

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

2023 — 25

Oppic



2023-25

CONTRAT D'OBJECTIFS
ET DE PERFORMANCE



Principes méthodologiques	4
PARTIE 1	
Quel diagnostic pour l'Oppic en 2022, au regard des années passées ?	6
01 Le bilan en termes d'activité et de plan de charge	6
02 Le bilan des objectifs du précédent contrat	8
03 L'analyse des forces/fragilités et l'identification des opportunités et menaces de la période à venir, pour construire un diagnostic complet	12
PARTIE 2	
Perspectives 2023-2025	16
01 Axe 1 : Mieux piloter les coûts et les délais	16
02 Axe 2 : Renforcer les expertises transversales de l'établissement	19
03 Axe 3 : Développer l'attractivité de l'Oppic en s'adaptant au contexte post crise sanitaire	22
Annexes	26



PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES

Le présent contrat vise, pour une nouvelle période, à donner de la visibilité aux attendus essentiels de l'activité de l'Oppic, à adapter ces derniers aux évolutions de contexte ou aux résultats désormais obtenus. Il s'agit en effet de formaliser, en les priorisant, les démarches de progrès pluriannuelles sur lesquelles seront concentrés les efforts dans les trois années à venir. C'est le quatrième contrat d'objectifs et de performance de l'établissement depuis sa création, ces différents documents ayant une logique d'incrémation : chaque contrat ne repart pas d'une page blanche mais fait bien les objectifs des précédents contrats qui restent pertinents, tout en les enrichissant ou les réorientant.

Le COP 2012-2015 posait les règles essentielles du fonctionnement du nouvel établissement, issu de la fusion du SNT et de l'EMOC :

- il insistait sur les **nouvelles missions** à développer, notamment en matière d'études et d'expertises, proposait des procédures pour formaliser la prise au plan de charge des opérations et donner de la visibilité sur l'activité de l'établissement à ses tutelles ;
- il proposait des **outils d'intervention** : les schémas directeurs de site ;
- il engageait des démarches pour **mieux maîtriser les coûts et délais**, en enrichissant notamment profondément le contenu des conventions de mandat. Cela a permis de mieux préciser le contenu des programmes et les méthodes de construction des budgets d'opération (diagramme des risques, méthode de calcul pour l'actualisation) ainsi que les modalités de validation expresse par les maîtres d'ouvrage des modifications de programme et de coûts/délais associés (fiche navette).

Le COP 2016-2018, correspondant à l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction à la tête de l'établissement, a été le fruit de groupes de travail internes, enrichis des conclusions d'une mission-diagnostic de l'Inspection Générale des Affaires Culturelles (IGAC) menée à l'automne 2015. Des discussions avec la tutelle ministérielle et les administrateurs de l'établissement ont permis d'affiner ses orientations :

- en poursuivant les démarches précédemment engagées en matière de **respect des programmes, des coûts et des délais** des opérations, notamment en travaillant sur le lien entre mandant/mandataire et leur responsabilité respective ;

- en précisant le **positionnement stratégique de l'établissement** en tant que maître d'ouvrage de référence pour le ministère de la Culture – traduit notamment depuis dans son nouveau décret statutaire – et en affirmant plus expressément sa participation aux priorités politiques du ministère de la Culture ;
- en continuant différentes démarches de **modernisation interne**.

Le COP 2019-2021, adopté après une méthodologie proche s'agissant de l'organisation de groupes de travail internes :

- poursuivait l'objectif de **fiabilisation des coûts et des délais** des opérations et rappelait la nécessaire sécurité juridique qui doit s'attacher à la commande publique sur l'ensemble du déroulement des projets ;
- proposait des **axes d'amélioration en matière des plannings prévisionnels**, avec la visualisation des aléas calendaires, et ouvrait des chantiers sur la **responsabilisation des acteurs du chantier** ;
- en matière d'expertise transverse, souhaitait mettre l'accent sur deux thématiques au cœur du métier de la maîtrise d'ouvrage :
 - > l'intégration de la **problématique environnementale** au sein d'un plan de charge qui, pour bonne moitié, est dérogatoire à la réglementation en la matière ;
 - > un positionnement éclairé en matière de **BIM**.
- poursuivait enfin l'objectif de **modernisation interne**, mettant cette fois l'accent sur le capital humain des agents et la finalisation des projets informatiques.

La crise sanitaire de 2020 a eu, entre autres, pour conséquence de ralentir les démarches engagées depuis 2019. Aussi a-t-il été décidé, en accord avec la tutelle ministérielle, de prolonger par avenant d'un an le contrat, devenu ainsi le COP 2019-2022 tout en se fixant quatre objectifs supplémentaires pour l'année 2022 (mise en œuvre du plan de relance, préparation du COP 2023-2025, élaboration d'une charte de déontologie, engagement dans l'obtention de la labellisation « égalité » de l'AFNOR).

Le COP 2023-2025 cherche d'abord à **reprendre les acquis et les résultats des trois précédents contrats et à s'assurer de leur bonne appropriation** par l'ensemble des équipes tout en procédant à la ré-interrogation de leurs contenus si nécessaire. Mais ce contrat cherche aussi à **actualiser ses objectifs aux nouveaux enjeux apparus depuis 2019**, et notamment l'ensemble des impacts de long terme de la crise sanitaire.

Il prend naturellement en compte les conclusions d'une **mission menée fin 2021 par l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) et le Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD)** sur les outils et méthodes de maîtrise des coûts et des délais mis en œuvre par l'Oppic qui constituent, avec la mise en œuvre des programmes dans le degré d'exigence de qualité requise, l'une des priorités de l'établissement.

Il se nourrit également du diagnostic que porte l'ensemble des agents sur la manière dont l'Oppic assume ses missions et des réflexions de groupes de travail internes réunis, depuis début 2022, sur les cinq thèmes suivants :

- en complément des outils de maîtrise des programmes, des coûts et des délais, **quelle gestion de risque** pour anticiper les dérives et réduire les écarts ?
- la participation à la **transition écologique** : comment approfondir la démarche environnementale ;
- le sens du collectif à l'heure du télétravail et les actions pour préserver ce collectif et le capital humain de l'institution ;
- la performance des outils et leur adéquation à l'organisation du travail après la vague de dématérialisation ;
- un retour sur les avancées métiers des précédents COP (coût global, aide à la prise en main des équipements, stratégies BIM et environnementale) pour s'assurer, au-delà de leur formalisation, de **leur appropriation par tous**.

QUEL DIAGNOSTIC POUR L'OPPIC EN 2022, AU REGARD DES ANNÉES PASSÉES ?

01 Le bilan en termes d'activité et de plan de charge

S'agissant d'un établissement à l'activité par nature cyclique, le bilan de la période passée se doit d'être éclairé par les grandes inflexions du plan de charge qui l'ont marquée. Ce bilan représente autant d'illustrations des savoir-faire, ou des points d'amélioration de l'établissement ; son évolution marque le dynamisme général de l'activité de l'Oppic. Du reste, la gestion de la cyclicité de son activité, sa souplesse d'adaptation à des mandants aux attentes diverses, parfois changeantes, et la réactivité de son allocation de ressources à des contextes fluctuants sont des clés de réussite dans la conduite des missions de l'Oppic.

Ainsi, sur un portefeuille moyen d'un peu plus d'une centaine d'opérations « actives », de l'étude de faisabilité à la période de garantie de parfait achèvement, l'Oppic a réceptionné, sur la période 2019-2021, 32 opérations et s'en est vu confier 41 nouvelles, soit **un renouvellement d'un tiers de son activité en trois ans**, en cohérence avec la grosse trentaine d'opérations « lourdes », se déroulant sur 5 à 6 ans, et les 60 à 70 opérations de plus faible ampleur, gérées bien souvent par les conventions cadre, d'une durée moyenne de 2 à 3 ans. Alors que le premier contrat d'objectif de l'Oppic suivait, indicateur chiffré à l'appui, la capacité de l'établissement à engager opérationnellement le plan de charge programmé, cette question aujourd'hui ne se pose plus. De fait, l'Oppic engage, avance et livre les opérations programmées.

Par ailleurs, au fil du temps, les caractéristiques des opérations dont l'Oppic assure la réalisation et qui font son identité se sont confirmées. Le plan de charge de l'établissement sur la période 2019-2022 est toujours marqué par :

■ **des opérations atypiques et présentant des difficultés techniques**, comme la rénovation du Pont transbordeur du Martrou, celle de la chenille du Centre Pompidou ou des coupoles de la Cité des sciences et de l'industrie ;

■ **des opérations patrimonialement sensibles**, comme l'organisation du concours d'architecture contemporaine sur la cathédrale d'Angers, le remontage des décors de la chancellerie d'Orléans à l'hôtel de Rohan ou le réaménagement et la restauration complète du quadrilatère Richelieu ;

■ **des opérations qui s'insèrent dans une politique immobilière globale**, réfléchie et cohérente comme la finalisation de la première phase du schéma directeur de Fontainebleau et le lancement de la suivante ;

■ **des opérations en site occupé ou en site urbain dense**, comme aux résidences présidentielles, au sein du quadrilatère des archives ou au musée de Cluny.

À noter nécessairement, durant cette période, **les impacts de la crise sanitaire** qui ont fortement perturbé les opérations malgré la grande capacité de réaction de l'Oppic. En mars 2020, l'Oppic a suspendu ses 32 chantiers en cours. L'établissement s'est ensuite mobilisé pour étudier, au cas par cas, la reprise des chantiers dans le respect des conditions sanitaires définies dans le guide de préconisations de l'OPPBTP. Certaines activités ont ainsi pu reprendre dès fin avril et les derniers chantiers ont repris tout début juin 2020. L'ensemble des missions a été poursuivi depuis, même si les contraintes des protocoles sanitaires puis la désorganisation générale des filières d'approvisionnement ont eu des répercussions en termes de délais comme de coût.

