



COP

2026-2030

**Contrat d'objectifs
et de performance**

Oppic

Diagnostic 2023-2025 et premiers axes stratégiques 2026-2030

Principes méthodologiques

PARTIE 1 : Quel diagnostic pour l'Oppic en 2025, au regard des années passées, du contexte actuel et des tendances à venir ?

1. Le bilan en termes d'activité et de plan de charge

- 1.1 Plan de charge et mission
- 1.2 Organisation institutionnelle

2. Le bilan des objectifs du précédent contrat

- 2.1 En matière de fiabilisation et de maîtrise des coûts et de qualité de service rendu aux maîtres d'ouvrage et aux exploitants
- 2.2 En matière d'expertise transverse en prise avec les enjeux contemporains de la maîtrise d'ouvrage
- 2.3 En matière de développement de l'attractivité

3. L'analyse des forces et fragilités constatées aujourd'hui mais aussi l'identification des opportunités et menaces de la période à venir, pour construire une vision partagée des orientations de l'établissement

- 3.1 Les enjeux de l'OPPIC pour les cinq prochaines années, comme lors des contrats précédents, seront de nouveau largement liés à son plan de charge
- 3.2 Les enjeux à venir de l'établissement seront définis à partir des grands thèmes d'actualité
- 3.3 Répondre à l'ensemble des effets de long terme sur le fonctionnement et le collectif de travail

PARTIE 2 : Perspectives 2026-2030

Axe 1 : Structurer une culture d'établissement autour de ses valeurs, de ses missions et des pratiques managériales

- 1.1 Développer une culture managériale
- 1.2 Identité/Attractivité

Axe 2 : Développer une approche sociétale de la maîtrise d'ouvrage

- 2.1 Approfondir la démarche environnementale de l'établissement
- 2.2 Poursuivre la démarche sociale
- 2.3 Poursuivre et renforcer les démarches d'informations et de pilotage de la qualité, des coûts et des délais dans les opérations

Axe 3 : Améliorer et pérenniser le fonctionnement de l'Oppic

- 3.1 Poursuivre et renforcer l'organisation transversale
- 3.2 Renforcer la sécurité juridique et financière des opérations
- 3.3 Renforcer les dispositifs d'adaptation des équipes aux nouveaux enjeux
- 3.4 Renforcer les dispositifs de prévention et de maîtrise du risque cyber

ANNEXE

Tableau de synthèse des indicateurs
11 fiches indicateurs

2026 - 2030

Principes méthodologiques

Le présent contrat vise, une nouvelle fois, 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 et à formaliser, en les priorisant, les démarches de progrès pluriannuelles sur lesquelles seront concentrés les efforts de l'établissement dans les cinq années à venir.

C'est le cinquième contrat d'objectifs et de performance de l'établissement depuis sa création, ces différents documents ayant une logique d'incrémentation : chaque contrat ne repart pas d'une page blanche mais fait sien les objectifs des précédents qui restent pertinents, tout en les enrichissant ou les réorientant.

Retour sur les précédents COP

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 sa tutelle ;

il proposait des **outils d'intervention**, les schémas directeurs de site ;

il engageait des démarches pour **mieux maîtriser 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 d'actualisation) ainsi que les modalités de validation expresse des maîtres d'ouvrage des modifications de programmes et de coûts 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 enrichi 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** ;

en précisant le **positionnement stratégique de l'établissement en tant que MOA de référence pour le ministère de la Culture** – traduit depuis dans son nouveau décret statutaire - qui affirmait 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 :

poursuivait l'objectif de **fiabilisation des coûts et des délais des opérations** ;

rappelait la nécessaire **sécurité juridique qui doit s'attacher à la commande publique** sur l'ensemble de leur déroulement. Il proposait notamment 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, il souhaitait mettre l'accent sur deux problématiques cœur de 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 4 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 a cherché d'abord à **repandre les acquis et les résultats des trois précédents contrats et à s'assurer de la bonne appropriation par l'ensemble des équipes** tout en procédant à la ré-interrogation de leurs contenus si nécessaire. Mais ce contrat a aussi eu la volonté d'**actualiser ses objectifs aux nouveaux enjeux apparus depuis 2019**, et notamment l'ensemble des impacts de long terme de la crise sanitaire.

Il a pris naturellement en compte les conclusions d'une **mission menée fin 2021 par l'Inspection Générale des**



Affaires Culturelles et le Conseil Général de l'environnement et du développement durable sur les outils et méthodes de maîtrise des coûts et des délais mis en œuvre par l'établissement qui constitue, avec la mise en œuvre des programmes dans le degré d'exigence de qualité requise, l'une des priorités de l'établissement.

Il s'est nourrit enfin 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, à partir de début 2022, sur les cinq thèmes suivants :

en complément du respect 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 et assurer son appropriation ?

le sens du collectif à l'heure du télétravail les actions pour préserver le collectif de travail 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**.

Elaboration du COP 2026-2030

Le COP 2026-2030, cinquième contrat d'objectifs et de performance de l'établissement, **poursuit la logique d'implémentation** successive : à chaque contrat il convient de poursuivre les objectifs des précédents qui restent pertinents, tout en les enrichissant ou les réorientant et, par ailleurs, intégrer les nouveaux éléments stratégiques qui s'imposent.

Dans un souci de maîtrise du budget et considérant que l'établissement disposait de suffisamment d'expériences et d'historiques sur ses missions, son action et ses process, il a été décidé de réaliser ce travail en interne tout en restant à l'écoute de nouvelles pratiques professionnelles qui pouvaient émerger.

La démarche a consisté à **dégager les constantes des réalisations précédentes**, pour élaborer le prochain COP. Ainsi, les éléments des précédents COP ont été synthétisés. Il en ressort trois axes thématiques revenant à chaque exercice :

- La capacité de l'établissement à gérer son plan de charge et à mener à bien les opérations dont il a la charge en tant que maître d'ouvrage ou maître d'ouvrage délégué.
- L'intégration de l'action de l'établissement dans les politiques publiques de l'Etat : culturelles, techniques, environnementales et architecturales.
- La gestion interne de l'établissement et l'adaptation aux enjeux de son temps.

A partir de ce constat, la **direction s'est tournée vers le comité de direction**

pour évoquer les enjeux et perspectives à venir. Les travaux entrepris dans ce cadre ont permis d'aboutir à la construction d'un premier cadre structuré autour de grands axes stratégiques, déclinés en différentes thématiques et objectifs.

L'Oppic a pris le parti méthodologique d'élaborer son futur COP en associant l'ensemble des membres du CODIR. Celui-ci a d'abord mené un travail préliminaire assis sur une enquête réalisée auprès de chaque membre du Codir afin d'élaborer un diagnostic partagé de la situation actuelle, connaître les souhaits ou propositions d'orientation et identifier les thématiques essentielles à retenir. Les résultats ont donné lieu à une première synthèse qui a permis de disposer à la fois d'un diagnostic, d'un bilan et de premières projections, sur la base de l'expérience de chacun.

Le CODIR s'est ensuite réuni par deux fois à l'occasion de séminaires dédiés destinés à travailler à la définition des futurs axes du COP et de leurs déclinaisons. Le premier séminaire (mars 2025) aura été l'occasion de partager le diagnostic du COP actuel, et de présenter le retour de l'enquête, dans un souci d'échange collégial et transversal.

Celui-ci se présentait ainsi :

Éléments pré-existants		Éléments nouveaux ou remarquables
Parallèle COP	Éléments du questionnaire	Éléments du questionnaire
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les expertises transversales. • Développer une base documentaire opérationnelles. • Poursuivre et approfondir la démarche environnementale. • Accroître l'attractivité de l'Oppic pour fidéliser les talents. • Réussir la construction du futur siège. • Assurer l'archivage physique et numérique des opérations. • Démarche de dématérialisation continue et progressive depuis le SDI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la transversalité, la communication, et les échanges. • Finaliser la base documentaire, l'annexer à l'intranet et acculturer les équipes. • Renforcer la mission environnement et sa visibilité. • Accroître la visibilité externe de l'Oppic et son attractivité. • Préparer et réussir le déménagement au Maine. • Mettre en place une politique d'archivage et un «cleaning day» numérique. • Poursuivre la dématérialisation et la modernisation des outils. 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer une identité Oppic propre. • Déployer une politique de management. • Développer les partenariats à l'international. • Communiquer sur les relations entre (le budget de) l'Etat et l'Oppic. • Déployer l'IA. • Moderniser et rationaliser les outils (hors IA). • Travailler à une meilleure répartition du plan de charge. • Soigner et améliorer la communication et la relation avec les tutelles. • Poursuivre voire amplifier nos actions de prévention en faveur de la sécurité sur les chantiers.

Le but de ce premier séminaire consistait à dégager ce qui constituerait ensuite les grandes thématiques du futur COP de l'Oppic.

Il en est ressorti trois axes thématiques structurant le futur COP :

- Les valeurs, l'identité, l'attractivité, et le management de l'Oppic
- Le métier de maître d'ouvrage
- L'efficacité et l'efficacités des process

Un second séminaire du CODIR a été organisé en mai 2025, pour fédérer les réflexions autour des deux axes suivants :

- Les valeurs, l'identité, l'attractivité, et le management de l'Oppic
- L'efficacité et l'efficacités des process

Enfin, l'établissement a également souhaité **prolonger la durée du COP en passant de 3 à 5 ans**. Un délai de 5 ans s'avère en effet davantage en adéquation avec une planification stratégique à plus long terme en cohérence avec l'activité et les enjeux de l'établissement, dont les opérations et les grandes actions transversales sont conduites quasi-systématiquement pour une durée supérieure à trois ans. Cet allongement permettra également à l'établissement de présenter des indicateurs et résultats sur un temps long, les rendant de facto plus significatifs, plus pertinents et plus exploitables pour un travail approfondi d'évaluation.

A l'issue d'échanges et de négociations avec les tutelles, la démarche pour **consolider, raffiner et développer** ce travail a été la suivante :

- **Le séminaire annuel** du personnel 2025 a été principalement dédié à la présentation de l'ensemble du travail effectué lors du premier semestre afin de partager auprès de tous les agents

les fondamentaux stratégiques retenus pour le prochain COP mais également de solliciter la participation des agents à la deuxième partie du travail engagée lors du second semestre.

- **Pour chaque objectif, un membre du Codir s'est porté référent** afin d'en piloter le développement. Chacun des référents a eu la charge d'en proposer la rédaction approfondie ainsi que la proposition d'indicateurs de suivi, assisté en cela par un groupe de travail qu'il avait la charge de constituer à sa convenance. Ces travaux ont ensuite été agrégés et synthétisés au sein d'un seul document d'ensemble cohérent, ambitieux et réaliste. Il a fait l'objet d'une première validation interne en CODIR à l'issue de laquelle il a fait l'objet d'échanges et de discussions avec les services du secrétariat général au ministère de la Culture et avec la direction du Budget.

A l'issue de ces échanges et de ces discussions avec les tutelles, le COP a pu être présenté et **soumis aux administrateurs de l'Oppic lors du conseil d'administration du 25 novembre 2025**.

Les grands enjeux du prochain COP

Le COP 2026-2030 s'inscrit par ailleurs dans un contexte de **développement de l'Oppic** avec à la fois le projet de coopération internationale et la conduite d'opérations emblématiques de grande envergure, notamment le projet de nouvelle entrée du Louvre, les travaux de rénovation du Centre National d'Art et de Culture Georges Pompidou, la poursuite des schémas directeurs de rénovation du château de Versailles, Fontainebleau ou du quadrilatère des Archives, la Maison du dessin de presse, le Mémorial national des victimes de l'esclavage, le futur pôle de conservation de la BnF à Amiens.

