



# LE BILAN du Plan OPT2017



Stratégie 2013-2017

INNOVATION



PROFESSIONNALISME



SERVICES  
ESSENTIELS



ACCESSIBILITE



# LE PLAN OPT2017

En septembre 2013, l'OPT-NC validait son plan stratégique quinquennal avec pour ambitions de :

- > **conforter** son action au service de la population, dans son quotidien, et partout sur le territoire,
- > **renforcer** son engagement au service du développement et de l'aménagement de la Nouvelle-Calédonie,
- > **mobiliser** son personnel autour d'une dynamique collective pour déployer ces orientations et tenir le cap fixé.



## La mission de l'office, affirmée dans le Plan OPT2017 :

« Aménageur et développeur de la Nouvelle-Calédonie, l'OPT-NC met en œuvre et finance une ambition citoyenne d'aménagement du territoire au service des populations et des collectivités, en maîtrisant ses conditions économiques et humaines pour y parvenir. »

5 années, c'est long ; le Plan a donc fait l'objet d'une actualisation à mi-parcours. L'OPT-NC a souhaité prendre le temps de faire un bilan sincère portant un regard objectif sur les réalisations accomplies, les travaux menés sur la période et les enseignements à en tirer. Cette étape vient achever le plan quinquennal 2013 - 2017 et s'inscrit dans une démarche stratégique structurée, volontairement menée par l'établissement.

# Le Plan OPT2017 était articulé autour de 3 axes :

## Stratégie d'aménagement

Le cœur de la vocation

## Stratégie économique

Le financement de la stratégie d'aménagement

## Stratégie interne

Le garant de la capacité à réussir

## Ces axes ont été déclinés en six objectifs stratégiques (OS) précisant les buts à atteindre à l'horizon 2017.

Ils ont été pilotés et mesurés dans leur avancement sur toute la période du plan.

### OS 1

Offrir aux agents économiques de la NC des outils de communications et d'échanges adaptés à leurs attentes.

**Taux de réalisation : 70 %<sup>1</sup>**

### OS 2

Accroître les usages numériques pour concourir au développement économique et à l'amélioration des conditions de vie des populations.

**Taux de réalisation : 56 %<sup>1</sup>**

### OS 3

Installer dans toutes les communes une offre étendue de services bancaires citoyens.

**Taux de réalisation : 30 %<sup>1</sup>**

### Taux de réalisation

Le taux de réalisation du plan OPT2017 atteint en moyenne 65 %<sup>1</sup> de réalisation à fin 2017.

**Taux de réalisation : 65 %<sup>1</sup>**

### OS 5

Augmenter les performances économiques de l'OPT-NC pour financer ses projets et maintenir la contribution fiscale.

**Taux de réalisation : 82 %<sup>1</sup>**

### OS 6

Faire reconnaître la contribution de l'OPT-NC au développement de la NC.

**Taux de réalisation : 81 %<sup>1</sup>**

### OS 4

Disposer d'une organisation efficiente et des compétences mobilisables pour mettre en œuvre la mission de l'OPT-NC.

**Taux de réalisation : 72 %<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Les taux de réalisation sont issus d'un outil interne de pilotage. Ces taux sont des estimations moyennes calculées sur la base de réalisations comparées aux objectifs redéfinis lors de l'actualisation du plan en 2015.

# SOMMAIRE

- 05 Le mot du directeur général
- 06 Les principaux engagements tenus
- 07 Les principales réalisations
- 08 Cartographie synthétique du bilan OPT2017

## L'OPT-NC

- 09 Des évolutions réglementaires
- 10 Une gouvernance dynamique
- 10 Un dialogue social soutenu

## STRATÉGIE D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT

- 12 Modernisation des agences et nouveau concept de la relation client
- 14 Déploiement des grands projets d'infrastructures numériques
- 16 Amélioration de la délivrance des services

## STRATÉGIE ÉCONOMIQUE

- 19 Évolution du cadre économique
- 20 Stratégie économique « métier » en plein développement
- 22 Vision 360° : le client au cœur de la stratégie économique