Pourachever l'analyse du plan de charge sur la période écoulée, le retrait de l'Oppic de l'opération de réhabilitation du Grand Palais, à la suite de la modification du projet à mener, postérieurement à la crise sanitaire, n'est indéniablement pas un signal positif pour l'établissement.

Toutefois, sa capacité de rebond a pu s'illustrer dès 2021, au travers de la réussite du **plan de relance** : l'ensemble des opérations confiées à l'Oppic se sont déroulées dans les délais calendaires ambitieux fixés mais ont également permis de dégager des économies par rapport aux enveloppes financières estimées.

La confirmation du lancement d'un nouveau schéma directeur d'ampleur, complexe, confié par le Centre Pompidou, la sollicitation de l'Opéra national de Paris pour être accompagné sur son site de Bastille, les demandes diversifiées d'institutions extérieures au ministère de la Culture qui saturent aujourd'hui le dispositif des « mandants tiers » mis en œuvre en 2017 attestent de la **reconnaissance du savoir-faire et de la compétence de l'Oppic**. Du reste, la mission d'audit menée fin 2021 par l'IGAC et le CGEDD souligne la satisfaction générale des mandants de pouvoir recourir à un établissement aux compétences professionnelles bien spécifiques. Cette satisfaction n'exclut pas des marges de progression : la perte de continuité dans la conduite des opérations liée à la rotation des agents, parfois débutants sur leur poste, et l'incomplétude de la couverture des risques sont ainsi des points de fragilité identifiés.



02 Le bilan des objectifs du précédent contrat

Le COP 2019-2022 avait pour objectif de poursuivre la mise en œuvre d'outils destinés à maîtriser les coûts, les délais et la sécurité juridique des opérations tant par l'amélioration constante de la qualité des prévisions et leur lisibilité par les mandants que par des outils internes de responsabilisation des acteurs du chantier. Par ailleurs, il poursuivait l'intégration de l'établissement aux priorités politiques du ministère de la Culture (politiques de préservation des monuments historiques, soutien à l'architecture et à l'éducation artistique et culturelle.) Surtout, le COP souhaitait **projeter l'Oppic vers des enjeux d'avenir avec deux nouvelles stratégies métier à définir en matière de BIM et de transition écologique.** La finalisation du schéma directeur des systèmes d'information et une politique enrichie en faveur du capital humain des équipes complétaient les objectifs principaux.

Au terme de ces trois années et demie de travail, des résultats importants ont été obtenus, malgré les retards engendrés par la crise sanitaire qui ont nécessité la prolongation, pour un exercice, du COP 2019-2021 :

En matière de fiabilisation et de maîtrise des coûts

■ L'Oppic aura mené l'ensemble des chantiers identifiés au contrat : il a procédé aux **perfectionnements des annexes financières** des conventions de mandat tels qu'ils avaient été identifiés en 2019, de même qu'il aura construit, avec l'aide d'un actuaire, une méthode de calcul, dont les principes ont été validés en conseil d'administration, pour **le provisionnement des taux d'actualisation.**

■ L'Oppic s'est également doté d'une **base de données des coûts constatés**, sur la base de ses anciens projets, de manière à utiliser des ratios plus précis lors des premières estimations d'enveloppes financières au moment des études préalables.

■ De même, la passation d'un accord-cadre avec un économiste de la construction rend beaucoup plus régulière **la contre-expertise par l'Oppic des données économiques** présentées par les programmistes puis les maîtrises d'œuvre lors des étapes des études de conception des projets. Ces évolutions ont permis une amélioration des méthodes d'expertise des coûts.

■ Le chantier de meilleure **prise en compte des aléas calendaires** est moins abouti même si cette notion de risque calendaire est plus largement partagée avec les mandants en proposant, *ab initio*, des calendriers enveloppes ou en insistant davantage que par le passé sur les temps nécessaires à la maîtrise d'ouvrage (temps de validation des études, temps de gouvernance...) de même qu'en faisant apparaître explicitement les durées à retenir entre la fin des travaux et la réouverture au public. Toutefois, le partage sur la notion de risque calendaire, et des périodes où ce risque diminuera, reste une marge de progression.

■ Au-delà de ces chantiers visant au correct provisionnement des aléas à anticiper, la mission IGAC-IGEDD a rappelé que **certaines lacunes dans la gestion de risque avaient des incidences de délais importants**, qu'ils s'agissent des conclusions des diagnostics de sol, du trop faible provisionnement lié aux situations de site occupé ou de la veille réglementaire et administrative générale, notamment en matière de droit de l'urbanisme ou de l'environnement, qui peut avoir des conséquences importantes sur le délai des autorisations administratives.

En termes de qualité de service rendu aux maîtres d'ouvrage et aux exploitants

Lorsque exploitants et maîtres d'ouvrage sont distincts, **la phase de réception des opérations est mieux formalisée** : au-delà de la mise en œuvre de l'ensemble des préconisations de l'audit interne du ministère de la Culture sur la garantie décennale, une lettre d'invitation des maîtres d'ouvrage à la réception de chantier est systématiquement envoyée ainsi qu'une décision de remise définitive de l'ouvrage. La procédure de transmission par l'Oppic de l'ensemble des documents au maître d'ouvrage et à l'exploitant (PV de remise de l'ouvrage, dossier des ouvrages exécutés...) a été formalisée.

■ L'Oppic poursuit parallèlement l'objectif du contrat 2016-2018 en matière d'**archivage complet des DOE des opérations achevées** et l'archivage complet des DOE fait l'objet de l'indicateur 10 du COP.

■ L'ensemble des opérations font désormais l'objet d'un **suivi sur le délai de levées des réserves**, qui peut être un irritant important pour les exploitants. 78 % des opérations réceptionnées sur la période ont vu 75 % de leurs réserves traitées en moins de 6 mois.

■ Les exploitants sont désormais informés par l'Oppic des décisions les concernant arbitrées lors des comités de gestion où ils ne sont pas présents.

■ L'Oppic s'est enfin efforcé tout au long du contrat de prendre une part active à **l'animation et aux travaux préparatoires aux commissions ministérielles des projets immobiliers** (CMPI) stratégiques, en jouant notamment un rôle d'expert sur la question des impacts de la crise sanitaire ou sur l'élaboration d'une matrice des risques du ministère.

En matière d'expertise transverse en prise avec les enjeux contemporains de la maîtrise d'ouvrage

L'Oppic a très largement progressé via la formalisation de deux stratégies, en matière de BIM et de démarche environnementale.

■ S'agissant du **BIM**, la formalisation de la stratégie présentée au conseil d'administration en juin 2021, et le bilan mitigé des premières expérimentations font qu'aujourd'hui l'Oppic est mieux armé qu'il y a trois ans pour se positionner sur l'opportunité de déployer cet outil en fonction des opérations. De fait, l'établissement a fait le choix, depuis 2020, de se concentrer sur les constructions neuves pour s'engager dans des BIM de conception - là où les acteurs sont plus matures. L'Oppic devra s'assurer que cette stratégie est bien connue de toutes les équipes opérationnelles et devra également continuer à former plus spécifiquement celles en charge d'opérations concernées par l'usage de cet outil. Le marché global de performance mis en œuvre dans le cadre de l'opération de restauration du bâtiment Niemeyer sera l'occasion de tester à la fois un BIM de conception en matière de réhabilitation et un BIM à vocation d'exploitation-maintenance.

■ En matière **environnementale**, la réussite de l'Oppic réside moins dans la formalisation d'une stratégie, présentée au conseil d'administration de novembre 2021, que dans la production de documents opérationnels de mise en œuvre, sortes de « vade-mecum » pour l'ensemble des équipes opérationnelles. Avoir opté pour une vision suffisamment large des problématiques environnementales pour y intégrer les spécificités des monuments historiques qui ne sont pas exclues de la problématique, tout au contraire, est une autre particularité de la démarche de l'Oppic.

L'implication de l'établissement dans les enjeux sociétaux s'est également traduite par des objectifs chiffrés importants en matière d'insertion sociale dont les clauses sont désormais intégrées dans tous les marchés de plus de 1 M€, y compris en monuments historiques, avec une charte spécifique signée avec le GMH (Groupement des entreprises de restauration des monuments historiques) sur le sujet.

En matière de modernisation interne

■ La transformation la plus évidente est moins liée aux objectifs du dernier contrat qu'à l'impératif d'adaptation au nouveau contexte sanitaire et au télétravail intensif. Aujourd'hui tous les **processus administratifs de la commande publique et de la chaîne de la dépense sont dématérialisés**, alors que l'établissement avait une ambition plus mesurée, avant 2020 en la matière.

■ Le déploiement, longtemps attendu et toujours en cours, d'un **outil de suivi des opérations** (Gesprojet) partagé et homogène pour toutes les équipes est une étape importante dans la professionnalisation des outils de l'établissement. L'outil permet de décomposer les enveloppes financières des projets et de réaliser des projections de celles-ci en lien avec le planning d'opération, tout en intégrant l'état des crédits consommés, en engagement comme en mandattement. Une fois l'étape de déploiement dépassée, avec la résolution des insatisfactions techniques qu'elle implique pour rendre l'outil fiable et plus aisément utilisable, des fiches de *reporting* automatisées seront mises en place permettant de se concentrer sur l'explication des évolutions.

■ L'investissement dans **l'accueil des nouveaux arrivants et l'enrichissement de l'offre en formations métier** a été fort, même si le télétravail intensif des deux dernières années et la mobilité accrue du personnel donnent une acuité renouvelée à ces enjeux. Ainsi, à la définition d'un parcours d'intégration des nouveaux arrivants s'adjoint désormais un volet de formation pour tous les collaborateurs, qui s'est largement étoffé en 3 ans sur les métiers de la maîtrise d'ouvrage comprenant différents volets (conduite d'opération, travaux sur monuments historiques, gestion de projet, exploitation-maintenance, sécurité, etc.). Maintenir le niveau d'offre de formation à ce niveau et continuer à l'enrichir pour permettre notamment l'appropriation de la stratégie environnementale est désormais un nouvel enjeu.