En outre, la période 2026-2030 sera marquée par :

- **La transition écologique renforcée** : c'est ainsi que l'Oppic s'engage dans une politique de RSE avec notamment la réalisation de son bilan carbone et celui de ses opérations pour aboutir à une réduction de son empreinte carbone et celle des opérations. La question de l'adaptation du patrimoine protégé au changement climatique et de l'intégration des principes d'économie circulaire et de réemploi sera aussi centrale.
- **La transformation numérique** : avec la généralisation progressive du BIM pour nos projets de construction et le recours accru aux outils d'analyse de données et d'intelligence artificielle pour l'aide à la décision va modifier en profondeur les pratiques au sein de l'établissement, ceux de nos interlocuteurs et la conduite des projets. Ces bouleversements sont à la fois propices au développement mais également porteur d'un certain nombre de risques qu'il convient d'identifier pour en limiter les effets. A cet effet, l'Oppic s'engage en parallèle dans une démarche d'amélioration continue de ses dispositifs de prévention et de maîtrise du risque cyber. L'Oppic rappelle par ailleurs qu'il entend poursuivre ses efforts en matière de sobriété numérique.
- **Les grands chantiers structurants pour l'établissement** : avec la poursuite du projet de coopération internationale. L'Oppic a signé aux côtés de la ministre de la Culture une première initiative de coopération internationale en Arabie saoudite, destinée à la restauration de palais royaux et de monuments historiques. Cette démarche constitue le premier jalon d'une ambition consistant à exporter son savoir-faire et son expertise à l'international, et construire ainsi des partenariats

qui permettront d'accroître son expérience en management de projets immobiliers.

- **La structuration du métier de maîtrise d'ouvrage publique** : l'articulation, les échanges continus et la coordination avec des institutions concernant le rôle et le métier de maître d'ouvrage, les outils et la méthodologie (IMOA, réflexions interministérielles) vont venir enrichir l'approche métier de l'établissement. L'Oppic va conforter sa position notamment au travers de participations à des événements institutionnels et sa réflexion au sujet de formation interne/externe.
- **Le capital humain et le collectif** : les thématiques suivantes ont toujours été et continueront d'être au cœur de l'établissement : attractivité des métiers, fidélisation, formation continue, qualité de vie au travail et la valorisation des compétences. L'établissement poursuit également sa démarche de double labellisation égalité/diversité auprès de l'AFNOR.

L'Oppic va également engager des réflexions en vue d'accroître la sécurité sur ses chantiers. L'Oppic s'engage à promouvoir l'égalité professionnelle et la diversité au sein de ses équipes et à travers ses actions. Cette politique s'inscrit dans une démarche volontaire et proactive, d'obtention des labels égalité et diversité délivrés par l'AFNOR.

Ces labels attestent de l'engagement de l'établissement en faveur d'un environnement de travail inclusif. Il s'agit de définir et mettre en place une politique d'égalité professionnelle et de diversité ambitieuse et concrète. Cet engagement se traduit par la définition d'axes stratégiques, d'objectifs et d'actions associées sur les quatre années à venir, visant à garantir l'égalité des chances et à prévenir et lutter contre toutes les formes de discrimination et de violences sexuelles et sexistes.

Ce travail de définition d'une politique égalité professionnelle et diversité est

le résultat d'un processus de réflexion interne mené par différents acteurs de l'établissement depuis début 2024.

L'Oppic a déposé en début d'année 2025 son dossier de candidature aux labels égalité et diversité auprès de l'AFNOR et a été audité le 22 septembre 2025. La candidature de l'établissement à ce double label répond aux objectifs suivants :

- Inscrire l'Oppic dans les politiques publiques et la dynamique impulsées par le ministère de la culture
- Développer des valeurs d'égalité et de diversité au sein de ses équipes
- Être porteur de ces valeurs auprès de ses interlocuteurs externes.
- **Le déménagement du siège de l'Oppic avenue du Maine** va constituer une étape importante dans la vie de l'établissement et de ses agents. En étant son propre maître d'ouvrage et en devenant propriétaire de ses locaux, l'établissement a une opportunité inédite de démontrer son savoir-faire pour offrir à ses agents des conditions de travail optimales.
- **Les bouleversements économiques et industriels** nés dans un contexte

géopolitique mondial en fort bouleversement se répercutent sur le travail de prévision des coûts. L'établissement va également renforcer sa vigilance sur la maîtrise des délais de paiement.

En outre, **le contrôle mené par l'Agence France Anti-corruption (AFA)** au dernier trimestre 2024 et premier semestre 2025 va venir renforcer l'Oppic dans ses objectifs de sécurisation de son activité et de ses processus, plus particulièrement quant à la maîtrise des risques liés aux atteintes à la probité et la mise à jour de sa charte de déontologie. La considération et l'intégration des conclusions du rapport au sein des processus internes en général et des dispositifs de maîtrise des risques de l'établissement en particulier constituera une des grandes priorités de l'exercice 2026.

Dans la continuité des grands maîtres d'ouvrage de l'État, l'Oppic produit également un patrimoine photographique qui conserve la mémoire de l'action de l'établissement. Cette démarche, guidée par la recherche d'une grande qualité photographique, relève aussi d'une valorisation du patrimoine de l'État sur lequel l'Oppic travaille.



Quel diagnostic pour l'Oppic en 2025, au regard des années passées, du contexte actuel et des tendances à venir ?

1. Le bilan en termes d'activité et de plan de charge

1.1 Plan de charge et mission

S'agissant d'un établissement à l'activité par nature cyclique, le bilan de la période passée se doit d'être éclairé par les grands événements ayant marqué le plan de charge. Ils sont autant d'illustrations des savoir-faire, ou des points d'amélioration de l'établissement et du dynamisme général de son activité. La gestion de son activité, sa souplesse d'adaptation dans des contextes et sur des sites hétérogènes, et la réactivité de son allocation de ressources en fonction des besoins et de la sensibilité des opérations qu'il pilote sont des clés dans la réussite des missions de l'Oppic.

Ainsi, sur un portefeuille moyen d'environ 150 opérations « actives », de l'étude de faisabilité à la fin de la période de garantie de parfait achèvement, l'Oppic a réceptionné, sur la période 2023-2024, 19 opérations et s'en est vu confier 44 nouvelles. Cette augmentation du nombre d'opérations est particulièrement sensible sur les opérations « lourdes » représentant 1/3 des opérations, se déroulant sur plus de 5 ans. Les opérations de plus faible ampleur, gérées bien souvent par la convention cadre liant le ministère de la Culture à l'Oppic d'une durée moyenne de 2 à 3 ans, sont également en augmentation. En excluant toutes les opérations en phase études préalables, ainsi que les résidences présidentielles, il ressort que le montant moyen d'une opération est de 27,7 M€, avec cependant une disparité très importante dans la taille, la complexité et la sensibilité des opérations. Cette augmentation du plan de charge à ressources constantes a été rendue possible par un pilotage adapté des opérations et notamment un renforcement de l'approche transversale de l'activité.

L'Oppic a pour spécificité le montage d'opérations complexes :

- **en milieu sensible** (monument historique, secteur sauvegardé, site archéologique, site d'architecture remarquable, etc.) ;
- **sans possibilité de standardisation des programmes** ;
- souvent en **site occupé** (maintien partiel en activité des lieux d'intervention) ou dans un site urbain dense.

Parmi les caractéristiques des opérations dont l'Oppic assure le pilotage :

- des **opérations atypiques et présentant des difficultés techniques** (coupoles de la Cité des Sciences et de l'Industrie, restauration des façades en béton du CND, grand canal du château de Fontainebleau, etc.) ;
- des **opérations de restauration patrimoniale sensibles** (remontage des décors de la chancellerie d'Orléans à l'hôtel de Rohan, restauration complète du quadrilatère Richelieu, rénovation du bâtiment d'Oscar Niemeyer à Saint-Denis, châteaux, etc.) ;
- des **opérations qui s'insèrent dans une politique immobilière globale, réfléchie et cohérente** (Schéma directeur de Versailles, Schéma directeur de Fontainebleau, Beaubourg, etc.) ;
- des **opérations de constructions neuves** permettant le développement des établissements culturels (IMVT, Extension des Archives nationales à Pierrefitte, Pôle de conservation de la BnF à Amiens, ENSAD, Centre de conservation et d'études à Besançon).

L'identité de l'établissement se définit par les caractéristiques spécifiques et

uniques des opérations dont il assure la réalisation, **d'envergure très diversifiée** (montant conventionné allant de 1 M€ à 402,3 M€, hors études préalables).

D'ailleurs, le baromètre de satisfaction prévu dans le COP 2023-2025 souligne la satisfaction générale des mandants de pouvoir recourir à un établissement aux **compétences professionnelles bien spécifiques, ce qui n'exclut pas des marges de progression**. Les taux de satisfaction diminuent sur les items pour lesquels l'action de l'Oppic est fortement affectée par des facteurs exogènes, comme l'intervention de partenaires extérieurs. L'Oppic doit certainement expliquer ses missions, son action envers les prestataires et les conditions dans lesquelles celles-ci s'exercent, afin de neutraliser les incompréhensions parfois persistantes sur les attentes des répondants. Les travaux se déroulant sur des sites en exploitation doivent également faire l'objet d'une vigilance accrue de la part du mandataire et du mandant.

1.2 Organisation institutionnelle

Sur le plan institutionnel, l'année 2024 a marqué une étape importante avec **la révision du décret statutaire de l'Oppic**, qui a élargi son périmètre d'action (coopération internationale, possibilité de créer une filiale), simplifié ses modalités d'intervention pour le compte des ministères autres que le ministère de la Culture et enfin créé un comité d'audit. Ce comité, installé en juillet 2024, joue un rôle central dans la maîtrise des risques afférents à la conduite des opérations dont l'Oppic a la charge. La mise à jour des modèles de convention de mandat a constitué également une occasion d'actualiser le référentiel de la maîtrise d'ouvrage qui a pour objet de définir les rôles et les missions respectives de l'Oppic, de ses

mandants et de ses donneurs d'ordres dans la conduite des opérations.

L'Oppic a engagé ces dernières années une démarche profonde d'**amélioration de son fonctionnement interne**, qu'il lui revient désormais de poursuivre et de consolider. Les efforts déjà menés se traduisent par la création, la mise à jour et l'approfondissement de procédures internes afin de les rendre plus efficaces et sécurisantes tout en renforçant la transversalité entre les entités de l'établissement. L'harmonisation des pratiques se développe, appuyée par la mise en place de lieux d'échanges institutionnalisés et réguliers qui favorisent le dialogue, la cohérence des actions et l'usage d'outils partagés.

Cette dynamique s'accompagne d'un chantier essentiel d'**harmonisation des processus et de modernisation des outils**. La dématérialisation des pratiques se développe plus encore, tandis que de nouveaux outils viennent soutenir l'efficacité opérationnelle. L'introduction de l'intelligence artificielle ouvrira également des perspectives d'optimisation supplémentaires, tant dans le traitement quantitatif que qualitatif.

Parallèlement, l'établissement poursuit la **construction d'une identité attractive**, afin de fédérer les équipes autour d'un projet commun et d'attirer de nouveaux talents. Cette identité s'affirme à travers la mise en avant d'un collectif au service des projets culturels et par la montée en puissance de la mission environnement, devenue une instance de référence de l'Oppic. La projection à l'international et le déménagement futur avenue du Maine renforceront également cette ambition.

Alors que le COP 2023-2025 avait placé la fidélisation des équipes au centre de son programme, l'Oppic depuis deux ans constate une diminution des taux

de rotation de ses agents. Ces efforts doivent se poursuivre pour garantir **un développement optimal de la structure, la transmission des compétences et assurer bien-être et épanouissement professionnel à ses agents**.



2. Le bilan des objectifs du précédent contrat

Le COP 2023-2025 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 présentation auprès des mandants que par des outils internes de responsabilisation des acteurs opérationnels. Par ailleurs, il poursuivait l'objectif d'arrimer l'établissement aux politiques prioritaires du ministère de la Culture (politiques de préservation des monuments historiques, soutien à l'architecture, actions en matière d'éducation artistique et culturelle dans le périmètre de compétence de l'établissement). **Mais le COP avait surtout pour ambition de projeter l'Oppic vers des enjeux d'avenir pour le métier de maître d'ouvrage de manière générale et pour le fonctionnement de l'établissement en particulier** avec deux nouvelles stratégies métier en matière d'harmonisation des pratiques et de transition écologique. Par ailleurs, le COP incitait au développement de la clause sociale dans les marchés en prescrivant des objectifs d'insertion dans les contrats de prestations intellectuelles et de travaux. La modernisation des systèmes d'information et une politique enrichie en faveur du capital humain des équipes complétaient les objectifs principaux.

Le Contrat d'objectifs et de performance (COP) 2023-2025 de l'Oppic s'articulait ainsi autour de trois axes majeurs :

- l'amélioration du pilotage des coûts et des délais ;
- le renforcement des expertises transversales ;
- le développement de l'attractivité de l'établissement dans un contexte post-crise sanitaire.