## STRATÉGIE INTERNE

- 25 Gouvernance et pilotage : un dispositif interne renforcé au service de tous
- 26 Reconnaissance du rôle de l'OPT-NC au travers de la communication institutionnelle
- 27 Développement des compétences internes
- 28 Santé & bien-être au travail
- 29 Agents au cœur du dispositif

## LE PLAN OPT2017 SUR LE PLAN FINANCIER

- 30 Chiffres, rétrospective et vision globale

# LE MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Philippe Gervolino, vous êtes directeur général de l'OPT-NC depuis 2015, précédemment directeur général adjoint en charge du numérique et de l'aménagement. Vous avez participé à la construction du Plan OPT2017 depuis son origine. Vous en êtes l'ambassadeur le plus fervent. Que retenir-vous de ce plan stratégique ?



« Validé par nos administrateurs, le Plan OPT2017 avait, au travers de son premier axe, vocation à réaffirmer la mission d'aménageur confiée à l'OPT-NC. Même si tous les objectifs n'ont pas été atteints, il me semble qu'il est sur ce point un succès reconnu par les collectivités, nos partenaires de l'aménagement et les Calédoniens. Si le numérique y tient une part prépondérante, les grands chantiers d'accessibilité ont concerné tous nos métiers, le postal, le bancaire, les réseaux d'unités de service télécoms et d'agences, le tout formant le socle indispensable aux services publics de proximité et au désenclavement des populations.

Ces réalisations ont été rendues possibles grâce à notre bonne performance économique, second axe du Plan, et au fait que l'OPT-NC soit aujourd'hui plus à l'écoute,

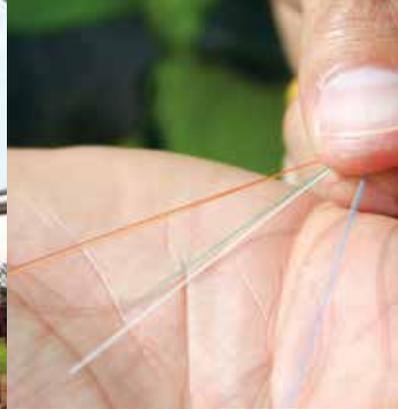
notamment de ses clients. Nous avons ainsi d'une part démontré notre capacité à nous autofinancer et à mener une politique tarifaire ambitieuse, tout en restant un contributeur fiscal majeur pour les collectivités, et d'autre part confirmé la place importante qu'occupe l'OPT-NC dans le paysage économique calédonien. Toutefois, les ruptures constatées en cours de plan interrogent sur la pérennité de notre modèle.

Troisième pilier du Plan, l'axe interne était tout aussi ambitieux. Au regard des enjeux, il affirmait la nécessité de passer d'une culture de moyens à une culture de pilotage d'entreprise en renforçant notre organisation, en accélérant la transversalité de nos structures, en ouvrant l'office sur son environnement et en nous appuyant pour cette transition

sur les femmes et les hommes qui font l'OPT-NC et la réussite du Plan OPT2017. Des avancées ont eu lieu, mais cette démarche de changement doit être pérennisée dans le temps et rencontrer encore davantage l'adhésion interne.

Globalement, le bilan du Plan OPT2017 est positif et la vision tenue, tout en soulignant les difficultés actuelles du projet banque postale pour lequel l'année 2018 sera déterminante. »

**Philippe Gervolino,**  
directeur général de l'OPT-NC



# LES PRINCIPAUX ENGAGEMENTS TENUS

Les efforts fournis individuellement et collectivement ont permis de mener à bien un plan ambitieux au service de la Nouvelle-Calédonie.

- Réduction des temps d'attente physique :  
7 min en moyenne dans le réseau (< 10 min obj)
- Baisse des tarifs de téléphonie locale sur Liberté :  
- 22 % (- 20 % annoncés)
- Tarifs THD/Fibre comparables à l'ADSL
- Débits de référence en fibre optique avec objectifs dépassés (de 20 à 50 Mb/s annoncé, on passe à 30 et 100 Mb/s)
- Densification du réseau 3G & déploiement 4G
- Offres SLA<sup>1</sup> commercialisées
- 75 % des comptes CCP ouverts en 48h
- 70 % des livrets A dématérialisés
- Ouverture du pôle VKP
- Ouverture du centre de distribution du courrier (CDC)
- Déménagement du centre de traitement du courrier (CTC)
- Programme des îlots de boîtes postales (IBP) déployé avec aide à l'adressage des communes
- Lancement des forfaits accompagnant les usages numériques (forfaits M)
- 140 postes budgétaires créés
- Nouvelle gouvernance en place
- Outils de pilotage développés

1 SLA : service level agreement. Il s'agit de contractualiser un certain niveau de qualité de service attendu par les clients professionnels.