■ **L'amélioration des processus de gestion** a été notable, avec une prévision budgétaire infra-annuelle des comptes de tiers qui a été fiabilisée avec corrélativement, une amélioration des taux d'exécution. Le comité de gestion est aussi désormais présenté en AE/CP, selon des modalités de présentation stabilisées sous un format agréé par tous fin 2021. La liste intégrale des différentes opérations est désormais également accessible. Enfin, le plan de contrôle interne budgétaire et comptable a été entièrement révisé.

Pour autant, l'ensemble des objectifs définis en 2019 ne sont pas tous totalement atteints, alors même qu'ils demeurent pertinents, soient qu'ils s'intègrent dans des démarches de constante amélioration qui n'ont pas lieu de s'achever au bout de trois ans, soit que le temps de mise en œuvre n'a pas été suffisant

En effet, la crise sanitaire a impacté l'Oppic, comme toutes les organisations, certains des objectifs fixés ont connu un décalage quand d'autres sujets ont émergé. Ce n'est ainsi pas un hasard si l'une des questions principales ayant émergé pour élaborer le nouveau contrat 2023-2025 a été le souci de garantir l'appropriation des démarches précédemment élaborées : au regard des bouleversements opérés depuis deux ans, ce qui est antérieur à la crise semble éloigné et a pu être oublié. Par ailleurs, des porteurs de ces démarches ont pu quitter l'établissement alors que des modalités de mise en œuvre d'autres chantiers ont eu du mal à trouver leur souffle de manière dématérialisée.

Quelques démarches identifiées en 2019 n'ont pas encore abouti :

- la démarche sur la nouvelle présentation des calendriers prévisionnels des opérations ;
- la révision des contrats types de maîtrise d'œuvre ;
- la démarche qualité sur les phases de validation des études.

Elles représentent des **objectifs de court terme pour les prochains mois**.

D'autres démarches entrent désormais en phase de déploiement, avec l'enjeu important de réussir leur appropriation par tous afin que les nouveaux outils soient utilisés et les réflexes professionnels intégrés :

- l'utilisation du logiciel Gesprojet ;
- l'appropriation de la démarche, la montée en compétences et la déclinaison dans l'ensemble des projets, d'un volet environnemental ;
- l'appropriation de l'outil BIM.

Les troisièmes enfin, un peu plus anciennes, gagneraient sans doute à un retour d'expérience global pour **bénéficier d'un second souffle**, si l'on songe par exemple à l'intégration des démarches de coût global et d'aide à la prise en main des équipements par les exploitants.

La modernisation et l'adaptation du fonctionnement interne de l'établissement sont, par définition, en constante évolution. Ainsi, si la crise sanitaire a permis d'accélérer la dématérialisation de la chaîne de la dépense, la rotation du personnel appelle à un **renforcement de la continuité et de la disponibilité de l'information**.

De même, une plus grande **reconnaissance individuelle en fonction des responsabilités** réellement assumées, notamment en matière d'impératif de coûts et délais des opérations, est une question d'actualité. Le **mode de fonctionnement hybride présentiel/distanciel** réinterroge, quant à lui, les éléments qui constituent la qualité de vie au travail. Si les outils permettant le télétravail existent désormais, à l'image du parapheur électronique, leur ergonomie et leur fluidité demandent de l'attention, de même que la pleine adaptation des processus de gestion qui leur sont associés. La perspective de l'implantation de l'Oppic sur son futur siège, avenue du Maine, ouvre un nouvel horizon sur l'ensemble des questions liées aux conditions de travail.

Enfin, la mission IGAC-CGEDD de 2021 vient mettre en lumière des **marges de progression nécessairement existantes sur le cœur de métier** de l'établissement comme : **l'approfondissement de sa méthode d'analyse et de gestion des risques**, la pédagogie sans cesse à reprendre pour mieux faire prendre conscience, aux mandants, des risques ou incertitudes associés intrinsèquement au processus d'opération immobilière, le travail sur l'approfondissement de la transmission de l'information, et, autant que possible, la stabilité des équipes pour garantir une cohérence continue de l'action.





03 L'analyse des forces/fragilités et l'identification des opportunités et menaces de la période à venir, pour construire un diagnostic complet

Les enjeux de l'Oppic pour les trois prochaines années, comme lors des contrats précédents, seront de nouveau largement liés à ceux de son plan de charge

Or, à la différence de certains établissements de maîtrise d'ouvrage qui voient leur trajectoire d'activité assez lisiblement tracée, l'activité de l'Oppic est davantage empreinte d'incertitude, du fait de la difficulté, pour le ministère de la Culture, de faire face au « mur des investissements » qu'il rencontre, tant d'un point de vue programmatique que budgétaire. Cette situation peut aboutir à allonger les périodes d'études préalables et de programmation ou à créer des césures de plusieurs années avant de passer en phase travaux, avec des effets induits qui viennent perturber la gestion du plan de charge et des équipes de l'établissement.

Aujourd'hui, la **fonction patrimoniale** représente, avec les schémas directeurs patrimoniaux, à Versailles ou Fontainebleau, et les opérations classiques de clos et couvert, y compris sur les sites du ministère des Armées et de la Présidence de la République, environ 50 % de l'activité de l'établissement. Alors que les trois prochaines années pourraient être marquées par le lancement d'un schéma directeur sur le site parisien du Mobilier National et une nouvelle dynamique sur le château de Compiègne (succédant ainsi à l'investissement fait pour le musée du Moyen-Âge de Cluny), cette dimension patrimoniale de l'activité de l'Oppic ne devrait pas connaître d'évolution de fond. La mise en place d'un grand plan de mise en sécurité des bâtiments protégés au-delà de celui déployé pour les cathédrales ou les préconisations de la Cour des comptes sur une nouvelle articulation entre les acteurs de la maîtrise d'ouvrage patrimoniale, qui auraient pu ouvrir de nouvelles perspectives et faire évoluer l'activité de manière structurante, ne devraient en effet pas être mises en œuvre prochainement.

Ainsi, les enjeux de plan de charge pour l'Oppic devraient, sur les trois années à venir, être largement déterminés par **l'héritage de la politique des grands travaux des années 1980**. Les équipements de l'ère « François Mitterrand » entrent en effet, 40 ans après leur mise en service, dans l'âge des grandes réhabilitations et c'est l'un des enjeux de la décennie à venir, pour le ministère de la Culture, ses opérateurs et l'Oppic, que de devoir gérer cette transition. Cela s'incarne notamment dans :

- le schéma directeur du Centre Pompidou, arbitré positivement début 2021 ;
- la mise en œuvre d'un ambitieux programme pluriannuel d'investissement technique sur le site de Bastille de l'Opéra national de Paris ;
- la grande réhabilitation de la Cité des sciences et de l'industrie.

Ces opérations devraient ainsi, pour plusieurs COP encore, **constituer une colonne vertébrale de l'activité de l'Oppic. Trouver les voies et moyens de leur soutenabilité pour l'État ne sera pas le moindre des enjeux pour engager les perspectives d'activité de l'Oppic dans la durée.**

La prise d'opérations au plan de charge de l'Oppic obéit à un équilibre entre les projets de la sphère culturelle et ceux des mandants tiers, où ces derniers restent accessoires. Pour autant, l'Oppic est régulièrement sollicité pour des projets d'équipements culturels ou de préservation d'un patrimoine protégé hors de la seule sphère du ministère de la culture, qui participent aussi de sa légitimité d'action. Si l'État devait faire évoluer, à la suite du rapport remis par l'Inspection Générale des Finances et le Conseil général de l'environnement et du développement durable au premier semestre 2022, sa structuration globale en matière de maîtrise d'ouvrage, les critères de cet équilibre pourraient mériter d'être rediscutés.

Les enjeux à venir de l'établissement resteront également dictés par les grands thèmes d'actualité de la maîtrise d'ouvrage publique

À ce titre, la crise sanitaire que nous traversons est à la fois l'occasion d'accélérer ou d'approfondir des tendances de fond qui préexistaient et de faire émerger de nouvelles problématiques.

Au titre des tendances de fond, **l'Oppic s'attend à ce que soient approfondies les exigences en matière environnementale** y compris pour le patrimoine protégé. Les périodes de confinement ont été l'occasion d'une prise de conscience renouvelée que des évolutions drastiques de comportement étaient possibles pour autant que la volonté soit suffisamment grande. Au-delà de l'ensemble des dimensions bâtimmentaires que l'Oppic a décrit dans sa stratégie de 2021, c'est la programmation des projets qui devrait être concernée : les maîtres d'ouvrage devraient être incités à une meilleure optimisation de leurs besoins et le maître d'ouvrage délégué devra assurer, quant à lui, la définition cohérente des ambitions environnementales, et leur correcte mise en œuvre. Le lancement des grandes réhabilitations précitées ne trouvera son plein sens qu'au regard du nouvel impératif climatique ; la notion de nouvel équipement sera sans doute contre-expertisée au regard du critère de mutualisation avec l'existant et l'ensemble des questions relatives à la conservation des collections seront probablement réinterrogées face à la hausse des températures.

Cette pression environnementale devrait inciter à **construire moins pour construire mieux** ; cela ne fera que renforcer, en regard, la nécessité de connaître avec précision, **ce qui constitue aujourd'hui la satisfaction des commanditaires d'opérations immobilières**. La maîtrise des coûts et des délais en est une composante, mais elle n'est pas exclusive. À cet égard, la démarche de qualité proposée par l'Oppic en 2015, sous forme d'audits externes étudiant la qualité des ouvrages livrés par rapport aux objectifs des programmes puis aux attendus des usagers lors de la réception, n'avait pas abouti. Il conviendra de se réinterroger sur le sujet.