Ces orientations reprenaient les acquis des COP précédents, tout en les adaptant aux nouveaux enjeux, notamment en matière environnementale, sociale et organisationnelle.

Sur onze indicateurs suivis, sept ont atteint totalement leur cible et trois partiellement avec des résultats en progrès constant. Un objectif, lié à l'appropriation du logiciel Gesprojet, a été abandonné, le logiciel ne répondant pas aux besoins éprouvés par l'établissement.

Au terme de ces trois années de travail, des résultats importants ont été obtenus :

2.1 En matière de fiabilisation et de maîtrise des coûts et de qualité de service rendu aux maîtres d'ouvrage et aux exploitants :

- L'Oppic aura mené **l'ensemble des objectifs** identifiés dans le contrat : il a procédé à un suivi rigoureux de maîtrise des coûts et des délais. Néanmoins, les appels d'offres infructueux ou les travaux en site occupé subsistent comme deux risques majeurs pouvant impacter considérablement le bon déroulement des opérations. L'Oppic en retire comme expérience la nécessité de se prémunir le plus en amont possible de ces deux risques en provisionnant lors de la rédaction de la convention de mandat des marges pour aléas, en fonction des caractéristiques de chaque opération.

Une meilleure **prise en compte des aléas calendaires** a fait l'objet d'un partage important avec les mandants et a donné lieu à la proposition, ab initio, des calendriers enveloppes ainsi qu'à une sensibilisation accrue au temps nécessaire à la maîtrise d'ouvrage (temps de validation des études, temps de gouvernance...) ou encore les durées à retenir entre

la fin des travaux et l'ouverture au public ou aux usagers de l'ouvrage. Toutefois, le partage de la notion de risque calendaire et l'identification des périodes de levée des incertitudes liées à ce risque restent une marge de progression pour l'établissement.

- La mise en place d'un **baromètre de satisfaction** des mandants, expérimenté dès 2023, a permis de mieux mesurer la perception qu'ont les commanditaires des actions menées par l'Oppic, à tous les stades de la vie d'une opération. Les résultats montrent une forte satisfaction dans les phases d'études, avec plus de 90 % d'avis favorables, qui se stabilisent ensuite à 78% lors de la phase des travaux, en raison de facteurs souvent extérieurs à l'action de l'Oppic, tels que les aléas de chantier ou la maîtrise du calendrier. Toutefois ce baromètre reste un outil imparfait qui comporte plusieurs biais. Il n'échappe pas à sa remise en cause. La nécessité d'une évaluation des résultats à l'issue d'une opération est cependant indispensable et l'Oppic souhaite proposer à l'avenir une méthode d'évaluation basée sur un échange approfondi et structuré entre l'Opérateur et ses mandants.

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

- En matière **environnementale**, la réussite de l'Oppic réside tout autant dans la formalisation d'une stratégie, présentée au CA de novembre 2021, suscitant l'adhésion de toutes les

parties prenantes et notamment les équipes opérationnelles de l'Oppic que dans la production de documents opérationnels de mise en œuvre, sortes de « vademecum ». L'Oppic a pris le parti d'opter pour une vision suffisamment large des problématiques environnementales en y intégrant les spécificités des monuments historiques qui n'en sont donc pas exclus, bien au contraire.

- S'agissant des **clauses sociales**, l'implication de l'établissement dans les enjeux sociétaux s'est également traduite par des objectifs chiffrés ambitieux en matière d'insertion sociale. Les clauses sont désormais intégrées dans tous les marchés de plus de 1 M€ HT, y compris en monuments historiques, accompagnées par une charte spécifique signée avec le GMH. L'Oppic a donc su mener une action essentielle en construisant un consensus et un partenariat durables avec des entreprises qui ont de leur côté structuré une ingénierie sociale adaptée aux enjeux qui leur étaient posés.
- La formalisation des **actions en faveur de l'éducation artistique et culturelle** est enfin une façon d'inscrire pleinement l'Oppic dans la mise en œuvre des politiques du ministère de la Culture. L'Oppic a veillé à mener des actions de pédagogie sur la dimension culturelle de son action en faveur de l'architecture et du patrimoine notamment envers les jeunes. Dans le cadre de ce nouveau COP, l'Oppic s'est donné comme objectif de poursuivre la déclinaison de la politique du ministère selon deux volets, physique et numérique.

En résumé, le deuxième axe, dédié aux expertises transversales, a permis à l'Oppic d'opérer des **avancées significatives** dans les champs de l'environnement, de l'insertion sociale et de la culture. L'Oppic a mis en œuvre un plan d'action tout au long de l'exécution du COP qui a renforcé ses convictions,

ses ambitions et ses compétences. Des chantiers-tests ont été lancés pour expérimenter le réemploi de matériaux dans les monuments historiques, tandis que des réflexions approfondies ont été menées sur les labels environnementaux. Un outil de suivi et de reporting a également été généralisé pour suivre les enjeux environnementaux dans les opérations. Parallèlement, l'Oppic a renforcé son engagement social, en intégrant des clauses sociales dans les marchés supérieurs à un million d'euros et en développant des partenariats institutionnels afin de promouvoir une politique d'achat responsable. Enfin, l'Oppic n'a eu de cesse de promouvoir la dimension culturelle de son action notamment auprès du public scolaire.

2.3 En matière de développement de l'attractivité

- L'investissement dans **l'accueil des nouveaux arrivants et l'enrichissement de l'offre de formations** est continu. Ainsi, à la création d'un parcours d'intégration des nouveaux arrivants s'adjoint désormais un volet de formation pour tous les collaborateurs, qui s'est largement étoffé sur la durée du COP dans les métiers de la maîtrise d'ouvrage comprenant différents volets (conduite d'opération, travaux sur monuments historiques, gestion de projet, exploitation-maintenance, sécurité, etc.) y compris dans les fonctions transverses (système d'information, suivi budgétaire, commande publique, etc.). De plus le personnel de l'Oppic a pu suivre des formations sur le thème du management, de la laïcité, de la lutte contre les violences sexistes et sexuelles, de la prévention des discriminations... Maintenir ce niveau de formation et continuer à l'enrichir pour permettre notamment l'appropriation des nouveaux enjeux reste un objectif prioritaire de l'établissement.

- Le déploiement d'un **outil de suivi des opérations** partagé par toutes les équipes afin de décomposer les enveloppes financières des projets et permettre des projections a finalement donné lieu à la mise en place d'un système d'information financière unique, qui concrétise le Schéma Directeur des Systèmes d'Information (SDSI) intégré dans le COP 2023-2025. En effet, il a été décidé en octobre 2023 de privilégier le déploiement du logiciel PEP, qui remplace donc à la fois SIREPA, Gesprojet et FCEnge.
- L'Oppic a poursuivi parallèlement l'objectif en matière d'**archivage complet des DOE des opérations achevées**. Ainsi, l'Oppic souhaite s'assurer de la mise en archives systématique, dans un délai réduit, des DOE des opérations et de la mise en place d'un logiciel de gestion électronique des archives. Un décalage dû au changement des pratiques de transmission des DOE/DIUO notamment avec la transmission d'un format numérique a motivé en 2024 une analyse des outils de Service d'Archivage Electronique déployé en 2025 sur un périmètre test avant d'être élargi, en 2026, aux DOE/DDOE.
- Le contrat d'objectifs et de performance de l'Oppic 2023-2025 fixe un objectif de **respect du coût et des délais du projet de construction de son futur siège**, 19, avenue du Maine à Paris. Le projet, en cours de travaux, respecte le budget et calendrier initial malgré un appel d'offres partiellement infructueux et devrait permettre un emménagement des équipes à l'été 2026.
- Enfin, la transmission et le partage de la connaissance sont des atouts

essentiels dans la progression des compétences individuelles et collectives de l'Oppic. Ainsi, l'établissement a constitué **une base documentaire de référence désignée comme "fil rouge"** permettant à chacun de disposer d'une ressource indispensable à l'exercice de ses missions et de son action. Le fil rouge comprend les documents suivants :

- documents type constituant les documents de référence à utiliser pour établir l'ensemble des contrats nécessaires à la mise en œuvre du projet ;
- documents de référence nécessaires pour permettre aux équipes opérationnelles de piloter efficacement les opérations qui leur sont confiées ;
- documents généraux fixant le cadre d'intervention de l'Oppic et permettant ainsi à chaque équipe de disposer des outils indispensables à la conduite de leurs actions opérationnelles.

En résumé, le troisième axe, **tourné vers l'attractivité de l'établissement**, a permis d'accompagner la montée en compétence des agents grâce à la formation et à la mobilité interne, d'engager les travaux du futur siège avenue du Maine et de renforcer les outils numériques. L'Oppic a engagé la modernisation de son système d'information financier, qui permet de disposer d'un outil unique commun aux équipes opérationnelles, au service financier et à l'agence comptable, dénommé PEP. Dans le même temps, l'établissement a développé un nouvel intranet, mis en service en février 2025, dénommé Passerelle. Cet outil a vocation à faciliter le partage de l'information, le travail collaboratif et la gestion documentaire propre à l'exercice des métiers. La politique d'archivage a également connu une avancée avec la constitution progressive

d'une base documentaire de référence et des versements accrus aux Archives nationales, contribuant à la conservation de la mémoire des opérations et des chantiers.

Dans l'ensemble, **le bilan du COP 2023-2025 montre une dynamique réelle et concrète de modernisation et de structuration de l'établissement**, tant dans ses démarches opérationnelles que dans l'organisation et l'efficacité de son action. La maîtrise des coûts et délais ainsi que la promotion de la qualité architecturale, technique, environnementale et fonctionnelle des projets demeurent les objectifs fondamentaux de l'établissement. L'Oppic souhaite également renforcer son rôle auprès des mandants afin d'éviter les incompréhensions sur les attentes et les responsabilités partagées.

Ce bilan d'étape montre **l'engagement de l'Oppic à respecter les fondamentaux de son métier**, à savoir la maîtrise d'ouvrage déléguée ou de plein exercice des opérations qui lui sont confiées, sa volonté de s'inscrire dans les politiques publiques portées par le ministère de la Culture et par l'Etat, et enfin son respect des processus par leur amélioration continue. Le futur COP 2026-2030 doit donc permettre à l'établissement de poursuivre et d'approfondir ces différents axes thématiques tout en poursuivant le renforcement de son attractivité, son identité et ses valeurs.

Le contrôle de l'Agence Française Anticorruption (AFA) ouvert en 2024 et achevé en 2025 constitue une **opportunité utile pour alimenter la réflexion de l'établissement et son action en matière de prévention des risques d'atteinte à la probité**. Il met en lumière des éléments d'analyse critique qui représentent un levier de progression et d'amélioration continue. Les recommandations et observations de l'agence contribuent à renforcer les dispositifs internes de l'Oppic et

à consolider la culture de conformité et d'intégrité tout en structurant le déploiement des actions nécessaires à la maîtrise des risques auxquels peut être confronté l'établissement.

Le **bilan du COP 2023-2025** conduit l'Oppic à :

- Réaffirmer son engagement en faveur d'une maîtrise des coûts et des délais de ses opérations, tout en conservant un haut niveau d'exigence en termes de qualité architecturale et fonctionnelle, répondant ainsi aux besoins exprimés par ses mandants ;

Accélérer son action dans le domaine de la **performance environnementale** de l'établissement et de ses opérations ;

- Renforcer son contrôle interne tout en conservant une simplicité d'action.



3. L'analyse des forces et fragilités constatées aujourd'hui mais aussi l'identification des opportunités et menaces de la période à venir, pour construire une vision partagée des orientations de l'établissement

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

L'activité de l'Oppic, directement corrélée aux commandes des donneurs d'ordre, apparaît davantage empreinte d'incertitudes, notamment ces dernières années, du fait des priorités et des nécessités dans un contexte budgétaire contraint à un moment où les besoins en investissement croissent, induisant des tensions significatives tant d'un point de vue programmatique que budgétaire. Cela peut aboutir à allonger les périodes d'études préalables et de programmation, à créer des césures de plusieurs années avant de passer en phase travaux ou encore à introduire des phases et des tranches plus nombreuses et étalées dans le temps compliquant de facto la gestion du plan de charge et des équipes de l'établissement.