# LES PRINCIPALES RÉALISATIONS

L'OPT-NC au cœur du quotidien des Calédoniens	Fin 2012	Fin 2017
Abonnés au téléphone mobile	67 565	82 894
Abonnés Internet Mobile <sup>1</sup>	± 15 000	± 54 000
Clients uniques Internet Mobile à la demande	± 14 500	± 60 000
Abonnés au téléphone fixe	60 596	61 995
Abonnés à l'Internet fixe <i>dont en fibre (sur 6 500 prises raccordées)</i>	45 932 0	56 951 5 841
Clients Liberté	175 491	173 240
Agences	37	39
Annexes	17	18
Appels traités par mois en moyenne par le service clientèle	± 23 000	± 23 500
Parc de comptes courants postaux	± 30 000	± 44 900
Parc de livrets A et B	± 100 000	102 815
Automates multiservices	0	3
GAB	48	75
Boîtes postales	> 38 800	> 45 500
IBP	16	157
Sites mobiles <i>dont Dont en G</i>	272 0	366 210
Bornes WiFi (collectivités)	0	27
Kilomètres d'artères de transport de fibres posés	0	431

<sup>1</sup> Abonnés internet mobile y compris forfaits M

## Sur le plan financier :

### APPLICATION D'UNE POLITIQUE TARIFAIRE ADAPTÉE

- Près de 8 Mds XPF de baisses de tarifs cumulées sur la période
- Maintien des tarifs de l'affranchissement postal (domestique & international) constant
- Absorption des impacts de la TGC en marche à blanc à tarifs constants pour le client

### FINANCEMENT AUTONOME

- Aucune subvention (état/pays), ni recours à l'emprunt, ni mesure d'optimisation fiscale n'ont été actionnés durant la période
- Versement à la Nouvelle-Calédonie de 3 Mds XPF cumulés entre 2016 et 2017 (mesures exceptionnelles non prévues à l'origine dans le plan)

# CARTOGRAPHIE SYNTHÉTIQUE DU BILAN OPT2017

## STRATÉGIE

- Des efforts considérables déployés sur l'aménagement du territoire et la baisse des prix
- La structuration de nombreux projets en parallèle
- Des outils de pilotage à pérenniser
- Des compétences développées

## MODÈLE ÉCONOMIQUE

- Un modèle sous tension
- Une péréquation financière entre activités (les télécoms financent le postal et les services financiers, fortement déficitaires)
- Une fiscalité très lourde

## CADRE JURIDIQUE

- Un cadre réglementaire et statutaire normé
- Une situation monopolistique
- Un EPIC de droit public
- Une non liberté de placement de ses fonds

## ORIENTATION CLIENT

- Une image en amélioration
- Une reconnaissance des efforts entrepris (accessibilité et tarifs)
- Une expérience client à parfaire et des outils indispensables à développer (CRM)
- Des clients en attente de plus d'autonomie
- La mise en œuvre d'une nouvelle relation client

## CULTURE

- Des changements culturels profonds mis en œuvre : passage d'une culture de moyens à une culture de pilotage
- Une transformation toujours en cours

## FINANCE

- Une structure de coûts essentiellement fixe
- Une trésorerie consommée activement au cours du plan
- Des investissements sur l'aménagement du Territoire conséquents
- Des ratios financiers en baisse continue depuis quelques années
- De nouvelles sources de financements à identifier

# L'OPT-NC

## DES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2003, l'**office est un EPIC** (Etablissement public à caractère industriel et commercial) de la Nouvelle-Calédonie.