Au titre des nouveautés ayant émergé de la crise sanitaire, on peut noter **la sensibilité nouvelle de la maîtrise d'ouvrage publique au fonctionnement de l'économie**. D'abord car les maîtres d'ouvrage ont été appelés à un **rôle de soutien** de l'économie : soutien à la trésorerie des entreprises pendant la crise, rôle contracyclique du plan de relance, souplesses de gestion... D'autre part, car les maîtres d'ouvrage sont, dans un climat plus incertain, davantage **intéressés aux cycles et circuits de production**, pour mieux anticiper les risques d'approvisionnement, de délais ou de volatilité des coûts. Enfin, la **dégradation de la qualité d'exécution de certaines entreprises**, ou de sous-encadrement des équipes sur chantier qui étaient déjà constatés avant la crise sanitaire, pourrait être amenée à se renforcer dans un contexte de désorganisation des carnets de commandes et de pénurie de main-d'œuvre.

Enfin, autre effet induit par la crise sanitaire, **la mise en lumière encore plus claire que par le passé de l'absence de structuration de la filière de la maîtrise d'ouvrage de l'État** : en dehors des bailleurs sociaux, les attentes des opérateurs de maîtrise d'ouvrage, en bâtimentaire comme en infrastructures, sont largement restées éloignées des préoccupations d'urgence lors de la crise. C'est en partant de ce constat qu'a été créé l'Institut de la maîtrise d'ouvrage (IMO), pour disposer d'un lieu d'échange de pratiques et d'expériences entre professionnels. De sa participation à cette association, l'Oppic attend des enrichissements pour sa propre pratique.

Ce constat a sans doute aussi permis à l'État de mûrir ses réflexions en matière de ressources humaines qui devraient être plus adaptées à la filière immobilière : ces réflexions pourraient aussi avoir, dans les trois ans à venir, des incidences importantes pour l'Oppic.

Répondre à l'ensemble des effets de long terme engendrés par la crise sanitaire sur le fonctionnement et le collectif de travail dans les trois prochaines années sera également un enjeu fondamental : le projet de déménagement de l'Oppic en sera un terrain d'application

Le bilan de l'activité de l'Oppic met généralement à son crédit le **professionnalisme de ses équipes**, mues par des valeurs professionnelles profondes d'exigence bâtimentaire et de qualité architecturale ou patrimoniale, un investissement important associé à des compétences techniques ou juridiques poussées et une capacité d'adaptation et de mutabilité aux étapes des projets qu'ils mènent. Ce sont naturellement des atouts dont peut se prévaloir l'établissement. Les équipes de l'Oppic ont fait preuve d'une résilience marquée pendant les deux dernières années pour intégrer le changement à marche forcée : à la mise en place du télétravail, l'adaptation des outils informatiques et numériques corrélatifs, se sont ajoutés un double déménagement contraint sur 2021 et 2022 et un mode de fonctionnement largement « éparpillé », avec des temps de rencontre nécessairement parcellaires, contraints et moins conviviaux.

Au sujet structurel de mobilité du personnel, à laquelle le précédent COP s'est efforcé de répondre par un investissement en matière de formation pour tous, s'ajoute aujourd'hui la nécessité de cimenter de nouveau le **sentiment d'appartenance à un collectif**. De fait, les missions de l'établissement impliquent en elles-mêmes un fonctionnement « en silo » ; celui-ci a nécessairement été accentué par le développement du télétravail. C'est pourquoi la réflexion sur les modes de travail doit de nouveau être approfondie : adéquation des temps de travail collectifs à leur public et à leurs objectifs, reprise en présentiel à chaque fois que cela est possible des temps collectifs, qualité de la communication interne et du management de proximité, proposition d'exercices participatifs réguliers, priorité donnée, dans le futur siège de l'avenue du Maine, aux lieux de rencontre, de convivialité et de travail en commun sont autant de réponses qui doivent être apportées.

Par ailleurs, la crise a accéléré les mutations du rapport au travail, tout particulièrement dans une structure jeune comme l'Oppic où la moyenne d'âge est de 44 ans, et où s'illustre la volonté accrue de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Au-delà des missions et de la rémunération, l'engagement sociétal des employeurs compte : avoir une action sociale plus solidaire, diversifier les profils de recrutement tout en poursuivant l'engagement environnemental de l'Oppic lui-même sont des axes de travail.

Parallèlement à ces démarches, l'Oppic devra veiller à être encore mieux organisé pour tenir compte de cette mobilité intrinsèque de ses équipes. Il s'agit notamment de poursuivre les démarches entreprises pour avoir un système de documentation accessible le plus complet et le plus ergonomique pour tous qu'il s'agisse de s'orienter lors de son arrivée dans l'établissement, d'avoir une vision globale des processus de gestion interne, ou de s'appuyer, pour les équipes opérationnelles, sur des guides de référence dans le déroulé des opérations. Il s'agit enfin d'approfondir la notion de « référents » au sein des équipes de l'établissement.



PERSPECTIVES 2023-2025



01 Axe 1 : Mieux piloter les coûts et les délais

Prévenir les maîtres d'ouvrage de l'impact de leurs décisions

Comme ont eu l'occasion de le signaler les inspecteurs de l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) et du Conseil général de l'environnement et du développement durable (CGEDD), la maîtrise d'ouvrage publique crée une chaîne de responsabilités continue entre le commanditaire initial et l'ensemble des acteurs en charge de la conception et de l'exécution. L'Oppic, en ce qu'il n'est qu'un maillon de cette chaîne, n'assume pas l'ensemble des responsabilités en matière de coût et délais. Son action est néanmoins essentielle.

D'abord, il **assume des responsabilités qui lui sont propres** en matière de maîtrise des risques en cherchant à les anticiper et les provisionner de manière adéquate et en pilotant les acteurs de l'opération.

Par ailleurs, il se doit aussi **d'éclairer le maître d'ouvrage sur les impacts en matière de coût et de délais de ses propres décisions**.

Ce devoir de pédagogie et d'alerte est d'autant plus important que se cumulent trois types de contraintes :

- en premier lieu, le terme de « maître d'ouvrage » regroupe fréquemment des communautés humaines dont les intérêts ne sont pas en permanence identiques, entre des « maîtres d'ouvrage-utilisateurs » qui privilégiennent la qualité du programme ou son adaptation constante au besoin et des « maîtres d'ouvrage-financeurs », davantage sensibilisés à la soutenabilité financière des projets ;
- en second lieu, au regard de la durée des opérations, si la mobilité d'une partie des équipes de l'Oppic crée une fragilité, celle-ci n'est pas toujours moins grande chez une partie des maîtres d'ouvrage impliquant une (ré)appropriation régulière des enjeux à entretenir ;
- ces deux facteurs sont amplifiés par la faible connaissance, dans le secteur public, du métier de maître d'ouvrage, des responsabilités contractuelles des différents acteurs du chantier et de la gestion de risques qui accompagnent les projets immobiliers.

L'Oppic s'est engagé, depuis plusieurs années dans un travail de présentation des responsabilités de chacun, incarné dans la charte de la maîtrise d'ouvrage élaborée en 2016 en lien avec le ministère.

Il convient aujourd'hui, de reprendre collectivement le travail d'appropriation par les maîtres d'ouvrage de cette charte, qui sera par ailleurs actualisée au regard des évolutions de la convention-cadre et de précisions à apporter sur les sujets de responsabilités croisées en matière de sécurité lors de travaux en site occupé :

- le Secrétariat général du ministère, au titre de son pilotage de la politique immobilière pourra s'appuyer sur ce document pour assurer la professionnalisation et la montée en compétences des maîtres d'ouvrage ;
- la direction de l'Oppic assurera, en soutien des équipes opérationnelles, la présentation du document à chaque nouveau maître d'ouvrage s'engageant dans une opération immobilière.

MIEUX FAIRE PRENDRE CONSCIENCE DES RISQUES INITIAUX

Au-delà de cette présentation générale des responsabilités de chaque acteur de la chaîne de la maîtrise d'ouvrage, force est de constater que **la prise de conscience des risques et incertitudes intrinsèques aux opérations immobilières n'est pas toujours suffisamment correctement partagée**.

La mission IGAC-CGEDD insiste notamment sur la nécessité pour l'Oppic de transmettre une information claire et lisible des différents risques à venir. L'Oppic a largement formalisé ses outils méthodologiques pour quantifier et provisionner de manière réaliste les aléas, tant financier (diagramme des risques) que calendaires (carte d'identification des risques calendaires et période d'occurrence). Mais ces outils, par leur formalisme ou leur synthèse, ne permettent pas nécessairement une bonne prise de conscience des facteurs sous-jacents, de même que l'exercice du provisionnement peut être confondu avec un principe de maîtrise du risque lui-même. Aussi, au titre du présent contrat, **l'Oppic s'engage à organiser une réunion formelle avec le mandant commanditaire pour lui exposer, au moment de la formalisation des conventions initiales ou des opérations de plus de 5 M€ de la convention-cadre, les hypothèses sous-jacentes aux budgets et calendriers prévisionnels formalisés** ainsi que les dates critiques auxquelles les degrés d'incertitude s'amenuiseront.

ALERTER SUR LES ÉCARTS ENREGISTRÉS

L'ensemble des dérapages ou écarts en termes de coûts et de délais des opérations ne sont pas nécessairement de la responsabilité de l'Oppic qui ne peut, dès lors, en être comptable : modifications de périmètre ou de programme arbitrées par les mandants, actualisation du niveau des prix, ou éléments par nature imprévisibles comme la crise sanitaire de la Covid en sont des exemples.

Néanmoins, quelle que soit la nature des causes, **le maître d'ouvrage délégué a un devoir d'alerte** sur les écarts en matière de coût et de délais qu'enregistrent les opérations, de manière à permettre au maître d'ouvrage de prendre les choix et orientations qui lui reviennent (optimisation/diminution de programme, desserrement des contraintes de délais, financement complémentaire...). **L'Oppic réaffirme ainsi que, lors des comités de pilotage de chacun des projets, il présentera les impacts coûts/délais/qualité mais aussi sécurité juridique des opérations en cours**, en fonction de leur avancement, pour permettre un choix éclairé des maîtres d'ouvrage.