Environ **75 %** des opérations relèvent d'une **réhabilitation patrimoniale**. L'activité de l'Oppic est par conséquent fortement corrélée aux politiques publiques en matière de protection du patrimoine et des moyens associés.

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, au sein desquels 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. La refonte du décret statutaire a permis l'intégration dans les conventions de mandat de la participation au plan de charge des mandants hors du giron du ministère de la Culture.

Parmi ses forces, l'établissement peut s'appuyer sur :

- **une expertise reconnue** dans la conduite d'opérations complexes et patrimoniales sensibles,
- une capacité d'adaptation éprouvée lors des crises récentes,
- des outils structurants déjà déployés, évolutifs et adaptables en fonction de la spécificité des opérations.

Le capital humain de l'Oppic constitue donc son atout majeur, avec des équipes engagées et hautement qualifiées, dont les compétences sont reconnues tant au sein du ministère de la Culture et de ses établissements publics, que par les mandants tiers ainsi désormais qu'à l'international.

En effet, **la coopération internationale représente un objectif stratégique** majeur pour les années à venir. Ainsi, en décembre 2024, un executive program a été signé entre l'Oppic et le ministère de la Culture d'Arabie Saoudite (Heritage Commission) amenant l'Oppic à travailler sur une offre consistant en une mission d'assistance, de conseil et d'accompagnement en vue de la restauration et le réaménagement du King Khaled Palace à Riyad. Cette première étape s'est accompagnée de la création d'une mission de préfiguration du développement international au sein de l'établissement.

Le recours aux filières économiques de la construction et de la restauration patrimoniale **expose l'établissement à des aléas externes**, tandis que la charge de travail demeure étroitement dépendante des arbitrages ministériels et budgétaires. Par ailleurs, la volatilité des

coûts et des délais d'approvisionnement, alimentée par les situations économiques ou géopolitiques, fragilise la prévisibilité des opérations. De plus, l'incertitude économique résultante de multiples facteurs de nature hétérogène pousse l'Oppic à renforcer sa méthode de calcul des taux d'actualisation. Les ambitions croissantes en matière environnementale et sociale exigent une montée en compétences rapide et continue de l'ensemble de la filière. Enfin, l'équilibre entre l'état du parc patrimonial et la couverture des besoins budgétaires induisent un renforcement des exercices de priorisation et de phasage des opérations afin de garantir la soutenabilité des projets. Ce phasage d'opérations complexifie par ailleurs le montage des opérations et les rapports avec les entreprises titulaires.

De nombreuses opportunités s'ouvrent néanmoins. La transition écologique constitue une chance de valoriser l'expertise de l'Oppic et de renforcer sa légitimité en matière de performance environnementale. Les grands projets structurants offrent une visibilité et un rayonnement durables. L'émergence de nouvelles technologies, telles que l'intelligence artificielle, ouvre la voie à une modernisation des pratiques. Enfin, le futur siège de l'Oppic avenue du Maine constitue une opportunité de renforcer la cohésion interne et l'attractivité de l'établissement. Et la perspective de la coopération internationale offre l'occasion pour l'établissement de s'ouvrir à de nouveaux modes de production de projet.

En définitive, cette analyse met en lumière **les priorités qui devront structurer le COP 2026-2030** : consolider les acquis, corriger les fragilités identifiées, poursuivre la mise en œuvre d'objectifs environnementaux ambitieux, tout en anticipant et en maîtrisant les risques externes et structurels qui pèsent sur l'action de l'Oppic.

3.2 Les enjeux à venir de l'établissement seront définis à partir des grands thèmes d'actualité

Au titre des tendances de fond, l'OPPIC s'attend à une mutation profonde du **monde du travail** renforcée par le recours à l'intelligence artificielle et les nouvelles pratiques managériales qui vont faire évoluer les cadres d'intervention dans lesquels s'inscrit l'établissement. En anticipant au mieux ces grandes évolutions, l'Oppic se prépare à valoriser son savoir-faire et ses capacités d'adaptation afin de faire face à un monde en profonde mutation.

Le rôle de soutien à l'économie dans lequel s'inscrit l'Oppic oblige à approfondir la connaissance des tiers avec lesquels l'Oppic travaille (compréhension de leur organisation, de leurs attentes et de leurs contraintes). Le devoir d'exemplarité et les missions de service public de l'établissement renforcent sa vigilance sur des thèmes stratégiques de l'action de l'établissement : politique d'achat, respect des contrats, maîtrise des risques, sécurité juridique des opérations, gestion des chantiers, etc.

En outre, l'Oppic doit par son positionnement, par son action et ses exigences inciter chacun de ses partenaires à définir et mettre en oeuvre des axes de développement dynamiques et ambitieux. En effet, l'Oppic, en complément de son rôle d'acheteur public, entend porter une dimension qualitative à son action, structurante pour tous ses partenaires. Les interventions de l'Oppic auprès des acteurs des secteurs de la construction et de la restauration patrimoniale doit ainsi faire progresser l'ensemble de la filière sur les questions sociétales, environnementales et l'usage raisonné des procédés ou des techniques innovants. Sa mission de service public est alors aussi de contribuer à développer la sensibilité du

public aux questions environnementales et patrimoniales. L'Oppic affirmera ainsi sa vocation de transmettre, diffuser, partager et valoriser des savoir-faire, des métiers y compris à l'international dans le cadre de programmes de coopération.

3.3 Répondre à l'ensemble des effets de long terme sur le fonctionnement et le collectif de travail dans les cinq années à venir constituera également un enjeu fondamental : le projet de déménagement constituera à ce titre une occasion de réaffirmer les grandes valeurs de l'établissement.

Le bilan de l'activité de l'Oppic met généralement à son crédit le **professionnalisme de ses équipes**, mues par des valeurs déontologiques, des valeurs professionnelles profondes d'exigence de qualité, un investissement important conjugué à des compétences techniques ou juridiques poussées et une capacité d'adaptation aux différentes étapes des projets qu'ils mènent. Ce sont naturellement des atouts qui structurent l'établissement en profondeur et en constituent une part de l'identité.

Le précédent COP s'est efforcé de répondre à la nécessité de poursuivre la consolidation du **sentiment d'appartenance à un collectif**. De fait, les missions de l'établissement impliquent en elles-mêmes un fonctionnement « par projet ». C'est pourquoi la réflexion sur les modes de travail doit être poursuivie et approfondie afin de continuer et d'entretenir la transmission des connaissances et de l'expertise au sein des équipes : multiplication des temps de travail collectifs, reprise en présentiel à chaque fois que cela est possible des temps d'échanges collectifs, qualité de la communication interne et du management de proximité, proposition d'exercices participatifs réguliers, priorité donnée dans le futur siècle aux lieux de

rencontre, de convivialité et de travail en commun sont autant de réponses qui pourront être apportées pour continuer sans cesse à approfondir les compétences et l'expertise de l'Opérateur.



La mise en œuvre des **grands objectifs stratégiques** fait l'objet d'une gouvernance élargie au sein de l'établissement avec l'identification de plusieurs porteurs de projets transversaux, pour renforcer l'appropriation par chacun des engagements du contrat et les décliner au plus près des besoins opérationnels. Les chantiers du nouveau contrat correspondent :

- à des axes d'amélioration structurant, identifiés précédemment, qui se poursuivent ;
- à des chantiers nouveaux, reflétant les enjeux renouvelés que se fixe l'Oppic sur cette période.

Axes	Thématiques	Sous-thèmes / Objectifs	Méthode de suivi des indicateurs
Structurer une culture d'établissement autour de ses valeurs, de ses missions et des pratiques managériales	Qualité de vie au travail	1. Développer une culture managériale	Plan d'action
	Management		
	Valeurs		
Développer une approche sociétale de la maîtrise d'ouvrage	Identité/Attractivité	2. Valoriser l'Oppic, ses agents, ses compétences et ses savoirs	Quantitatif
	Métier de l'Oppic	3. Approfondir la démarche environnementale de l'établissement	Plan d'action
		4. Poursuivre la démarche sociale	Quantitatif
Améliorer et pérenniser le fonctionnement de l'Oppic	Fonctionnement de l'Oppic	5. Poursuivre et renforcer les démarches d'informations et de pilotage de la qualité, des coûts et des délais dans les opérations	Quantitatif
		6. Poursuivre et renforcer l'organisation transversale	Quantitatif
		7. Renforcer la sécurité juridique et financière des opérations	Plan d'action Quantitatif
		8. Renforcer les dispositifs d'adaptation des équipes aux nouveaux enjeux	Quantitatif
		9. Renforcer les dispositifs de prévention et de maîtrise du risque cyber	Quantitatif



Axe 1 : Structurer une culture d'établissement autour de ses valeurs, de ses missions et des pratiques managériales

1.1 Développer une culture managériale

Les domaines d'intervention de l'Oppic sont en constante évolution et il s'agit d'un processus continu. Afin que chaque agent, chaque entité et en conséquence l'institution, puisse poursuivre une démarche constante de progrès, de valorisation et ainsi de reconnaissance, il est indispensable de créer une culture managériale partagée, institutionnelle et de proximité qui a pour vocation de :

- renforcer la transversalité, l'échange, la solidarité entre les équipes et le partage d'expériences ;
- accompagner l'acquisition et le développement des compétences, notamment à travers le compagnonnage, la formation continue, la mobilité interne et l'incitation à la prise de responsabilité ;
- affirmer les valeurs de l'établissement : intérêt général, solidarité, égalité, inclusion, respect, transmission.

Les équipes de l'Oppic sont investies et engagées dans les missions qui leur sont confiées. Les projets ou opérations qu'elles sont amenées à conduire et la totalité des actions et processus afférents constituent un ensemble de connaissances complexes et évolutives. Les enjeux multifactoriels, notamment la maîtrise des coûts et des délais, la qualité, les relations humaines, la coordination entre les métiers ou encore la sécurisation des procédures, nécessitent de pouvoir s'appuyer sur un collectif de travail solide et robuste.

A travers le projet de management que souhaite développer l'établissement, il s'agira de proposer des outils qui permettent d'accompagner les agents pour gérer ces exigences professionnelles, en s'appuyant sur l'ensemble des ressources mises à leur disposition (entretien professionnel, plan de formation, guides de bonnes pratiques, compagnonnage, retours d'expériences, etc.).

Les recommandations faites par les diverses instances ou institutions qui contrôlent ou accompagnent l'Oppic dans ses démarches constituent également une source précieuse pour construire et faire usage de l'ensemble des outils nécessaires à l'exercice de ses missions. Ainsi, les démarches de management doivent également considérer et répondre aux risques auxquels sont confrontés les agents. Citons par exemple les risques d'atteinte à la probité, les discriminations, les risques psychosociaux, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ou encore la charge de travail.

Dans ce contexte, l'Oppic entend renforcer encore davantage la culture de la déontologie. Il s'agira notamment d'amender la charte de la déontologie et la promouvoir aussi fréquemment que possible (réunion d'intégration, kit des nouveaux arrivants, communication interne) afin de sensibiliser l'ensemble des agents de l'établissement, ainsi que de porter les valeurs, principes et règles qu'elle comporte auprès des partenaires et prestataires. Cela apparaît d'autant plus opportun au regard des recommandations de l'agence française anticorruption (AFA) et de la candidature de l'établissement aux labels égalité et diversité.

Ainsi, afin de renforcer sa culture managériale, l'Oppic souhaite bâtir un plan d'action pluriannuel partagé et concerté avec son comité de direction, ses cadres et ses instances (conseil

d'administration, CSA, formation spécialisée, etc.) répondant à l'ensemble de ces enjeux.

L'année 2026 sera consacrée à l'établissement du plan d'action et intégrera les actions d'ores et déjà définies en 2025 (déménagement dans le nouveau siège à Maine, amélioration de la qualité de vie au travail, plan d'action égalité professionnelle et diversité, refonte de la charte de déontologie, plan de formation, etc.).

Les années suivantes quant à elles seront consacrées à la mise en œuvre du plan.

Les collaborateurs ont besoin de donner ou de comprendre le sens de leur travail et le sentiment d'appartenance à l'établissement est également lié à l'image de celui-ci. L'Oppic mettra en avant les valeurs de service public qui sont les siennes et se traduisent notamment par la transmission par l'apprentissage, la mise en œuvre d'une démarche de label égalité/diversité et une action sociale matérialisant et favorisant la solidarité et la transversalité.