### Dans les faits marquants sur la période :

- En 2016, une **harmonisation des statuts des établissements publics** est intervenue (modification de la **délibération 51/CP**). La Nouvelle-Calédonie a renforcé par là-même son intervention dans le processus décisionnel des établissements, y compris l'OPT-NC.
- Sur les aspects fiscaux, l'**introduction de la TGC par la loi de pays n°2016-14** a nécessité la structuration d'un projet par l'office d'une grande envergure, de par ses 3 métiers et l'ampleur des offres commerciales qu'il propose aux Calédoniens.
- En 2017, la révision de la **délibération 136/CP relative au code des marchés publics**, a introduit notamment la dématérialisation des appels d'offres supérieurs à 40 MXPf et l'obligation de réduire les délais de mandatement des factures fournisseurs (évolution coïncidant avec l'introduction de la TGC en marche à blanc).

The image shows a close-up of a white banner or sign. At the top, there is a stylized graphic of a person's face in profile, rendered in blue and yellow. Below this, the letters 'OPT' are printed in a large, bold, blue font. Underneath 'OPT', the words 'Nouvelle-Calédonie' are written in a smaller, teal-colored font. The background of the banner is white, and the overall image has a soft, slightly blurred quality.

## Quatre présidents et trois directeurs généraux se sont succédés sur cette la période :

### Les présidents :

Mr Harold Martin, 2013

Mr Thierry Cornaille, 2014 à 2015

Mr Philippe Dunoyer, 2015 à 2017

Mr Gaël Yanno, depuis 2017

### Les directeurs généraux :

Mr Jacques Perrotin, 2013 à 2014

Mr Serge Newland, 2014 à 2015

Mr Philippe Gervolino, depuis 2015

# 41

séances  
de CA

# 732

marchés  
passés en  
CAO

## UN DIALOGUE SOCIAL SOUTENU

Le dialogue de l'office a été très soutenu durant toute la période du Plan OPT2017.

- En 2014, dans le cadre de **l'amélioration du climat social**, des réunions bimestrielles sont mises en place avec les organisations syndicales et la direction générale.
- En 2015 et 2016 **plusieurs protocoles d'accords sont signés** :
  - un accord d'intéressement,
  - la prolongation des mandats du comité d'entreprise (CE), des délégués du personnel (DP) et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT),
  - les tickets restaurants.
- En 2017, **c'est le plan épargne entreprise** qui est mis en place.

## UNE GOUVERNANCE DYNAMIQUE

Les présidents du conseil d'administration (CA) et directeurs généraux qui se sont succédés durant cette période ont chacun à leur tour porté la dynamique engagée au travers d'OPT2017. Ils l'ont tous incarnée à leur manière et ont soutenu la philosophie du plan.

### Pour mémoire :

- Le CA de l'OPT-NC est chargé de mettre en œuvre la politique générale de l'établissement définie par le gouvernement et le congrès de la Nouvelle-Calédonie. Il exerce des attributions d'ordre stratégique, comptable, financier et administratif. Organisée autour de douze membres, la composition du conseil a été renouvelée neuf fois en 5 ans.
- La direction générale coordonne de son côté l'ensemble des directions sous sa responsabilité ; elle est chargée de piloter le plan stratégique défini par l'entreprise, en interne comme à l'externe.

# 81

séances  
de CE

# 52

réunions  
des DP

# STRATÉGIE D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT

Le cœur de notre vocation

## UNE AMBITION PAYS

### Proximité

Présence commerciale sur l'ensemble du territoire

### Accessibilité

Politique tarifaire orientée vers des baisses

### Equité

Renforcement de l'accès aux services pour tous et partout

### Numérique

Passage aux nouvelles technologies

*Sur cet axe, la mission d'aménageur confiée à l'OPT-NC est un véritable succès.*

**L'office est présent par le déploiement des infrastructures sur l'ensemble du territoire.**

Sur la période, 3 nouvelles agences ont été créées et 11 rénovées, 145 îlots de boîtes postales et 36 guichets automatiques de banque 24/24 installés.