Amplifier le rôle d'information sur l'évolution globale des coûts et délais des opérations inscrites au plan de charge de l'Oppic au Secrétariat général du ministère de la Culture

Chaque maître d'ouvrage assume la responsabilité des orientations données à ses projets, et des évolutions de coût, de délai ou de qualité qu'elles impliquent. À ce titre, ils représentent le niveau privilégié de reporting pour l'Oppic.

Néanmoins, au regard du volume d'activité du plan de charge de l'Oppic sur l'investissement global du ministère de la Culture, soit environ 50 % en volume comme en financier, et des impacts globaux potentiels des décisions des maîtres d'ouvrage prises séparément sur le budget de ce dernier, il est important que le Secrétariat général, en charge de la politique immobilière, puisse avoir une vision panoramique du plan de charge de l'établissement et des risques, notamment financiers, qui lui sont associés.

Incarné par un tableau de bord trimestriel global et synthétique des opérations actives du plan de charge, ce retour d'informations permettra de mettre en valeur les évolutions principales, en matière de coût ou de délais, de l'ensemble des opérations, quelle qu'en soit la cause génératrice. Ces éléments peuvent être en effet des facteurs d'aide à la décision pour les arbitrages programmatiques et budgétaires à prendre entre directions générales.

Approfondir la couverture des risques et des aléas qui sont de la responsabilité première du maître d'ouvrage délégué, pour mieux en assurer la maîtrise

Au-delà des événements extérieurs au déroulement de l'opération immobilière (changement de programme...), la performance de l'Oppic se juge à sa capacité à projeter correctement les conditions de faisabilité d'un projet donné - estimation d'un budget associé et d'un temps de réalisation en fonction d'un ensemble de contraintes ou d'attentes à prendre en compte - et d'assurer la mise en œuvre du projet dans le respect de ces conditions.

Cette performance **nécessite de développer une démarche d'amélioration constante de la capacité d'anticipation des sujets** : ainsi, dans la suite des objectifs des précédents contrats, la relecture du diagramme des risques financiers, le déploiement exhaustif des plannings prévisionnels intégrant davantage les différentes phases ou interphases d'opération, l'enrichissement des conventions de mandat **d'une annexe dédiée à la criticité calendaire**, participeront à conforter cette démarche.

Surtout, l'Oppic **souhaite concentrer ses efforts sur la formalisation de sa méthodologie d'identification et de gestion des risques** tout au long des projets. Cela passe par différents chantiers tels que :

■ **le partage** par l'ensemble des équipes opérationnelles **d'une liste de risques** à interroger, à chaque étape des projets, pour s'assurer de la complétude des interrogations (action engagée, à finaliser courant 1^{er} semestre 2023) ;

■ **la formalisation des risques** pris en compte dans les documents de référence de l'Oppic (convention de mandat initiale ou fiche de cadrage), lors de **la conclusion de la phase d'études préalables**, grâce à la rédaction, par le département en charge des études préalables, de la première partie du rapport d'exécution des opérations, et à une réunion formalisée de passation aux équipes opérationnelles, analysant de manière contradictoire les risques identifiés (action mise en œuvre dès à présent, au fur et à mesure de l'avancement des opérations) ;

■ la poursuite, dans **le plan de formation de l'établissement**, de la priorité donnée depuis plusieurs années aux formations « gestion de projets/gestion de risques » (un *minimum* de deux sessions annuelles de formation, à compter de 2023) ;

- la constitution **d'une bibliothèque de documents de référence, dénommée « fil rouge d'opération** », pensés comme des garde-fous destinés à assurer la complétude des procédures et points de vulnérabilité à suivre, dont la « check-list » précitée (selon les jalons de l'indicateur 11) ;
- l'inclusion, dans les présentations de l'ensemble des **comités de pilotage** des opérations, d'un **compte rendu synthétique de cette analyse de risques** (action à réaliser courant 1^{er} semestre 2023).

Enrichir la reconnaissance de la performance de l'Oppic d'une mesure de la satisfaction des commanditaires

Si les dimensions de respect des coûts et des délais des opérations sont primordiales dans les missions d'un maître d'ouvrage, elles ne sont pas les seules à caractériser ce métier.

La capacité à réaliser des ouvrages qui répondent, dans leur niveau de qualité comme dans leur adéquation aux besoins, aux attentes des commanditaires demeure essentielle. Par ailleurs, la mission de conseil, la capacité d'accompagnement au changement, la gestion des dimensions périphériques des projets - gestion du corps social, des mécènes, de la qualité de la poursuite de l'exploitation pendant les chantiers... - ou l'attente de soutien pour réussir la prise en main des équipements finaux par l'exploitant sont des demandes quotidiennes adressées à l'établissement.

C'est pourquoi, sera mis en œuvre un **baromètre plurifactoriel de satisfaction des commanditaires**, cherchant à illustrer tant l'adéquation au besoin de l'ouvrage livré que la qualité de service rendu par l'Oppic en études comme en chantier.

Ce baromètre, outil de la démarche qualité de l'Oppic, complétera la démarche interne. Celle-ci est incarnée par les rapports d'exécution rédigés par l'Oppic qui rendent compte des principales inflexions, difficultés ou succès rencontrés des opérations. Leur forme en sera allégée et davantage problématisée.

Indicateurs liés à cet axe

- Indicateur 1 : Respect des délais*
- Indicateur 2 : Respect des coûts*
- Indicateur 3 : Satisfaction des mandants*



02 Axe 2 : Renforcer les expertises transversales de l'établissement

Poursuivre et approfondir la démarche environnementale

L'ambition de l'Oppic en matière environnementale a été formalisée, dans le cadre du COP 2019-2022, par l'élaboration de sa stratégie environnementale soumise à l'approbation du conseil d'administration de novembre 2021. Cette stratégie est largement consacrée à la définition d'objectifs environnementaux ambitieux pour toutes les opérations immobilières. Elle intègre également un volet propre au fonctionnement de l'établissement.

Cette charte constitue le document de référence du présent contrat compte tenu de l'étendue de son champ d'application. L'objectif est aujourd'hui de réussir sa mise en œuvre sur l'ensemble du plan de charge de l'Oppic.

À ce titre, **l'Oppic élaborera un plan d'action pour s'assurer du déploiement et du suivi de l'ensemble des axes déclinés par la stratégie** (élaboration de programmes environnementaux ; intégration des diagnostics environnementaux dans les études préalables des architectes en chef ; réalisation de diagnostics énergétiques ; recherche d'économie de consommation des ressources par les politiques de recyclage/réemploi des matériaux/traitements des déchets ; mise en œuvre de la charte faibles nuisances ; recherche de labels expérimentaux ; propositions alternatives à la biodiversité ; recours aux énergies renouvelables...). Ce plan d'action sera l'une des responsabilités confiées à **la « mission environnement » qui sera créée au sein de l'établissement** et sera composée de référents exerçant dans chacun des six départements opérationnels.

Par ailleurs, la stratégie sera complétée, sur la base des premières expériences de la charte faibles nuisances ou d'apports de maîtres d'œuvre engagés, par le développement d'une méthode d'identification de **critères pertinents d'analyse de la qualité technique des offres des entreprises en matière environnementale**.

De la même manière, il conviendra, pendant la période du contrat, de s'assurer que la **démarche d'expertise en coût global** développée par l'Oppic depuis plusieurs années, pour permettre aux futurs exploitants d'appréhender les coûts à venir de fonctionnement et de gros entretien renouvellement (GER), **intègre l'ensemble des dimensions environnementales**, en consommation d'énergie comme en coût carbone.

L'Oppic s'engagera ainsi à présenter, lors des choix de conception (lors des études préalables programmatiques comme lors des études de conception) les surcoûts d'investissement en fonction des ambitions environnementales retenues et les corrélera au retour sur investissement dans les budgets de fonctionnement et en bilan carbone.

Dans le cadre du volet de la charte environnementale dédié au fonctionnement de l'Oppic, le **bilan carbone de l'établissement**, sera engagé en 2022. Il permettra d'identifier les pistes de réduction de consommation de gaz à effet de serre et de sensibiliser l'ensemble de l'établissement à la question environnementale. Par ailleurs, l'Oppic a fixé des objectifs environnementaux ambitieux dans le cadre de la construction de son futur site, avenue du Maine.

Réaffirmer la spécificité de l'Oppic comme maître d'ouvrage spécialisé dans les équipements culturels et le traitement d'ensembles patrimoniaux d'exception

Alors que les structures ayant précédé l'Oppic avaient pu avoir des périmètres d'intervention plus étendus, l'établissement assume depuis 2016 d'être un maître d'ouvrage spécialisé. La légitimité de son action est fondée sur deux types d'ouvrages spécifiques : les équipements culturels et les bâtiments inscrits ou classés au titre des monuments historiques. Il travaille donc, en tout premier lieu, pour le ministère de la Culture. Il prend garde, lors de l'acceptation à son plan de charge d'opérations qui ne dépendent pas du ministère de la Culture mais de mandants tiers, à se situer sur l'un des deux champs précités sur lesquels repose sa valeur ajoutée. Afin de **renforcer l'assise juridique du recours aux compétences de l'établissement pour des mandants tiers, l'Oppic s'est d'ailleurs engagé dans une réforme de son décret statutaire**.

En revanche, sortir de ce champ de compétence, pour intégrer un ensemble plus vaste, hypothétiquement polyvalent, et plus éloigné de la connaissance fine des caractéristiques et besoins des mandants culturels, ne serait en rien gage de qualité.

Défendre la politique en faveur de l'architecture

Dans le cadre du **soutien à l'architecture**, l'Oppic anime le dialogue avec la compagnie des architectes en chef, accompagne, en tant que parrain, les AJAP à qui sont proposés des ateliers autour des dossiers de candidature aux concours, et soutient la jeune création en proposant également de sélectionner des équipes de maîtrise d'œuvre émergentes.