1.2 - Identité/Attractivité

L'Oppic est un établissement soumis à un champ concurrentiel tendu dans le domaine du recrutement. L'Opérateur doit donc faire connaître ses missions, ses atouts et ses spécificités afin de les valoriser. Cela rejoint certes la question des valeurs et du management, mais il est nécessaire d'aller au-delà.

En effet, considérant les spécificités et la technicité des métiers de l'Oppic notamment en matière de restauration et de valorisation du patrimoine, de développement des projets immobiliers mais aussi dans des champs d'action transversaux, il est essentiel que l'Oppic puisse capitaliser sur les agents formés à ces métiers. Les enjeux de mobilité et

mais aussi dans des champs d'action transversaux, il est essentiel que l'Oppic puisse capitaliser sur les agents formés à ces métiers. Les enjeux de mobilité et de montée en compétence internes sont donc particulièrement stratégiques pour l'établissement. Des résultats ont pu être constatés ces dernières années et l'Oppic continuera à mettre en œuvre les actions de fidélisation de nature à favoriser un investissement durable des agents auprès de l'établissement.

Par ailleurs, les enjeux financiers et calendaires des opérations conduites restent particulièrement sensibles. Ainsi le champ d'intervention de l'Oppic, ses missions, tous ses métiers, son développement doivent être régulièrement valorisés, ce qui passe également par l'accueil et la mise en situation professionnelle de stagiaires et d'apprentis, la participation à des actions de valorisation des métiers consacrés aux projets immobiliers d'équipements culturels et de valorisation/restauration du patrimoine sur l'ensemble du territoire national, les échanges avec le monde de l'enseignement et de la recherche et notamment les écoles d'ingénieurs, d'architectes, les universités, l'intervention dans des manifestations telles que les salons professionnels, les journées nationales, ou des actions partenariales avec des acteurs chargés de diffuser et de sensibiliser à l'architecture.

Enfin, l'Oppic souhaite que soit engagée dans la période du COP une évolution de son cadre de gestion en lien avec le cadre de gestion du ministère de la Culture car il s'agit d'un outil essentiel tant pour dynamiser son management que pour renforcer son attractivité. Une telle évolution faciliterait par ailleurs l'accueil et la fidélisation durable des profils expérimentés essentiels pour former et transmettre leurs connaissances aux jeunes recrues de l'établissement.

L'Oppic poursuivra également 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 notamment au travers de la mise en œuvre du 1% artistique, d'actions éducatives et pédagogiques en lien avec les chantiers et par la commande photographique pour conserver la mémoire des opérations et des ouvrages réalisés.

La communication externe autour de l'Oppic sera renforcée, notamment auprès des écoles, afin de mieux faire connaître l'établissement.

Indicateurs liés à cet axe :

- **Indicateur relatif au plan d'action sur la culture d'établissement.**
- **Indicateur portant sur un nombre d'actions publiques visant à valoriser les métiers du bâtiment.**

Axe 2 : Développer une approche sociétale de la maîtrise d'ouvrage

2.1 Approfondir la démarche environnementale de l'établissement

Participer à répondre aux enjeux mondiaux et nationaux liés aux impacts environnementaux des projets ainsi que porter les politiques publiques en la matière constituent un engagement fort et constant de l'Oppic qui entend continuer à s'y investir pleinement.

Le renforcement des expertises transversales de l'établissement afin d'accompagner la transition énergétique et environnementale est au cœur de son action. L'objectif est de tendre vers l'exemplarité de l'ensemble des opérations menées, en portant auprès des maîtres d'ouvrages des objectifs allant au-delà des seules obligations réglementaires.

Compte tenu du caractère patrimonial de nombreuses opérations conduites par l'Oppic, il est également prioritaire d'affirmer une démarche spécifique pour les interventions sur les monuments historiques classés, secteur qui échappe en grande partie au cadre réglementaire.

Afin de structurer cette ambition et de doter l'établissement d'un plan d'action pour la mise en œuvre de la stratégie environnementale adoptée en novembre 2021, une mission Environnement a été créée dans le cadre du COP 2023-2025. S'appuyant sur les savoir-faire, expertises et compétences internes, cette mission a pour rôle de déployer la stratégie, de conduire et faire évoluer une démarche transversale d'appropriation, et de favoriser la montée en compétences des équipes (mais également de ses partenaires) sur le volet environnemental.

Sur la base du retour d'expériences du plan d'action du précédent COP, il s'agit désormais d'élargir et de renforcer les axes de travail. Parmi les priorités :

- La mise en place et la généralisation d'une stratégie de formation pour toutes les équipes opérationnelles sur les ambitions environnementales dans les projets immobiliers de l'Oppic ;
- La poursuite des actions engagées sur le réemploi et la traçabilité des matériaux ;
- L'élargissement des réflexions autour de la performance énergétique et de la stratégie bas carbone ;
- L'élaboration d'un cahier des charges type pour l'analyse du cycle de vie des matériaux composant l'ouvrage à construire ou à réhabiliter ;
- Le développement des outils de suivi des objectifs environnementaux dans les opérations, ainsi que la définition de critères environnementaux.

L'année 2026 sera consacrée au bilan du plan d'action en cours et à son élargissement/approfondissement, tandis que les années suivantes seront consacrées à la mise en œuvre de ce plan actualisé.

2.2 Poursuivre la démarche sociale

Les politiques publiques encouragent l'insertion sociale et professionnelle via des clauses sociales intégrées dans les marchés publics, conformément aux dispositions du code de la commande publique et de la directive interministérielle du 11 avril 2019 relative à la mise en œuvre des clauses sociales favorisant l'accès au marché du travail des personnes qui en sont éloignées.

L'engagement de l'Oppic au profit de l'insertion et de la formation professionnelle se traduit par l'introduction de clauses sociales en faveur de l'insertion par l'emploi dans tous les marchés, y compris de maîtrise d'œuvre. L'introduction de clauses sociales dans les marchés de l'Oppic, sous forme d'un volume d'heures d'insertion à réaliser dans le cadre du contrat, prévoit la réalisation d'actions d'insertion à destination des personnes éloignées de l'emploi.

Dans ce cadre, l'Oppic a renouvelé sa convention de partenariat avec le facilitateur EPEC (Ensemble Paris Emploi Compétences) pour être accompagné dans la mise en œuvre des clauses d'insertion sociale sur le territoire parisien. Sur les autres territoires (Ile-de-France hors Paris, régions, territoires ultra-marins), l'Oppic aura recours à des facilitateurs implantés localement via des conventions de partenariat adaptées.

Le périmètre d'intervention de l'Oppic concerne la construction ou la réhabilitation d'équipements culturels, ainsi que la restauration et la valorisation de monuments historiques, qui représente environ 50% de son activité.

Les opérations de restauration sur le patrimoine protégé mobilisent des compétences spécifiques, tant en études qu'en réalisation de travaux, tout en permettant par la volonté des partenaires de concilier qualité patrimoniale et engagement social. Le secteur de la restauration du patrimoine est lui-même par ailleurs très investi dans la formation et la transmission des savoirs.

Afin de faciliter la démarche et d'harmoniser les pratiques, l'Oppic et la Compagnie des ACMH (Architectes en Chef des Monuments Historiques) souhaitent mettre en place une charte (sur le même modèle que la charte GMH - Groupement des entreprises de restauration de monuments historiques - signée dès 2019) pour définir les engagements respectifs et les modalités de mise en œuvre des clauses sociales incluses dans les marchés de maîtrise d'œuvre de restauration du patrimoine historique passés entre l'Oppic et des ACMH.

2.3 - Poursuivre et renforcer les démarches d'informations et de pilotage de la qualité, des coûts et des délais dans les opérations

La maîtrise de la qualité, du coût et des délais constitue l'enjeu fondamental de la performance des projets immobiliers. Si ces dimensions de respect des coûts et des délais sont primordiales dans les missions du maître d'ouvrage, elles ne sont cependant pas les seules. Celui-ci doit en effet garantir un équilibre rigoureux entre coût et délai tout en intégrant des objectifs de qualité architecturale, technique et fonctionnelle, de performance environnementale, d'accessibilité universelle, d'implication de l'établissement dans les enjeux sociétaux, d'innovation, et de satisfaction des usagers.

Par ailleurs, les facteurs de réussite d'un projet immobilier sont principalement corrélés à la précision et stabilité du programme de l'opération, au provisionnement adéquat des risques identifiés et à leur maîtrise, au choix d'un montage opérationnel optimal, ainsi qu'aux modalités de pilotage et suivi. La maîtrise d'ouvrage publique renvoie à un ensemble complexe de responsabilités, concernant tous les acteurs, tant le commanditaire initial que les partenaires et prestataires en charge de la conception et de l'exécution du projet. A ce titre, l'Oppic joue un rôle majeur : certes il n'assume pas la totalité des responsabilités, notamment en matière de coût et de délai, mais il constitue un maillon essentiel de la chaîne de responsabilité dès lors qu'il s'agit d'en améliorer la maîtrise. En particulier, l'Oppic est tenu d'éclairer le maître d'ouvrage sur les impacts en matière de coût et de délai de ses propres décisions, et doit également maîtriser les risques liés à l'acte de construire en les anticipant et les provisionnant de manière adéquate. Des éléments exogènes peuvent également générer des incertitudes, (comme les cycles des cours des matières premières et leur conséquence sur les prix de la

construction par exemple), générant des incidences financières directes sur le budget de l'opération. Néanmoins, quelle que soit la nature des causes, l'Oppic tant en qualité de maître d'ouvrage délégué que de maître d'ouvrage de plein exercice, a un rôle de conseil auprès des financeurs, des mandants ou des utilisateurs, de manière à leur permettre de prendre des choix, des arbitrages ou des orientations qui relèvent de leur responsabilité (évolution de programme, montage opérationnel, desserrement de contrainte de délai, financement complémentaire, etc.).

Pour fiabiliser les budgets et les délais, l'Oppic poursuit de manière continue dès la phase amont de programmation l'intégration de ses retours d'expérience, afin d'appréhender de la manière la plus adéquate l'enveloppe financière prévisionnelle de l'opération ainsi que son calendrier au regard de la complexité des opérations confiées (réhabilitation, travaux en site occupé ou site urbain dense, opérations atypiques présentant des difficultés techniques, opérations patrimoniallement sensibles, etc.). La réalisation systématique sur les opérations à fort enjeu d'une contre-expertise économique dans les phases d'avant-projet est désormais bien établie. La gestion des projets par la gestion des risques et des points de vigilance à partager avec le maître d'ouvrage, pour anticiper les dérives et réduire les écarts, se développe également, mais reste un domaine de progression et d'approfondissement sur lequel l'établissement souhaite travailler sur la durée du prochain COP.

La nécessité de fixer un calendrier raisonnablement ambitieux, provisionnant un aléa calendaire, est davantage partagée également avec les maîtres d'ouvrage, mais pourrait être encore améliorée sur la durée du prochain COP.

La poursuite de la diffusion et du partage du référentiel de la maîtrise d'ouvrage, dont une mise à jour a été partagée avec le comité d'audit puis validée par le

conseil d'administration le 26 novembre 2024 reste une démarche pédagogique d'importance à systématiser, en ce qu'elle constitue par ailleurs une bonne introduction et sensibilisation auprès des maîtres d'ouvrage de toutes les attentions et vigilances à porter dans la gestion d'un projet immobilier.

Le nouveau COP devra ainsi s'attacher à consolider l'ensemble des démarches de progrès et de capitalisation initiées sur la précédente période.

Dans ce contexte, les indicateurs et éléments de suivi du coût et du délai des opérations restent des éléments récurrents du COP. Ils y sont en effet rattachés intrinsèquement, le COP étant un outil de suivi de performance. Ces indicateurs de suivi mis à jour dans le précédent COP seront donc repris afin de suivre et mesurer la qualité de l'activité, en tenant compte des difficultés inhérentes aux missions de l'Oppic et des aléas. Cela permettra, en outre, de disposer d'une série longue.

Depuis 2023, le thème du respect des délais des opérations réceptionnées dispose d'un nouvel indicateur qui compare la date d'achèvement des travaux qui figure dans la décision de réception des travaux avec la date de réception prévue au démarrage des travaux. Les impacts des modifications de programme et des aléas sont neutralisés dans le calcul.