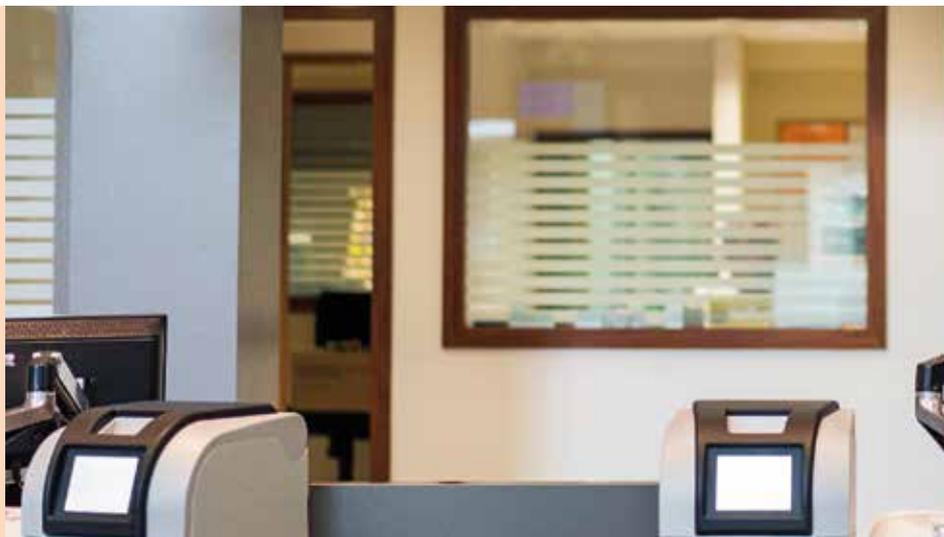
L'office s'est distingué par sa stratégie numérique en déployant le THD Fixe (6 844 clients raccordés à fin 2017) et le THD Mobile (85 % du réseau en 4G), ainsi que le concept de nouvelle relation client.



# MODERNISATION DES AGENCES ET LE NOUVEAU CONCEPT DE LA RELATION CLIENT



**ENGAGEMENTS :**  
RENFORCER LA PRÉSENCE DE L'OPT-NC SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE ET AMÉLIORER LA DÉLIVRANCE DE SES SERVICES



Agence de Ducos, 1<sup>ère</sup> agence en concept NRC intégral (mars 2018)



*La première agence à déployer partiellement le concept NRC est l'agence de Koné, qui a été ouverte en 2017.*

*L'agence de Ducos a été totalement rénovée et officiellement inaugurée en mars 2018 en concept NRC intégral.*

## Modernisation du réseau

Afin de répondre aux attentes des clients, l'OPT-NC a renforcé sa démarche d'amélioration constante du réseau d'agences. L'office a mis en œuvre d'importants moyens pour y parvenir.

- Une **agence philatélique** dédiée, Calédoscope, depuis juillet 2013.
- **Trois nouvelles agences et annexes** (La Coulée, Panda et l'annexe de Saint-Joseph Ouvéa).
- **Dix agences rénovées** (Canala, Pont des Français, Poya, Népoui, Bourail, Poum, La Foa, Voh, Wé et Koné 2017).
- Une **relation client modernisée grâce au concept NRC (nouvelle relation client)** pour fluidifier les flux de clients dans les agences, diminuer l'attente dans le réseau, simplifier et accélérer les opérations et enfin renforcer la visibilité et la lisibilité des offres, services et produits. Signalétique repensée, guichet Express, automates, produits postaux en libre-service, espaces de confection de colis : les outils ont été testés dès 2016 dans le showroom NRC de l'agence de N'Géa, puis mis en œuvre grandeur nature.



## Développement des services à distance

En parallèle des nouveaux aménagements, l'OPT-NC a fait évoluer ses processus pour une expérience client simplifiée, enrichie et plus fluide.