L'Oppic continue à recourir par ailleurs très largement aux montages opérationnels en lots séparés, selon la loi MOP classique. L'établissement a cependant diversifié sa pratique des montages opérationnels de conduite de projet avec le recours aux procédures de conception-réalisation ou de marchés globaux lorsque cela est pertinent. Il continuera à **s'assurer, dans chacun de ses montages, de la juste place et rémunération des architectes**. De même, en soutien à la politique en faveur de l'architecture contemporaine du service de l'architecture, l'Oppic, lors de projets de réhabilitation de l'existant récent, s'interrogera sur l'opportunité de chercher à s'associer, en fonction de chaque cas d'espèce, les **conseils des concepteurs initiaux encore en activité**.

Enfin, dans la logique de ce positionnement, l'Oppic assurera une **participation active à la politique de meilleure connaissance des secteurs économiques des monuments historiques et de l'architecture** engagée par la direction générale des patrimoines et de l'architecture : base de données sur les agences candidates, connaissance des fournisseurs issue de ses données d'achat.

Éducation Artistique et Culturelle

L'Oppic poursuivra sa participation à l'ensemble des politiques déployées par le ministère de la Culture. Il continuera, ainsi, à **promouvoir la création artistique** sous toutes ses formes au travers de **la mise en œuvre du 1 % artistique**, y compris lorsque le champ réglementaire ne l'impose pas, et par la commande photographique pour conserver la mémoire des opérations.

La déclinaison, par l'Oppic, de **la politique d'éducation artistique** du ministère de la Culture continuera à s'affirmer selon deux volets :

■ **un volet numérique visant à informer le grand public** mais aussi à enrichir régulièrement les ressources relatives au patrimoine et à l'architecture (figures du patrimoine, vidéos commentées) éditorialisées sur les sites dédiés à l'éducation artistique et culturelle du ministère de la Culture ;

■ un volet « physique » allant de l'information du public de proximité, par l'utilisation des **installations de chantier** pour présenter la nature des travaux, **au déploiement de l'initiative « un chantier, une école »**. Sur la durée du contrat, les opérations de construction de l'Institut Méditerranéen de la Ville et des Territoires, du bâtiment d'exploitation de la Grande Halle de la Villette, de restauration du bâtiment Niemeyer de Saint-Denis, seront, *a minima*, concernées.

Participer à la valorisation de la maîtrise d'ouvrage publique et à ses apports dans les autres politiques publiques

La crise sanitaire a mis en avant l'absence de coordination ou de lieux d'échange sur les thèmes intéressants les maîtres d'ouvrage publics. Aussi, l'Oppic a souhaité s'engager, en 2021, dans la création de l'Institut de la Maîtrise d'Ouvrage (IMO) pour conforter ses propres pratiques professionnelles et, partant, le professionnalisme de ses collaborateurs, mais aussi pour participer à la mise en visibilité du métier de maître d'ouvrage dans la sphère publique.

Les travaux de l'IMO permettront ainsi à l'Oppic d'approfondir ses travaux de parangonage, de gagner en réactivité sur des thèmes d'actualité ou encore d'assurer la sensibilisation de ses équipes à des enjeux nouveaux. L'ensemble de ces apports bénéficiera, en retour, au ministère de la Culture. Par ailleurs, l'**Oppic prendra une part active aux initiatives lancées par l'État en matière de valorisation de la filière**, particulièrement celles destinées à proposer des modalités de gestion des ressources humaines et des talents plus adaptées à la spécificité du métier et du marché de l'emploi.

De la même manière que le plan de relance lancé fin 2020 a inscrit la maîtrise d'ouvrage publique dans la politique de relance économique de l'État, l'**Oppic approfondira sa participation à la politique en faveur de l'emploi** en favorisant l'**apprentissage**, auprès de ses propres équipes, en **soutenant les entreprises d'insertion** dans le choix des prestataires pour ses besoins propres et en prolongeant sa **politique d'insertion de clause sociale** (clause obligatoire pour tout marché de plus de 1 M€) d'actions expérimentales plus poussées.

Indicateurs liés à cet axe

Indicateur 4 : Déploiement du plan d'action de stratégie environnementale

Indicateur 5 : Approfondissement de la démarche insertion de clauses sociales

Indicateur 6 : Suivi de la participation à la politique d'éducation artistique du ministère de la Culture





03 Axe 3 : Développer l'attractivité de l'Oppic en s'adaptant au contexte post crise sanitaire

Accroître l'attractivité des fonctions à l'Oppic pour fidéliser les talents

Le marché du travail tendu dans le secteur du BTP, notamment en région parisienne, la mobilité constatée, pour une partie du personnel, notamment pour quitter l'Île-de-France, **renforce la nécessité pour l'Oppic de proposer des modalités de rémunérations plus pertinentes**, notamment pour les profils les plus spécialisés. Il s'agit de permettre les recrutements de profils adaptés aux besoins, de fidéliser les talents en leur permettant d'évoluer et de mieux prendre en compte et de manière plus individualisée les responsabilités exercées. L'établissement engagera ainsi, avec ses tutelles comme avec ses représentants du personnel les discussions nécessaires pour aboutir à un aménagement **de son cadre de gestion**.

- L'investissement dans le capital humain des équipes, au travers d'**une politique de formation diversifiée et renouvelée** est, pour l'établissement, la garantie du maintien de la technicité de ses collaborateurs et de leur adéquation aux problématiques nouvelles. C'est aussi une offre de services importante pour les collaborateurs désireux de progresser dans leur parcours. C'est un des points forts de l'établissement qui permet d'offrir une réponse à la rotation importante d'une partie du personnel. L'Oppic poursuivra son effort en faveur des formations collectives, centrées sur le cœur des missions de l'établissement, les nouveaux enjeux de la maîtrise d'ouvrage mais aussi sur les formations managériales participatives.
- Les collaborateurs ont, aujourd'hui plus que jamais, besoin de donner du sens à leur travail et **le sentiment d'appartenance** à l'entreprise est également lié à l'image de celle-ci. L'établissement mettra en avant les **valeurs sociétales** qui sont les siennes telles que la transmission par l'apprentissage, la mise en œuvre d'une démarche de label égalité/diversité et une action sociale favorisant les actions solidaires.
- La communication externe autour de l'Oppic sera renforcée, notamment auprès des écoles, afin de mieux faire connaître l'établissement.

Capitaliser sur les savoir-faire

Les talents et les compétences des collaborateurs de l'Oppic constituent la plus grande richesse de l'établissement. La nature des projets confiés permet d'acquérir des expertises et des savoir-faire rares qui doivent être reconnus. L'identification expresse de référents techniques, sur des thèmes ciblés, sera mise en œuvre.

Par ailleurs, **l'Oppic créera une « mission environnement »,** composée d'agents sachants de chacun des services opérationnels. Cette mission sera intégrée à leur plan de charge.

Garantir l'accès à une information complète pour assurer la traçabilité des projets

Le temps long des opérations immobilières et la mobilité du personnel, le développement massif du télétravail, le passage à la dématérialisation totale de l'ensemble des processus administratifs de l'Oppic sont les trois facteurs qui rendent essentiels l'accès à une documentation sous format informatique aisément accessible et appréhendable.

Cet accès à l'information participe de la lutte contre les irritants et les pertes d'efficacité d'un travail à distance. Il est aussi indissociable de l'impératif de *reporting* et de cohérence que l'Oppic doit à ses mandants tout au long de ses projets voire au-delà. Il aide également à l'homogénéisation des pratiques et donc au niveau de qualité dans l'ensemble de l'établissement. Il doit, enfin, prendre en compte le phénomène désormais prépondérant des données et informations nativement numériques.

L'Oppic portera ainsi un chantier d'amélioration de l'accès à l'information sous quatre formats distincts :

- un enrichissement des documents consultables en ligne relatifs au **fonctionnement quotidien de l'établissement**, son mode d'organisation, ses principes de travail, son environnement professionnel. Il s'agit concrètement de compenser la diminution des transmissions orales pour l'accueil ou la présentation des valeurs de l'entreprise, compte tenu du développement du télétravail ;

■ **au titre du cœur de mission de la gestion de projet, la mise en œuvre d'une bibliothèque de documents de référence, dénommée « fil rouge »,** régulièrement actualisée, à apprivoier par chacune des équipes projet de l'établissement pour chaque étape des opérations ;

■ **l'élaboration du rapport d'exécution** des opérations **tout au long de leur déroulement**, pour assurer une correcte traçabilité de l'analyse des risques à toutes les phases de la vie des projets ;

■ **au titre de la mission de « mémoire » des opérations**, qui fait de l'Oppic une source de référence documentaire pour de nombreux partenaires (maîtres d'œuvre, établissements publics exploitants...) y compris après réception des ouvrages, la poursuite des engagements de qualité dans **l'archivage des documents papier des opérations** (100 % de DOE archivés à N+3 de la réception de l'ouvrage) et le lancement d'une **politique d'archivage des documents nativement numériques**, à coupler avec la notion de gestion électronique des documents (GED).

Améliorer la qualité de vie au travail

Le développement du télétravail fait de **l'ergonomie des moyens informatiques** mis à la disposition des agents un facteur essentiel de qualité de vie au travail ; c'est sur cette dimension que l'Oppic concentrera ses efforts informatiques dans les prochaines années. Cette priorité passe en premier lieu par la résolution de l'ensemble des dysfonctionnements encore existants de l'outil de suivi des opérations Gesprojet. Des chantiers ciblés porteront par ailleurs sur l'ergonomie de l'accès aux informations et l'identification de référents sur certains outils. Enfin, après recueil de l'expression des besoins, des logiciels aujourd'hui manquants pourront être acquis en réponse aux attentes des utilisateurs.

L'Oppic, pour répondre à une réelle appétence, a **d'ores et déjà revu son mode d'organisation pour rendre possible**, au-delà du « nomadisme » professionnel des équipes amenées à se déplacer sur les différents sites d'intervention, **un télétravail** de deux jours par semaine même si cela contraint les possibilités de temps de travail collectifs. L'Oppic se réinterrogera régulièrement sur ses procédures internes, afin de les rendre à la fois plus simples mais mieux formalisées pour gagner en efficacité.