Les bilans du précédent COP montrent pour certaines opérations une difficulté à atteindre l'objectif de respect du délai initial. Au-delà des difficultés spécifiques de ces opérations, plusieurs raisons peuvent être évoquées :

- la prise en compte du délai contractuel des marchés de travaux doit intégrer également une provision d'aléas calendaires, idéalement mentionnée dans la convention de mandat ;
- la sous-estimation initiale du délai des travaux sur des opérations complexes, majoritairement validé par la maîtrise d'œuvre et le pilote de l'opération (OPC) ;
- l'application d'une méthode unique de calcul de l'indicateur quelle que soit la durée initiale des travaux pénalise les opérations de courte durée.

Les bilans du COP précédent montrent que les opérations qui n'atteignent pas l'objectif sont celles qui ont connu :

- de multiples aléas et en conséquence un allongement important du délai, en partie dû à une sous-évaluation des risques associés à l'opération (ou à l'apparition de risques non identifiés initialement)
- un appel d'offres nettement infructueux.

Afin de renforcer son retour d'expériences, l'Oppic envisage de mener en parallèle des actions décrites plus haut, un travail de comparaison des écarts entre les hypothèses prises initialement et la réalité constatée. Ce travail s'appuiera notamment sur les rapports d'exécution établis par les équipes opérationnelles.

Enfin, l'Oppic entend se positionner à l'écoute de ses donneurs d'ordre et valoriser leur retour. A cette fin, il convient de systématiser une réunion d'échanges à l'issue de chacune des grandes phases d'une opérations (études préalables, études de conception, travaux, et après mise en exploitation) avec les équipes de direction des maîtres d'ouvrage ou des

utilisateurs, afin d'enrichir les pratiques de l'établissement du retour d'expérience des partenaires. Ce dispositif pourra utilement s'inscrire dans la continuité du baromètre de satisfaction, qui permettra des retours plus complets et une meilleure richesse qualitative pour améliorer les pratiques de l'établissement dans la conduite des projets.

Indicateurs liés à cet axe :

- **Indicateur de déploiement du plan d'action de stratégie environnementale.**
- **Indicateur de poursuite de la démarche clauses sociales.**
- **Indicateur de respect des coûts.**
- **Indicateur de respect des délais.**



Axe 3 : Améliorer et pérenniser le fonctionnement de l'Oppic

3.1 - Poursuivre et renforcer l'organisation transversale

Afin d'assurer la performance des projets immobiliers dont il assure la maîtrise d'ouvrage ou la maîtrise d'ouvrage déléguée, l'Oppic mobilise différents acteurs de la construction (maîtrise d'œuvre, entreprises, AMO, etc.) avec lesquels il contracte des marchés publics.

La gestion des marchés publics est ainsi un élément structurant et transversal de l'activité de l'Oppic qui mobilise de nombreux services de l'établissement (directions opérationnelles, direction juridique, direction financière, agence comptable, direction générale) et, au sein de chaque service, les différentes fonctions des agents, depuis les gestionnaires jusqu'aux directeurs.

Afin de mobiliser au mieux ses co-contractants, l'Oppic se doit d'être exemplaire dans la gestion des marchés et notamment dans sa capacité à payer dans les meilleurs délais les prestations réalisées.

Dans la continuité des actions transversales internes menées antérieurement (réunions mensuelles des gestionnaires, collège technique des directeurs, etc.) et dans le contexte de la mise en place du nouvel outil comptable PEP au 1er janvier 2025, il est donc essentiel pour l'Oppic de renforcer son organisation transversale afin de rester, malgré les aléas, efficient et performant dans la gestion du délai de paiement de ses co-contractants.

Le nouveau COP permet donc de créer un indicateur de suivi de la performance transversale de l'Oppic au travers de la gestion des paiements des marchés.

Si l'Oppic respecte majoritairement le délai de paiement réglementaire de 30 jours, la mise en place début 2025 du nouvel outil comptable PEP a généré des turbulences débouchant sur un allongement temporaire parfois notable des délais de paiement. Cela a motivé une analyse en profondeur des processus à l'œuvre et ce d'autant plus que les paiements des marchés de travaux renvoient à des circuits plus complexes et donc plus longs : l'Oppic souhaite améliorer l'organisation de l'ensemble de la chaîne pour sécuriser ce processus et le rendre encore plus efficient, le respect des délais de paiement relevant de ses obligations de service public envers les prestataires privés pour qui la maîtrise de la trésorerie est un enjeu stratégique.

Le nouveau COP devra donc s'attacher à analyser la structure des délais de paiement afin d'optimiser les processus transversaux menant des directions opérationnelles à l'agence comptable en passant par la direction financière, afin d'améliorer les délais de paiement de l'Oppic. Il s'agit également pour certains marchés d'une démarche partenariale puisqu'elle mobilise l'ensemble des acteurs et des outils informatiques à paramétrer pour chaque opération.

Les marchés de travaux constituant la grande majorité des paiements effectués par l'Oppic, il est proposé de retenir un indicateur centré sur le paiement des situations de travaux, d'autant plus que l'Oppic passe de nombreux contrats avec des petites et moyennes entreprises, sensibles à la gestion de leur trésorerie. Par ailleurs ces situations impliquent le plus souvent une pluralité d'acteurs (MOE, AMO etc.) qui doivent eux aussi s'inscrire dans le respect des délais fixés globalement.

3.2 – Renforcer la sécurité juridique et financière des opérations

a) Rationaliser, harmoniser et diffuser les outils, pratiques et procédures

La cohérence et l'efficacité du fonctionnement interne de l'établissement reposent notamment sur des outils partagés et des procédures clairement établies. Or, si l'Oppic s'est progressivement doté d'outils numériques et de procédures couvrant à la fois ses équipes opérationnelles et ses directions transversales, leur coexistence hétérogène, parfois redondante ou insuffisamment actualisée, limite encore la lisibilité et la fluidité des pratiques. Cet objectif vise donc à consolider un socle commun, afin de faciliter la coordination entre les directions et de renforcer la performance collective.

Cet objectif porte sur l'amélioration continue du fonctionnement interne de l'établissement. Il vise à renforcer la cohérence, la lisibilité et l'efficacité des pratiques, en s'appuyant sur la rationalisation des outils exploités et la formalisation continue et progressive des procédures.

L'objectif est de sécuriser les pratiques, de favoriser le partage des méthodes et de fluidifier la collaboration entre services, tout en garantissant un accès clair et facilité aux référentiels.

Cette démarche implique à la fois la consolidation de l'existant, un travail de structuration et un accompagnement des agents pour encourager l'appropriation, dans le respect des spécificités métiers.

La première partie de cet objectif vise les outils numériques : il s'agit de recenser l'ensemble des solutions utilisées, d'identifier les doublons ou les lacunes, puis de rationaliser les choix en fonction des besoins prioritaires. Cette démarche se traduira par la validation de certains outils, l'abandon d'autres, et l'accompagnement des agents à



travers des actions de présentation, de sensibilisation et de formation. L'ambition n'est pas seulement de réduire les écarts, mais aussi de favoriser une appropriation commune, gage d'efficacité renforcée.

Le second volet porte sur les procédures internes. Leur formalisation a déjà progressé, mais elle doit être poursuivie et structurée dans un référentiel partagé, accessible à tous. L'enjeu est de garantir la lisibilité et la sécurité des pratiques tout en assurant la continuité et la qualité des activités par la mise à disposition de procédures à jour et validées. Une attention particulière sera portée à la régularité de la mise à jour, avec l'instauration d'une révision annuelle à partir de 2029 afin que le référentiel ne perde pas de sa pertinence.

b) Amplifier le contrôle interne

Dans un contexte d'évolution des exigences réglementaires, où la transparence de l'action publique et le pilotage par la performance constituent des enjeux majeurs, l'Oppic s'engage à amplifier son dispositif de contrôle interne pour en faire un levier structurant de sécurisation de ses activités et de fiabilisation de ses processus. Ce renforcement, élaboré en cohérence avec les orientations de ses tutelles et les exigences de ses organes de contrôle, reposera sur l'élargissement progressif du champ du contrôle interne à l'ensemble des risques, au-delà du seul périmètre financier.

Depuis 2014, le contrôle interne de l'Oppic repose sur une cartographie des risques comptables et budgétaires, enrichie en 2021 avec le lancement d'un contrôle interne financier (CIF) intégrant les recommandations du contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM). Cette dynamique sera poursuivie et amplifiée avec le déploiement progressif d'un contrôle interne métier (CIM) à horizon 2026. Ce dernier permettra d'étendre l'analyse des risques à des domaines extra financiers dits « métiers » : organisationnel, RH/social, sécurité des biens et des personnes, et juridique.

L'enjeu principal est de déployer un dispositif unifié, facilitant la compréhension, le suivi et la maîtrise globale des risques. Ce dispositif renforcera la capacité de l'établissement à anticiper les vulnérabilités, à piloter efficacement ses actions correctives et à garantir la conformité réglementaire.

Le CIM viendra compléter et articuler les dispositifs existants (CIF, comité d'audit, dispositifs opérationnels), et contribuera à une couverture étendue des risques, notamment en lien avec les enjeux de probité en réponse aux recommandations de l'AFA ainsi qu'avec la mise en œuvre de la réforme de la responsabilité des gestionnaires publics.

L'amplification du contrôle interne s'inscrit dans une dynamique de responsabilisation de chaque acteur des processus, affirmant l'ambition de l'Oppic de consolider sa position d'établissement exemplaire en matière de gouvernance et de maîtrise de ses activités, tout en répondant aux attentes croissantes en matière de transparence et d'intégrité.

3.3 - Renforcer les dispositifs d'adaptation des équipes aux nouveaux enjeux

Dans le cadre du précédent COP 2023-2025, une base documentaire commune rassemblant l'ensemble des documents de référence nécessaires à la gestion d'une opération immobilière par l'Oppic, depuis la prise au plan de charge jusqu'au quitus d'une opération, a pu être constituée et mise à la disposition des agents sur le nouveau site intranet "Passerelle" de l'établissement. L'intranet de l'établissement rassemble par ailleurs la documentation transverse et sert de support de diffusion et de valorisation de l'actualité de l'Oppic ainsi qu'à l'animation collective.

L'ensemble de cette documentation - qui doit régulièrement être actualisée et enrichie - constitue le savoir-faire de l'Oppic, une démarche qualité tant de gestion des opérations que de

sécurisation des process et que chaque agent doit maîtriser. Le but est de garantir un très haut niveau d'expertise et de pouvoir répondre efficacement aux nouvelles exigences, intégrer des évolutions parfois rapides et continuer d'assurer les missions dans un cadre en perpétuelle transformation. Cela suppose un environnement structuré, des repères partagés, et la mobilisation de leviers adaptés.

En effet, l'établissement évolue dans un contexte marqué par l'intensification des transformations - transition écologique, innovation technologique, évolutions réglementaires, déménagement des services, développement international, contraintes de soutenabilité - et se trouve ainsi régulièrement confronté à des bouleversements durables qui redéfinissent ses conditions d'action. À cela s'ajoutent des tensions budgétaires croissantes, qui peuvent générer une incertitude autour du plan de charge et rendre complexe la capacité à se projeter à moyen terme.

Dans ce contexte, l'enjeu n'est pas de tout réinventer. L'établissement dispose déjà d'un socle solide : des équipes dotées de compétences reconnues, d'une culture professionnelle robuste, ainsi que d'un ensemble d'outils éprouvés pour accompagner l'adaptation - dispositifs de formation, communication interne, comitologie étoffée, groupes de travail, espaces de dialogue.

Il s'agit donc désormais de consolider ces ressources, d'en assurer la cohérence, et de renforcer leur articulation au service d'une dynamique d'adaptation continue mieux formalisée. A cet égard, le renforcement des formations internes, s'appuyant sur le savoir-faire propre à l'Oppic, constitue un enjeu essentiel pour s'assurer de la parfaite diffusion et prise en main de cette base documentaire et des pratiques que l'Oppic entend harmoniser sur l'ensemble de ses opérations. Ces formations internes permettront par ailleurs d'enrichir les pratiques au regard



des retours d'expériences propres aux opérations récemment menées ou aux difficultés intervenues.