En adéquation avec l'évolution des comportements et usages de la clientèle, de nouveaux services voient le jour et viennent enrichir l'offre existante :

- **Mise en place du rechargement en ligne des comptes Liberté** (dès 2015) au travers du réseau des partenaires.
- **Mise en place de 3 automates multiservices** (Nouméa Sud - décembre 2016, agence principale - juillet 2017, Magenta - octobre 2017) pour contribuer au désengorgement des guichets en permettant les opérations courantes en autonomie : paiement de factures achat de recharges Liberté, pesage et l'affranchissement de plis. **Fin 2017, 30 à 80 opérations sont effectuées par jour et par automate.**
- **Créations de nouvelles opérations à distance et achats en ligne de certains produits** sur les sites caledoscope.opt.nc, opt.nc et domaines.nc. (souscription d'un abonnement philatélique, prise de rendez-vous en ligne, configuration automatique de son téléphone...).



Automate multiservices

## Programme Convergence

Le nouveau système d'information des télécommunications

Au terme de son déploiement, il offrira une vue à 360° du client télécoms dont les informations seront centralisées sous une interface unique et homogène. Il permettra la commercialisation d'offres convergentes fixe/mobile.

S'il accuse du retard, ce programme extrêmement ambitieux est en cours d'exécution pour aboutir, dès 2018, à la mise en service de sa 1<sup>ère</sup> phase dédiée à la gestion des clients THD Fixe.

**QUALITÉ DE SERVICE, DIGITALISATION ET PROXIMITÉ SONT LES MAÎTRES MOTS.**

# DÉPLOIEMENT DES GRANDS PROJETS D'INFRASTRUCTURES NUMÉRIQUES



**ENGAGEMENTS :**  
RÉPONDRE  
AUX BESOINS  
NUMÉRIQUES DES  
CALÉDONIENS, AU  
RENFORCEMENT  
DE L'ATTRACTIVITÉ  
DU TERRITOIRE  
ET AUX GAINS DE  
COMPÉTITIVITÉ  
DE L'ÉCONOMIE  
CALÉDONIENNE



## Plan THD Fixe

La stratégie prévoyait le déploiement d'un réseau fibre THD sur l'ensemble du territoire et permet la migration progressive de la totalité des clients de la technologie cuivre à la fibre optique.

Les objectifs, actualisés en 2015, visaient à déployer 100 % des accès raccordables d'ici à 2021 et de raccorder 80 000 clients en 2025, en atteignant 31 800 prises raccordables et 21 400 clients raccordés à fin 2017.

- Compte tenu de difficultés rencontrées notamment dans la normalisation des processus et l'adaptation des systèmes d'information, le 1<sup>er</sup> client a été raccordé en septembre 2015. Fin 2017, **près de 20 000 prises sont raccordables et plus de 6 500 clients raccordés** (10,3% des clients Internet fixe).

## Plan THD Mobile

La stratégie prévoyait la densification de la couverture mobile et le déploiement de la 4G sur l'ensemble du territoire.

Les objectifs actualisés en 2015, étaient de déployer 410 sites mobiles, dont 205 en 4G à fin 2017.

- Ce programme étudié en étroite collaboration avec les collectivités, donnant lieu à de nombreuses séances d'arbitrage et de négociation, a débuté en février 2015.
- Fin 2017, l'OPT-NC disposait de :
  - **366 relais mobiles dont 210 sites 4G (58,3 %),**
  - **environ 54 000 abonnements Internet Mobile,**
  - **près de 60 000 clients uniques IMOD.**



## Amélioration de l'Internet en Nouvelle-Calédonie

Dans la continuité de sa politique d'ouverture impulsée par le Plan OPT2017, l'OPT-NC a poursuivi ses démarches de concertation auprès des acteurs du numérique, afin d'établir des relations pérennes avec ses partenaires, d'être à l'écoute de leurs attentes et d'échanger sur le rôle d'aménageur et de développeur du territoire de l'office.

Afin d'améliorer la qualité de service aux internautes néo-calédoniens et de réduire le coût de la bande passante Internet souscrite par les fournisseurs d'accès à Internet (FAI), l'office a signé des partenariats avec des fournisseurs de contenus internationaux (Google, Facebook, Akamai, Netflix) et

déployé des plateformes techniques dédiées (caches).

Le trafic vers les utilisateurs a augmenté de 5 Gbit/s (2013) à 25 Gbit/s (2017) et la qualité de service multipliée par 3 (70 kbit/s de bande passante moyenne par utilisateur en 2013, plus de 200 kbit/s en 2017).

