui contribuent à un service public plus efficace et à une dépense publique mieux concentrée sur la réalisation des missions de l'État. Prochain rapport d'étape en octobre 2009, toujours avec le souci de l'atteinte du résultat, dans l'intérêt des citoyens, des fonctionnaires et des finances publiques.

FRANÇOIS-DANIEL MIGEON, directeur général de la modernisation de l'État du ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique



LES RENCONTRES DE  
LA MODERNISATION DE L'ÉTAT  
SUR WWW.RMDE.FR



→ KPMG

## Quelle gouvernance pour l'hôpital ?

La loi Hôpital, patients, santé, territoires remet au cœur des débats des interrogations récurrentes concernant la modernisation de l'hôpital : celui-ci est-il vraiment une entreprise ? Doit-on et peut-on le diriger comme telle ?

L'hôpital est une entreprise publique de santé. Ne confondons pas ses missions avec son statut public. En effet, l'hôpital, en tant que producteur de soins, peut être considéré comme une entreprise. Certes, pas comme les autres, puisqu'il ne distribue pas de dividendes et qu'il est soumis aux principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité du service public.

Mais c'est une entreprise qui se caractérise, entre autres, par le poids de sa masse salariale (70 % du budget en moyenne) ce qui implique une variation des ressources humaines en fonction de l'activité. Si un hôpital connaît des difficultés financières, il est impensable qu'il n'y ait pas de répercussions sur le personnel. La gestion des ressources humaines à l'hôpital ne peut se fonder uniquement sur le statut, protecteur mais rigide, ni sur la vocation du personnel soignant, réelle mais objet d'usure.

Alors, quelle gouvernance adopter ? Historiquement, le pouvoir médical et le pouvoir des gestionnaires se sont longtemps neutralisés. Le projet de création d'un directoire et d'un conseil de surveillance va dans le bon sens, puisqu'il s'inspire des meilleures pratiques de la gestion privée. À trois conditions toutefois : *primo*, le management d'un hôpital doit rester dynamique, et ne pas être figé réglementairement. *Secundo*, le "patron" doit être pleinement responsabilisé : gratifié en cas de succès et mis face à ses responsabilités en cas d'échec, il doit disposer de réels moyens d'action. *Tertio*, la place du médecin doit être clarifiée. Pleinement associé aux décisions, il peut devenir le patron, mais uniquement s'il prouve sa compétence managériale, et non parce qu'il est médecin.

Il est aujourd'hui indispensable que l'hôpital repense son organisation pour maintenir l'excellence en matière de soins. Il bénéficie d'un atout considérable, la confiance des patients ; il doit en être digne.

**BENOÎT PÉRICARD,**  
directeur santé KPMG,  
ancien directeur général  
du CHU de Nancy



Le Club  
des acteurs de la  
Modernisation de l'État

**Rejoindre le Club**  
Pour bénéficier d'un espace  
de communication  
100 % public, contactez  
Pierre-Alexandre Vidal  
au 01 46 29 29 02  
ou par mail :  
pavidal@acteurspublics.com

## Accenture rejoint le Club

Avec 500 collaborateurs intervenant dans le secteur public, Accenture intervient en France au niveau des administrations centrales et des organismes de l'État et au niveau de certaines collectivités. Accenture développe principalement deux expertises sur le secteur public : le conseil technologique et l'intégration de systèmes d'une part, et le conseil en stratégie et en organisation d'autre part.

Dans le domaine de l'intégration, Accenture a – pour ne parler que de ses réalisations les plus connues – développé le système de déclaration d'impôts en ligne (7 millions d'utilisateurs), le projet Chorus (système d'information budgétaire et comptable de l'État) ou mis en place le nouveau système d'information finance, logistique, RH et paye de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris.

Dans le domaine du conseil en stratégie et en organisation, Accenture est un acteur majeur de la RGPP auprès de la DGME, de grands ministères (Bercy, Enseignement supérieur et Recherche, Défense) ou dans le cadre de l'accompagnement de la création de Pôle emploi.

Enfin, depuis 2006, Accenture anime, en partenariat avec Sciences-Po Paris, un think tank sur le thème de la modernisation de l'État dans le cadre duquel les étudiants peuvent s'appuyer sur l'expertise, l'expérience et les méthodologies d'Accenture.

Fort de cette expérience, Accenture sera représenté au sein du Club des acteurs de la modernisation de l'État par Bernard Le Masson, directeur service public d'Accenture France Benelux.

**BERNARD LE MASSON,**  
directeur de l'activité  
service public  
d'Accenture France Benelux

accenture



# le Club des acteurs