Il s'agira également d'approfondir la valorisation des actions engagées à l'issue des différentes instances internes de l'Oppic et en mesurer l'audience : le collège technique, les matinales RH, les séminaires des gestionnaires, les midis de l'Oppic, les différents groupes de travail, la popularité de l'intranet Passerelle.

Dans cette démarche d'amélioration continue, les encadrants tiennent un rôle déterminant. Ils traduisent les orientations, accompagnent les équipes dans les phases de transition et la maîtrise des éléments d'incertitude, et veillent à maintenir un cadre de travail lisible et sécurisé. Leur action permet de donner du sens aux évolutions engagées, de favoriser l'engagement collectif et de soutenir les capacités d'initiative et de coopération. Leur posture managériale constitue ainsi un levier central dans l'adaptation au changement garantissant que chacun bénéficie des mesures nécessaires à faire face aux nouveaux enjeux décisifs des années à venir.

Lors du précédent COP, un indicateur de formation des agents de l'Oppic venait matérialiser les enjeux du maintien, de l'évolution et de l'acquisition des compétences afin de mesurer l'investissement dans la formation collective et partagée ainsi que l'accès à la formation individuelle. Au regard de l'évolution positive de cet indicateur ainsi que de l'achèvement de la base documentaire et sa mise à disposition, il convient désormais d'articuler les dimensions quantitatives et qualitatives de ces deux anciens indicateurs. En s'appuyant sur chaque encadrant, le but est de formaliser un objectif plus structuré reposant sur la satisfaction des besoins individuels de formation, son suivi et son accomplissement.

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 tout comme une offre de service importante pour les collaborateurs désireux de progresser dans leur parcours. 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 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'accompagnement et l'épanouissement des équipes dans l'approfondissement et le bon usage de ces expertises et savoir-faire restent l'enjeu majeur pour l'établissement car il contribue à son attractivité et son renforcement.

3.4 - Renforcer les dispositifs de prévention et de maîtrise du risque cyber

Dans un contexte de transformation numérique accélérée et de multiplication des menaces informatiques, l'Oppic considère que la maîtrise du risque cyber est une de ses priorités d'action. L'objectif étant de garantir la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des systèmes d'informations ainsi que la protection des données sensibles et personnelles tant pour ses agents, que pour l'établissement et ses donneurs d'ordres.

L'Oppic accorde une attention particulière à la sensibilisation et à la formation de l'ensemble de ses agents et compte s'assurer plus fortement d'un même degré de préoccupation auprès de ses partenaires. Des dispositifs de prévention et des outils de cybersécurité adaptés ont été déployés et continueront à l'être, afin d'anticiper, détecter et limiter les incidents. L'indicateur inscrit dans ce COP vise à les perfectionner.

Indicateurs liés à cet axe :

- **Indicateur de suivi des délais de paiement en situation de travaux.**
- **Indicateur de renfort de la sécurité juridique et financière.**
- **Indicateur de suivi de formation interne portant sur les nouveaux enjeux.**
- **Indicateur de maîtrise du risque cybersécurité.**

Signature du COP le 30 janvier 2026



Signature du Cop par Luc Allaire et Christian Mourougane au Centre Georges Pompidou, le 30 janvier 2026.



INDICATEUR 1

Développer une culture managériale

RAPPEL DE L'OBJECTIF

AXE : Structurer une culture d'établissement autour de ses valeurs, de ses missions et des pratiques managériales.

ENJEU : Affirmer à travers la pratique managériale de l'établissement, ses valeurs, ses compétences, ses missions et ses qualités.

OBJECTIF : Définir une politique managériale qui aura pour vocation de :

- 1) faciliter la transversalité et la solidarité
- 2) accompagner l'acquisition et le renforcement de compétences
- 3) inciter à la prise de responsabilité.

Signification et interprétation

Périmètre

Créer une culture managériale partagée, institutionnelle et de proximité qui a pour vocation de :

Etablissement

- renforcer la transversalité, l'échange, la solidarité entre les équipes et le partage d'expériences ;
- accompagner l'acquisition et le développement des compétences, notamment à travers le compagnonnage, la formation continue, le partage d'expérience, la mobilité interne et l'incitation à la prise de responsabilité ;
- affirmer les valeurs de l'établissement : intérêt général, solidarité, égalité, inclusion, respect, transmission.

Mode de calcul

Prévisions

Définir un plan d'action pluriannuel de progrès. Taux d'atteinte du plan d'action.

Cible 2026

Définition du plan d'action.

Réalisation du plan d'action.

10 %

Cible 2027

Réalisation du plan d'action

30 %

Cible 2028

Réalisation du plan d'action

60 %

Cible 2029

Réalisation du plan d'action

80 %

Cible 2030

Réalisation du plan d'action

100 %

Modalités de collecte des données

Données élémentaires

Plan d'action

Source

Réunions spécifiques internes

Outil de collecte

Tableau Excel

Service responsable de la collecte

Secrétariat général /
Direction des ressources humaines

INDICATEUR 2

Valoriser l'Oppic, ses agents, ses compétences et ses savoirs

RAPPEL DE L'OBJECTIF

AXE : Structurer une culture d'établissement autour de ses valeurs, de ses missions et des pratiques managériales.

ENJEU : Porter à connaissance les actions menées par l'établissement.

OBJECTIF : Mettre en avant le savoir-faire de l'Oppic.

Signification et interprétation

Participer à des interventions organisées par les écoles en cours de cursus ou au sein d'incubateurs, à des salons de recrutement, à des salons professionnels, à des associations professionnelles en lien avec la sphère patrimoniale et culturelle (ICOMOS, ICOM,...), participer à des expositions (Cité de l'Architecture,...), publier des articles sur des projets et/ou des thématiques propres à l'établissement / Participer à l'ensemble des politiques déployées par le ministère de la Culture type politique d'éducation artistique (EAC).

Périmètre

Ensemble des actions de communication

Mode de calcul

Mener des actions de valorisation de notre savoir-faire.

Prévisions

Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029	Cible 2030
4 actions	5 actions	6 actions	7 actions	8 actions

Modalités de collecte des données

Données élémentaires	Source	Outil de collecte	Service responsable de la collecte
Nombre d'interventions, notamment dans les écoles, les salons ou encore lors des événements institutionnels.	Service communication	Tableau Excel	Service communication

INDICATEUR 3

Approfondir la démarche environnementale de l'établissement

RAPPEL DE L'OBJECTIF

AXE : Développer une approche sociétale de la maîtrise d'ouvrage.

ENJEU : Répondre aux enjeux mondiaux et nationaux en termes d'impacts environnementaux des opérations portées par l'Oppic.

OBJECTIF : Approfondir et développer la démarche environnementale de l'établissement. Renforcer les expertises transversales.

Signification et interprétation

Porter les politiques publiques environnementales et tendre vers l'exemplarité de toutes les opérations de l'Oppic en dépassant les seuls objectifs réglementaires.

Enrichir et poursuivre la mise en œuvre de la stratégie environnementale de l'Oppic.

Périmètre

Tous les agents et toutes opérations portées par l'Oppic en maîtrise d'ouvrage directe ou déléguée

Mode de calcul

Pourcentage d'avancement du plan d'action.

Prévisions

Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029	Cible 2030
Retex du plan d'action 2022-2025. Définition du plan d'action à périmètre élargi. Réalisation du plan d'action 10 %	Réalisation du plan d'action 30 %	Réalisation du plan d'action 60 %	Réalisation du plan d'action 80 %	Réalisation du plan d'action 100 %

Modalités de collecte des données

Données élémentaires	Source	Outil de collecte	Service responsable de la collecte
Plan d'action	Reunions spécifiques internes	Tableau Excel	Mission environnement

INDICATEUR 4

Poursuivre la démarche sociale

RAPPEL DE L'OBJECTIF

AXE : Développer une approche sociétale de la maîtrise d'ouvrage.

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'impat de la commande publique sur ce thème.

Signification et interprétation

Mesurer la qualité de la politique d'achat de l'Oppic et participer à la politique d'aide au retour à l'emploi et à l'effort des entreprises dans ce domaine.

Périmètre

Marchés de travaux > 1M€ HT et > 6 mois d'exécution.

Marchés de prestations intellectuelles > 1M€ HT et 12 mois d'exécution jusqu'à la mise en œuvre de la loi climat et résilience, qui étendra le périmètre à tous les contrats de PI > seuil européen.

Mode de calcul

Fiabiliser le dispositif et atteindre les objectifs, en terme de pourcentage de réalisation des heures d'insertion sur la base du montant HT de l'estimation.

Prévisions

Cible 2026 à 2030

7% / 10 %

sur les marchés > à 10 M€

Modalités de collecte des données

Données élémentaires

Nombre d'heures réalisées ; contenu des marchés notifiés

Source

Partenaires (PLIE, EPEC...)

Outil de collecte

Tableau Excel

Service responsable de la collecte

Secrétariat Général / Service de la programmation et de la synthèse

INDICATEUR 5.1

Poursuivre et renforcer les démarches d'informations et de pilotage de la qualité, des coûts et des délais dans les opérations

RAPPEL DE L'OBJECTIF

AXE : Développer une approche sociétale de la maîtrise d'ouvrage.

ENJEU : Maîtrise des coûts et les délais.

OBJECTIF : Maîtriser les coûts.

TYPE D'INDICATEUR

Maîtrise des coûts

Signification et interprétation

Mesurer la contribution de l'Oppic à l'amélioration de la qualité de la maîtrise d'ouvrage de l'Etat.

Périmètre

Opérations de travaux, > 1 M€ TDC, réceptionnées l'année N, réalisées sous maîtrise d'ouvrage déléguée ou maîtrise d'ouvrage de plein exercice.

Mode de calcul

$I = N1 / N2$ exprimé en %, avec
- N1 = coût final constaté de l'opération, en € TDC, au dernier avenant à la convention de mandat ou fiche de cadrage, corrigé des incidences financières liées aux révisions de prix et des modifications de programme
- N2 = coût de l'opération tel que validé à l'APD.

Le résultat résultat de l'indicateur (I) sera systématiquement accompagné d'une note précisant le nombre d'opérations réceptionnées dans l'année N (ainsi que leur poids financier) et leur position par rapport aux cibles.

Prévisions

Cible 2026 à 2030

Taux d'opérations livrées sans dérive de coût :

100 %

(sauf 2 opérations par an pour 10 opérations livrées)

Modalités de collecte des données

Données élémentaires

Les résultats obtenus identifieront et neutraliseront les modifications de programme ainsi que les révisions de prix (comparaison à programme constant, en euros constants).

Source

Convention de mandat / Fiche de cadrage

Outil de collecte

Format tableau, synthèse des réalisations par année

Service responsable de la collecte

Secrétariat Général / Service de la programmation et de la synthèse

INDICATEUR 5.2

Poursuivre et renforcer les démarches d'informations et de pilotage de la qualité, des coûts et des délais dans les opérations

RAPPEL DE L'OBJECTIF

AXE : Développer une approche sociétale de la maîtrise d'ouvrage.

ENJEU : Maîtrise des coûts et les délais.

OBJECTIF : Piloter les délais.

TYPE D'INDICATEUR

Respect des délais

Signification et interprétation

Mesurer la contribution de l'Oppic à l'amélioration de la qualité de la maîtrise d'ouvrage de l'Etat.

Périmètre

Opérations de travaux, > 1 M€ TDC, réceptionnées l'année N, réalisées sous maîtrise d'ouvrage déléguée ou maîtrise d'ouvrage de plein exercice.

Mode de calcul

$I = N1 - N2$ exprimé en nombre de mois, avec
 - N1 = date de réception effective
 - N2 = date de réception prévue dans l'OS de démarrage des travaux, ajustée le cas échéant de la marge calendaire provisionnée dans la convention de mandat, en neutralisant les incidences calendaires des éventuelles modifications de programme et les aléas rencontrés.

Le résultat de l'indicateur (I) sera systématiquement accompagné d'une note précisant le nombre d'opérations réceptionnées dans l'année N (ainsi que leur poids financier) et leur position par rapport aux cibles.

Prévisions

Cible 2026 à 2030

Taux des opérations livrées dans les délais initiaux :

100 %

(sauf 2 opérations par an pour 10 opérations livrées)

Modalités de collecte des données

Données élémentaires

Les résultats obtenus identifieront et neutraliseront les modifications de programme ainsi que les aléas.