Réussir la construction du futur siège

L'Oppic sera mobilisé, dans les trois années du présent contrat, pour réussir l'implantation de son futur site, avenue du Maine. Ce projet ambitieux de réhabilitation et de construction neuve sera exemplaire des valeurs de l'établissement : sensibilité patrimoniale et soutien à la création contemporaine, mise en œuvre des principes d'écoconstruction, choix d'un ouvrage maniable et modulable, sobre sur le long terme, mais qui permettra aux équipes de se retrouver dans des espaces agréables, pensés avant tout pour favoriser le travail collectif et les échanges, tout en respectant l'enveloppe financière et le calendrier de réalisation présenté à l'été 2021 pour obtenir l'accord de l'État sur son lancement.

Indicateurs liés à cet axe

- Indicateur 7 : Suivi de formation collective
- Indicateur 8 : Soutenabilité du projet Maine
- Indicateur 9 : Déploiement Gesprojet
- Indicateur 10 : Archivage des opérations
- Indicateur 11 : Mise en place du « fil rouge »



ANNEXES



INDICATEUR 1

Respect des délais pour les opérations sous maîtrise d'ouvrage du ministère de la Culture
Conventions de mandat et convention-cadre

Rappel de l'objectif

AXE : Mieux piloter les coûts et les délais

Type d'indicateur

Indicateur de performance

ENJEU : Construire les plannings et piloter les délais

OBJECTIF : Piloter les délais

Signification et interprétation	Périmètre	Leviers d'action		
Cet indicateur permet de mesurer la contribution de l'Oppic à l'amélioration de la qualité de la maîtrise d'ouvrage de l'État	Opérations de travaux réceptionnées l'année N réalisées sous la maîtrise d'ouvrage du MC et en maîtrise d'ouvrage directe Oppic	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualité du calendrier prévisionnel ■ Intégration d'aléas calendaires lors des plannings initiaux 		
Mode de calcul	Prévisions			
Calcul de la cible décliné par programme puis aggrégé au total : $I = N1 - N2$ exprimé en nombre de mois avec : <ul style="list-style-type: none"> ■ N1 = date de réception effective ■ N2 = date de réception prévue à l'OS de démarrage des travaux Le résultat de l'indicateur sera systématiquement accompagné d'une note précisant le nombre d'opérations (ainsi que leur poids financier) et leur position par rapport aux cibles	Cible 2023	Cible 2024	Cible 2025	
	100 % (sauf 2-3 opérations par an pour 15 opérations livrées)	100 % (sauf 2-3 opérations par an pour 15 opérations livrées)	100 % (sauf 2-3 opérations par an pour 15 opérations livrées)	
Modalités de collecte des données				
Données élémentaires	Source	Outil de collecte	Service responsable de la collecte	
Les résultats obtenus et, dans l'absolu, les décalages entre la date prévue à l'OS de démarrage et la date de réception effective seront commentés pour notamment identifier et neutraliser l'impact des modifications de programme ainsi que des aléas	Conventions de mandat et opérations sous convention-cadre concernées	Format tableur, synthèse des réalisations par année	<ul style="list-style-type: none"> ■ Secrétariat général ■ Service de la programmation et de la synthèse 	

INDICATEUR 2

Respect des coûts pour les opérations sous maîtrise
d'ouvrage du ministère de la Culture
Conventions de mandat et convention-cadre

Rappel de l'objectif		Type d'indicateur	
AXE :	Mieux piloter les coûts et les délais	Indicateur de performance	
ENJEU :	Maîtriser les coûts		
OBJECTIF :	Maîtriser les coûts		
Signification et interprétation	Périmètre	Leviers d'action	
Cet indicateur permet de mesurer la contribution de l'Oppic à l'amélioration de la qualité de la maîtrise d'ouvrage de l'État	Opérations de travaux réceptionnées l'année N réalisées sous la maîtrise d'ouvrage du MC et en maîtrise d'ouvrage directe Oppic	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qualité de l'estimation des études de projet et du provisionnement des aléas ■ Contre expertise et référencement des coûts ■ Pilotage du chantier pour minimiser l'impact des aléas ■ Stabilité de la gouvernance et du programme exprimé lors de l'APD 	
Mode de calcul	Prévisions		
Calcul de la cible décliné par programme puis aggrégé au total : I = N1/N2 exprimé en % avec : ■ N1 = coût final constaté au dernier avenant à la convention de mandat/modification en convention-cadre ■ N2 = coût de l'opération prévu à l'APD (corrigé des révisions de prix et des modifications de programme)	Cible 2023	Cible 2024	Cible 2025
Le résultat de l'indicateur sera systématiquement accompagné d'une note précisant le nombre d'opérations (ainsi que leur poids financier) et leur position par rapport à la cible : 100 % du coût défini à l'APD	100 % (sauf 3 opérations par an pour 15 opérations livrées)	100 % des opérations atteignent la cible (sauf 2 opérations par an pour 15 opérations livrées)	100 % des opérations atteignent la cible (sauf 1 opération par an pour 15 opérations livrées)
Modalités de collecte des données	Source	Outil de collecte	Service responsable de la collecte
Les résultats obtenus et, dans l'absolu, les décalages entre le coût prévu à l'APD (corrigé des révisions de prix et des modifications de programme) et le coût final constaté seront commentés pour notamment quantifier l'impact d'éventuels aléas ou imprévus et identifier, le cas échéant, celui des modifications de programme	Conventions de mandat et opérations sous convention-cadre concernées	Format tableur, synthèse des réalisations par année	<ul style="list-style-type: none"> ■ Secrétariat général ■ Service de la programmation et de la synthèse
Les schémas directeurs pluriannuels seront exclus de l'analyse			

INDICATEUR 3

Baromètre de satisfaction

Rappel de l'objectif		Type d'indicateur	
AXE :	Mieux piloter les coûts et les délais	Indicateur de performance	
ENJEU :	Mesurer la satisfaction des utilisateurs/mandants lors de la livraison du programme puis des travaux des opérations portées par l'Oppic		
OBJECTIF :	Identifier et prendre en compte les forces de l'établissement et ses axes d'amélioration		
Signification et interprétation	Périmètre	Leviers d'action	
Indicateur basé sur la production de questionnaires adressés à différents stades de l'opération	Opérations dont le coût travaux est estimé > à 5 M€ HT à l'APD	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sensibilisation des équipes au questionnaire et à ses enjeux ■ Sensibilisation des mandants à la complétude du questionnaire 	
Mode de calcul	Prévisions		
Questions aux évaluations quantifiables et analyse des verbatims	Cible 2023	Cible 2024	Cible 2025
	Création, validation et temporalité d'administration du questionnaire	Expérimentation	Retex et analyse des questionnaires ; définition du plan d'action pour le COP suivant
Modalités de collecte des données	Source	Outil de collecte	Service responsable de la collecte
Données élémentaires	Mandants	Méthodologie à définir : synthèse sur Excel ou plateforme en ligne	<ul style="list-style-type: none"> ■ Secrétariat général ■ Service de la programmation et de la synthèse

INDICATEUR 4

Mesure d'appropriation de la stratégie environnementale de l'établissement par les équipes et mise en œuvre dans les opérations

Rappel de l'objectif		Type d'indicateur	
AXE :	Renforcer les expertises transversales de l'établissement	Indicateur de performance	
ENJEU :	Répondre aux enjeux planétaires et nationaux en termes d'impacts environnementaux des opérations portées par l'Oppic		
OBJECTIF :	Réduire de 30 % les impacts des opérations à l'horizon 2030		
Signification et interprétation	Périmètre	Leviers d'action	
Mise en œuvre de la stratégie environnementale de l'Oppic	Toutes opérations portées par l'Oppic en maîtrise d'ouvrage directe ou déléguée	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sensibilisation des équipes aux enjeux ■ Mise en place d'un plan d'action 	
Mode de calcul	Prévisions		
% d'avancement selon le tableau <i>ad hoc</i>	Cible 2023	Cible 2024	Cible 2025
<i>En cas d'évolution de la stratégie environnementale de l'établissement, une neutralisation de celle-ci serait effectuée</i>	Création d'un plan d'action sur 3 ans	Réalisation du plan d'action à 60 %	Réalisation du plan d'action à 100 %
Modalités de collecte des données			
Données élémentaires	Source	Outil de collecte	Service responsable de la collecte
Plan d'action	Réunions <i>ad hoc</i> internes	Tableau Excel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Secrétariat général ■ Service de la programmation et de la synthèse

INDICATEUR 5

Développement de la clause sociale dans les marchés sur opérations

Rappel de l'objectif		Type d'indicateur	
AXE :	Renforcer les expertises transversales de l'établissement	Indicateur de performance	
ENJEU :	Porter, à travers les marchés des opérations, le bénéfice de la commande publique auprès des personnes éloignées de l'emploi		
OBJECTIF :	Développer les leviers d'action de l'Oppic pour améliorer l'impact de la commande public sur ce thème		
Signification et interprétation	Périmètre	Leviers d'action	
Mesurer la qualité de la politique d'achat de l'Oppic dans son aspect RSO et participation à la politique d'aide au retour à l'emploi et à l'effort des entreprises dans ce domaine	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marchés de travaux > 1 M€ HT et > 6 mois d'exécution ■ Marchés de prestations intellectuelles > 1 M€ HT et > 12 mois d'exécution 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sensibilisation régulière des équipes ■ Inscription de la clause dans les modèles de marchés 	
Mode de calcul	Prévisions		
Évolution du montant des marchés dédié aux bénéficiaires du champ social % du HT travaux	Cible 2023	Cible 2024	Cible 2025
	5 %	6 %	7 %
Modalités de collecte des données			
Données élémentaires	Source	Outil de collecte	Service responsable de la collecte
Nombre d'heures réalisées ; contenu des marchés notifiés	Partenaires (PLIE, EPEC...)	Tableau Excel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Secrétariat général ■ Service de la programmation et de la synthèse

INDICATEUR 6

Éducation Artistique et Culturelle

Rappel de l'objectif		Type d'indicateur	
AXE :	Renforcer les expertises transversales de l'établissement	Indicateur de performance	
ENJEU :	Promouvoir la création artistique sous toutes ses formes		
OBJECTIF :	Déclinaison de la politique d'éducation artistique du ministère de la Culture continuera à s'affirmer selon deux volets, physique et numérique		
Signification et interprétation	Périmètre	Leviers d'action	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Un volet numérique visant à informer le grand public ■ Un volet « physique » allant de l'information du public de proximité 	Toutes opérations portées par l'Oppic en maîtrise d'ouvrage directe ou déléguée	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maintenir l'investissement sans les partenariats à monter avec les MOA et exploitants ■ Intégrer ces dispositifs dans les montages contractuels avec les entreprises 	
Mode de calcul	Prévisions		
Compte des actions réalisées sur le volet numérique et physique	Cible 2023 4 actions de valorisation (physique et numérique)	Cible 2024 4 actions de valorisation (physique et numérique)	Cible 2025 4 actions de valorisation (physique et numérique)
Modalités de collecte des données			
Données élémentaires	Source	Outil de collecte	Service responsable de la collecte
Nombre d'actions physiques et numériques mises en place	Service communication	Note rédigée	<ul style="list-style-type: none"> ■ Secrétariat général ■ Service de la programmation et de la synthèse

INDICATEUR 7

Formation des agents de l'Oppic

Rappel de l'objectif		Type d'indicateur	
AXE :	Développer l'attractivité de l'Oppic en s'adaptant au contexte post crise sanitaire	Indicateur de performance	
ENJEU :	Maintien, évolution, acquisition des compétences spécifiques des agents nécessaires à la réalisation de la mission de l'Oppic		
OBJECTIF :	Maintenir et développer une politique de formation qualitative touchant chaque année 60 % des agents		
Signification et interprétation	Périmètre	Leviers d'action	
Cet indicateur permet de mesurer l'investissement dans la formation collective et partagée ainsi que l'accès à la formation individuelle	Formations individuelles et collectives (hors CIF)	Développement du plan de formations collectives intra	
Mode de calcul	Prévisions		
	Cible 2023 ■ N1 : nombre d'agents présents au 31/12/N	Cible 2024 ■ N2 : nombre d'agents ayant participé à une ou plusieurs sessions de formation individuelle ou collective	Cible 2025 ■ I = N2/N1
	60 % à 80 %	60 % à 80 %	60 % à 80 %
Modalités de collecte des données			
Données élémentaires	Source	Outil de collecte	Service responsable de la collecte
■ Nombre d'agents formés	Service des ressources humaines et des moyens généraux	Tableau Excel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Secrétariat général ■ Service de la programmation et de la synthèse
■ Nombre d'agents inscrits à l'effectif			

INDICATEUR 8

Assurer la soutenabilité de l'établissement
en vue du projet Maine

Rappel de l'objectif		Type d'indicateur	
AXE :	Développer l'attractivité de l'Oppic en s'adaptant au contexte post crise sanitaire	Indicateur de performance	
ENJEU :	Réussir la construction du futur site de l'Oppic en respectant les coûts et les délais		
OBJECTIF :	Offrir un cadre de travail mettant en œuvre des principes d'éco-construction et permettant aux équipes de se retrouver dans des espaces favorisant le travail collectif et les échanges		
Signification et interprétation	Périmètre	Leviers d'action	
Le coût du projet défini en janvier 2021 est de 13 M€ TDC avec une actualisation à 2 %. S'ajoute à ce montant, le versement de loyers capitalisés au ministère de l'Agriculture à hauteur de 2,3 M€. Soit un total à financer de 15,3 M€. Le financement est assuré par la CAF de l'établissement. Ce dernier s'est engagé à flécher l'ensemble des apports au fonds de roulement jusqu'à fin 2025 au financement de ce projet. Par ailleurs, le ministère de la Culture a été sollicité pour participer au financement à hauteur maximale de 3 M€. 2,3 M€ ont été versés fin 2021	Projet d'implantation du futur site de l'Oppic, avenue du Maine	<ul style="list-style-type: none"> ■ Respecter le programme ■ Tenir les délais qui sont du ressort de l'Oppic 	
Mode de calcul	Prévisions		
Taux de financement du projet : l'Oppic dispose, dans son fonds de roulement, du financement, à hauteur de la cible. La cible s'entend à 13 M€ TDC TTC en valeur janvier 2021	Cible 2023 93 %	Cible 2024 97 %	Cible 2025 100 % (pour une mise en service au S1 2026)
Modalités de collecte des données			
Données élémentaires	Source	Outil de collecte	
Rapport de l'ordonnateur - partie budget de fonctionnement	Service financier	Compte financier annuel	
Service responsable de la collecte	Service de la programmation et de la synthèse		

INDICATEUR 9

Appropriation du logiciel de gestion de projet Gesprojet

Rappel de l'objectif		Type d'indicateur
AXE :	Développer l'attractivité de l'Oppic en s'adaptant au contexte post crise sanitaire	Indicateur de performance
ENJEU :	Améliorer le suivi et la performance du suivi des projets Harmoniser les pratiques de gestion de projet Fluidifier les flux d'information	
OBJECTIF :	Gestion de toutes les nouvelles opérations via l'outil Gesprojet	
Signification et interprétation	Périmètre	Leviers d'action
Indicateur qui permet la mesure de l'appropriation du logiciel par les équipes de l'Oppic	Toute nouvelle opération entrée au plan de charge de l'Oppic	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sensibilisation et formation des utilisateurs ■ Développer les services rendus par le logiciel
Mode de calcul	Prévisions	
Avancement du plan d'action	Cible 2023	Cible 2024
	Aboutissement de la mise en œuvre technique : résolutions des difficultés techniques rencontrées, mise en place des développements spécifiques demandés par l'Oppic, poursuite de la formation et de l'accompagnement des équipes	Toutes les opérations sont créées dans Gesprojet, les revues de projets intègrent les restitutions issues de Gesprojet
		Abandon de FC enga
Modalités de collecte des données		
Données élémentaires	Source	Outil de collecte
Avancement du plan d'action	Logiciel	Note ad hoc
Service responsable de la collecte	■ Secrétariat général	■ Service de la programmation et de la synthèse

INDICATEUR [10]

Assurer l'archivage des opérations

Rappel de l'objectif	Type d'indicateur		
AXE : Développer l'attractivité de l'Oppic en s'adaptant au contexte post crise sanitaire ENJEU : Permettre aux générations futures de consulter une base documentaire fiable et complète OBJECTIF : S'assurer de la mise en archives systématique, avec un délai réduit des DOE des opérations de l'Oppic. Mettre en place un logiciel de gestion électronique des archives (SAE)	Indicateur de performance		
Signification et interprétation	Périmètre	Leviers d'action	
Mettre en œuvre la démarche d'accompagnement de la prise en main des équipements par les mandants en améliorant la qualité de service en matière de complétude et de fiabilité de la documentation remise aux usagers après livraison des opérations	Opérations livrées en N-3	Sensibilisation et harmonisation des pratiques	
Mode de calcul	Prévisions		
Taux d'atteinte du plan d'action	Cible 2023 80 % des opérations terminées en N-3 ont archivé les DOE	Cible 2024 85 % des opérations terminées en N-3 ont archivé les DOE	Cible 2025 90 % des opérations terminées en N-3 ont archivé les DOE
Modalités de collecte des données			
Données élémentaires	Source	Outil de collecte	Service responsable de la collecte
<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre de PV remis et nombre de DOE remis ■ Nombre d'opérations terminées en N-3 	Service de la conservation et des archives	Tableau Excel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Secrétariat général ■ Service de la programmation et de la synthèse

INDICATEUR [11]

Création et mise à disposition d'une base de documents de référence nécessaire à la gestion d'une opération immobilière par l'Oppic - « fil rouge »

Rappel de l'objectif	Type d'indicateur		
AXE : Développer l'attractivité de l'Oppic en s'adaptant au contexte post crise sanitaire ENJEU : S'assurer d'un cadre de référence commun, dans l'optique d'une démarche qualité, de gestion des opérations par l'Oppic OBJECTIF : Harmoniser les pratiques et la documentation de gestion des projets immobiliers de l'Oppic	Indicateur de performance		
Signification et interprétation	Périmètre	Leviers d'action	
Mettre à disposition une base documentaire de référence afin d'harmoniser les pratiques	Depuis la prise d'une opération au plan de charge jusqu'à la libération des crédits (quitus)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sensibilisation et formation des équipes à l'utilisation des documents partagés ■ Identification du support informatique nécessaire à la création de cette base de référence ■ Désignation d'un référent et d'un groupe de travail d'expertise ■ Prise en compte de la charge induite par ces travaux dans la gestion des activités des agents concernés 	
Mode de calcul	Prévisions		
<ul style="list-style-type: none"> ■ N1 : nombre de documents identifiés ■ N2 : nombre de documents indexés ■ I = N2/N1 	Cible 2023	Cible 2024	Cible 2025
	Définition de la méthodologie et organisation	Collecte à 60 %	Collecte à 100 % et mise à jour si nécessaire
	Établissement du chemin de fer	Collecte à 30 %	
Modalités de collecte des données			
Données élémentaires	Source	Outil de collecte	Service responsable de la collecte
<ul style="list-style-type: none"> ■ Secrétariat général ■ Service de la programmation et de la synthèse 	Réunions <i>ad hoc</i> internes	Tableau Excel	<ul style="list-style-type: none"> ■ Secrétariat général ■ Service de la programmation et de la synthèse



**L'Opérateur du patrimoine
et des projets immobiliers de la Culture**

30 rue du Château des Rentiers - 75013 PARIS
Tél. 01 44 97 78 00 • Fax 01 44 97 79 00

www.oppic.fr