Source

Convention de mandat / Fiche de cadrage

Outil de collecte

Format tableur, synthèse des réalisations par année

Service responsable de la collecte

Secrétariat général / Service de la programmation et de la synthèse

INDICATEUR 6.0

Renforcer la transversalité

RAPPEL DE L'OBJECTIF

AXE : Améliorer et pérenniser le fonctionnement de l'Oppic.

ENJEU : Poursuivre et renforcer notre organisation transversale.

OBJECTIF : Améliorer les délais de paiement.

Signification et interprétation

Vérifier la performance de l'Oppic au regard de ses obligations de maître d'ouvrage vis-à-vis de ses co-contractants de l'acte de construire.

Périmètre

Paiements des situations de travaux, hors DGD, MOE comprise.

Mode de calcul

$I =$ rapport du nombre de situations de travaux dont le délai global de paiement (DGP) est inférieur à 30 jours sur le nombre total de situations de travaux payées l'année N.

Cible 2026

$I > 70 \%$

Cible 2027

$I > 77,5 \%$

Cible 2028

$I > 85 \%$

Cible 2029

$I > 90 \%$

Cible 2030

$I > 95 \%$

Prévisions

Modalités de collecte des données

Données élémentaires

DGP sur comptes de tiers, hors DGD, MOE comprise, et hors factures simples excluant les DP hors marché, sur accord cadre transverse (avocats/photographes).

Source

Logiciel PEP
Logiciel Ediflex

Outil de collecte

Tableau Excel

Service responsable de la collecte

Secrétariat Général / Direction financière

INDICATEUR 7.1

Rationaliser et optimiser l'accès aux outils et procédures internes

RAPPEL DE L'OBJECTIF

AXE : Améliorer et pérenniser le fonctionnement de l'Oppic.

ENJEU : Disposer d'une base documentaire partagée, à jour et adaptée aux besoins des agents.

OBJECTIF : Formaliser, structurer et rendre accessibles l'ensemble des outils et documents.

Signification et interprétation

Dans la continuité du fil rouge et de la mise en production du nouvel intranet, il s'agit de rationaliser et optimiser les process et les outils (modèles, suivis etc.) internes afin de favoriser leur accessibilité et faciliter leur appropriation pour une utilisation partagée et maîtrisée.

Refléter la capacité de l'établissement à formaliser, organiser et diffuser sa doctrine et ses procédures de manière claire et accessible. Il contribue à sécuriser les pratiques, à garantir la continuité des activités, à fluidifier les échanges entre services et à renforcer la qualité du service rendu.

Périmètre

Documentation interne relevant des fonctions juridiques, financières, administratives et des activités opérationnelles de l'établissement.

Toute archive.

Mode de calcul et prévisions

Taux d'atteinte du plan d'action.

Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029	Cible 2030
Définition du plan d'action	Réalisation du plan d'action	Réalisation du plan d'action	Réalisation du plan d'action	Réalisation du plan d'action
15%	55%	100%	100%	100%
Réalisation du plan d'action	dont : Archivage : extension du SAE Construire l'indexation documentaire Retex Intranet afin de diagnostiquer le niveau d'accessibilité	Organisation d'une mise à jour de l'index / Intégration dans un cycle d'actualisation	Organisation d'une mise à jour de l'index / Intégration dans un cycle d'actualisation	Organisation d'une mise à jour de l'index / Intégration dans un cycle d'actualisation

Modalités de collecte des données

Données élémentaires	Source	Outil de collecte	Service responsable de la collecte
Dispositifs de recherche documentaire accessible Nombre de procédures actualisées.	- Groupe de travail "Fil Rouge" (travaux passés) - Référent dédié en charge de la gestion du référentiel des procédures - Service des archives - Retour des agents	Réalisation d'un fichier de tableau de suivi (Excel)	Secrétariat Général / Service des archives

INDICATEUR 7.2

Etendre le périmètre des activités transverses couvert par un dispositif de maîtrise des risques

RAPPEL DE L'OBJECTIF

AXE : Process et efficience à l'Oppic.

ENJEU : Amplifier le contrôle interne et renforcer la sécurité juridique et financière .

OBJECTIF : Mesurer et améliorer le niveau de couverture des risques.

Signification et interprétation

Mesurer précisément la couverture des risques clés permettra d'éclairer la prise de décision, de prioriser et d'ajuster les plans d'action en ciblant les zones de vulnérabilité identifiées. Cette mesure vise à maintenir un niveau élevé de sécurisation, assurant ainsi la pérennité et la robustesse des processus de l'Oppic.

Périmètre

L'ensemble des processus financiers (budgétaires et comptables) ainsi que les processus "métiers" suivants : organisationnel, RH/social, sécurité des biens et des personnes, et juridique.

Mode de calcul

Taux de couverture des risques majeurs =
(nombre de risques disposant de dispositifs de maîtrise jugés satisfaisants ÷ nombre total de risques identifiés) × 100.

Prévisions

	Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029	Cible 2030
	80%	82,5%	85%	87,5%	90%

Modalités de collecte des données

Données élémentaires	Source	Outil de collecte	Service responsable de la collecte
Nombre de risques et avancement du plan d'action.	Matrice des risques Plan d'action	Tableau Excel Outils du CIF et CIM au format Excel	Secrétariat Général / Direction financière

INDICATEUR 8

Renforcer les dispositifs d'adaptation des équipes aux nouveaux enjeux

RAPPEL DE L'OBJECTIF

AXE : Améliorer et pérenniser le fonctionnement de l'Oppic.

ENJEU : Renforcer les dispositifs d'adaptation des équipes aux nouveaux enjeux.

OBJECTIF : Identifier et satisfaire les besoins de formations de chaque agent et en assurer le suivi individuel.

Signification et interprétation		Périmètre		
Mesurer qualitativement le développement de plans individuels de formations, adaptés à chaque agent et de s'assurer de l'acquisition de compétences s'appuyant sur les outils, méthodes et process internes développés à l'Oppic (base documentaire commune).		Formations collectives et individuelles (hors CIF).		
Mode de calcul				
<p>N1 : nombre cible de formations de l'année N, issu du plan individuel de formation, pour les agents présents le 31/12/N. N2 : nombre de formations effectivement réalisées l'année N, pour les agents présents le 31/12/N.</p> <p>$I = N2/N1$</p>				
Prévisions				
Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029	Cible 2030
Mise en place pour chaque agent, par son encadrant direct, d'un plan de formation I > 70 %	Mise à jour du plan de formation par l'encadrant pour l'année N et N+1 I > 70 %	Mise à jour du plan de formation par l'encadrant pour l'année N et N+1 I > 75 %	Mise à jour du plan de formation par l'encadrant pour l'année N et N+1 I > 80 %	Mise à jour du plan de formation par l'encadrant pour l'année N et N+1 I > 85 %
Modalités de collecte des données				
Données élémentaires	Source	Outil de collecte	Service responsable de la collecte	
<ul style="list-style-type: none"> Fiches de plan de formation individuel formalisées par les encadrants Recensement de la participation aux formations Agents inscrits à l'effectif au 31/12/N 	<ul style="list-style-type: none"> Direction des ressources humaines Encadrants 	Tableau excel	Secrétariat général / Direction des ressources humaines	

INDICATEUR 9

Renforcer les dispositifs de prévention et de maîtrise du risque cyber

RAPPEL DE L'OBJECTIF

AXE : Améliorer et pérenniser le fonctionnement de l'Oppic.

ENJEU : Renforcer les dispositifs de prévention et de maîtrise du risque cyber.

OBJECTIF : Répondre à la nécessaire prise en compte de ces questions dans le contexte actuel.

Signification et interprétation		Périmètre		
Inclure des actions relatives à la cybersécurité pour faire progresser l'établissement et ses agents dans un souci d'amélioration continue.		Tous systèmes d'informations.		
Mode de calcul				
Renforcer de façon continue les dispositifs de maîtrise des risques en matière de cybersécurité.				
Prévisions				
Cible 2026	Cible 2027	Cible 2028	Cible 2029	Cible 2030
Actualiser le PRA dans sa composante SI et, en lien, construire et animer le plan de sensibilisation régulier du personnel à la sécurité des systèmes d'information	Disposer d'une cartographie à jour de l'ensemble du système d'information (SI)	Renforcer les capacités de l'établissement pour détecter et organiser la réponse à incidents	Actualiser le plan de continuité d'activité et le plan de reprise d'activité	Tester et ajuster le plan de continuité d'activité et de reprise d'activité
Modalités de collecte des données				
Données élémentaires	Source	Outil de collecte	Service responsable de la collecte	
<ul style="list-style-type: none"> Plan de prévention Cartographie Actions de communication 	Direction des ressources humaines et des moyens généraux	Tableau excel	Secrétariat général / Direction des ressources humaines et des moyens généraux	



Crédits

- Couverture. École nationale supérieure d'architecture de Versailles. Patrick Tourneboeuf / Tendance Floue, Oppic 2023.
- P1. C2RMF, Versailles. Centre de recherche et de restauration des musées de France. Patrick Tourneboeuf, Oppic 2026.
- P2. Château de Compiègne, bibliothèque. Sylvain Duffard, Oppic 2024.
- P3. Cité de l'Architecture et du Patrimoine. Sophie Chivet, Oppic 2011.
- P4. Centre national d'art et de culture Georges Pompidou. Salem Mostefaoui / Verre et Métal, Oppic 2021.
- P5. Centre National de la Danse - Pantin. Luc Boegly, Oppic 2004.
- P6. Ecole nationale supérieure des Beaux Arts (ENSBA de Paris). Bâtiment A. Perret. Thierry Ardouin, Oppic 2023.
- P7. Génies du tambour du dôme et des groupes sculptés du chevet de l'église du Val-de-Grâce. Thierry Ardouin, Oppic 2021.
- P8. Rénovation des coupoles textiles de la Cité des Sciences et de l'Industrie. Thierry Ardouin, Oppic 2022.
- P9. Château de Versailles - Corps Central Nord - Cour de marbre. Patrick Tourneboeuf, Oppic 2025.
- P10. À gauche : Centre national des arts plastiques (CNAP Pantin). Sylvain Duffard, Oppic 2024.
À droite : Réhabilitation et extension du siège de l'Oppic, 13/19 Avenue du Maine, Paris. Gilles Coulon, Oppic 2025.
- P11. Centre de conservation et d'étude (CCE) Besançon. Frédéric Delangle, Oppic 2025.
- P12. À gauche : Réhabilitation du pavillon de la Duchesse du siège de l'Oppic, 13/19 Avenue du Maine, Paris. Gilles Coulon, Oppic 2026.
À droite : Extension du siège de l'Oppic, 13/19 Avenue du Maine, Paris. Gilles Coulon, Oppic 2026.
- P13. Vue de la toiture de l'hôtel de Massa avant pose des ardoises. Alexis Paoli, Oppic 2024.
- P14. Château de Compiègne - Bibliothèque de l'empereur. Sylvain Duffard, Oppic 2025.
- P15. Hôtel d'Evreux - Palais de l'Élysée. Restauration du Salon Paulin Thierry Ardouin, Oppic 2025.
- P16. Restauration du clos et couvert, dôme de l'École nationale supérieure d'architecture de Versailles (ENSA-V). Patrick Tourneboeuf / Tendance Floue, Oppic 2022.
- P17. Château de Bois Préau - Malmaison. Restauration du clos et couvert. Gilles Coulon, Oppic 2025.
- P18. Réhabilitation et extension du siège de l'Oppic, 13/19 Avenue du Maine, Paris. Gilles Coulon, Oppic 2026.
- P19. Extension des Archives nationales de Pierrefitte sur Seine. Patricia Lacomte, Oppic 2025.
- P20. Réhabilitation et extension du siège de l'Oppic, 13/19 Avenue du Maine, Paris. Oppic 2026.
- P21. Réhabilitation et extension du siège de l'Oppic, 13/19 Avenue du Maine, Paris. Gilles Coulon, Oppic 2026.
- P22. À droite : Centre national d'art et de culture Georges Pompidou. Salem Mostefaoui / Verre et Métal, Oppic 2021.
- P23. à 28. Ministère de la Culture. Immeuble des Bons-Enfants. Nouveau hall d'accueil. Détail du luminaire. Alexis Paoli, Oppic 2024.
- P29. Hôtel de Massa. Restauration des façades. Alexis Paoli, Oppic 2024.

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

www.oppic.fr