## Sécurisation des réseaux

Le programme de sécurisation des réseaux de transport, par la mise en place de boucles terrestres et maritimes en fibre optique, avait pour objet d'améliorer la résilience des réseaux domestique, terrestre et marin, et des liaisons internationales.

- Les réseaux domestiques : 431 km de fibre posés soit 70 % du projet global.
- Le réseau international : un dialogue compétitif initié début 2017. La mise en service du second câble international est programmée pour fin 2019

## Programme de supervision centralisée

Le programme de supervision de l'OPT-NC avait pour objectif la mise en place d'un NOC (Network Operating Center ou Centre de Supervision des Réseaux), soit une entité unique chargée de la surveillance de nos systèmes, de nos réseaux et de nos services, pour une vue à 360° de nos activités.

- Mise en place début 2017.
- Cette plateforme commune à tous les services doit être renforcée et pérennisée afin de permettre d'uniformiser et d'industrialiser les process liés à la supervision.

# AMÉLIORATION DE LA DÉLIVRANCE DES SERVICES



**ENGAGEMENTS :**  
ASSURER UN  
RÉSEAU DE  
DISTRIBUTION  
OPTIMISÉ POUR  
PRÉSERVER  
ET AMÉLIORER  
LA QUALITÉ DE  
SERVICE



IBP à Yaté dans la tribu d'Unia.

## Extension du réseau de distribution postale

Plusieurs projets ont été menés afin de parfaire l'accessibilité de tous aux services postaux, que ce soit dans les communes du Grand Nouméa ou dans les villages, tribus et lieux-dits de l'intérieur et des îles.

### ■ Sur Nouméa

Le nouveau **centre de traitement postal**, inscrit dans le vaste programme Eiffel, dont la construction s'est

achevée fin 2016 sur Ducos, répond de manière efficace à l'augmentation de la population, à l'évolution du trafic postal et des process de dédouanement tout en améliorant les conditions de travail des agents.

### ■ Sur le Grand Nouméa

Pour accompagner l'évolution démographique de la commune de Dumbéa, l'office a ouvert, en 2016, un **centre de distribution du courrier** dédié, dans le quartier de Koucokweta. Ce centre permet une meilleure organisation du service de distribution sur la commune et donc une meilleure qualité de service apportée aux clients.

### ■ Dans l'intérieur et les îles

Pour améliorer et sécuriser l'accès au service postal, moderniser et rationaliser le dispositif de poste mobile, un important déploiement d'**îlots de boîtes postales** a été engagé. Fin 2017, **145 IBP ruraux étaient installés**, soit **117 tribus ou lieux-dits équipés** dans les provinces Nord et Sud et **8 communes entièrement équipées**.

## Lutte contre l'exclusion bancaire

Bénéficiaire d'un service de proximité, disponible en dehors des heures d'ouverture pour effectuer des opérations courantes<sup>1</sup> et améliorer les services essentiels.

### ■ Le programme de généralisation des GAB - guichets automatiques de banque -

Si l'ambition était de disposer de 86 équipements à fin 2017, le parc se situe à 75 GAB fin 2017. 22 communes sont aujourd'hui équipées de GAB H24. Sur la période du plan, **47 GAB ont été installés ou remplacés** : 23 sur Nouméa /grand Nouméa, 20 sur la grande terre et 4 sur les Iles Loyauté.

### ■ L'ouverture des CCP en 48h et équipements en cartes bancaires

L'office avait pris pour engagement d'assurer l'ouverture des comptes CCP en 48 h d'ici fin 2017. **C'est chose faite pour 75 % des ouvertures à cette date.** A noter que 85 % des CCP sont ouverts dans les 3 jours suivant la demande.

On note également un accroissement significatif du taux d'équipement en cartes bancaires (cartes VISA, Jade et Corail), passant de 67 % en début de plan stratégique à 79 % à fin 2017.

### ■ Le projet Banque

Filiale à 100 % de l'OPT-NC, **FIPOSTE**, structure dédiée au portage du projet banque a été créée en 2015. Son objet est de mener les études nécessaires à la création d'un nouvel établissement bancaire. Le projet banque est en cours de réévaluation globale en 2018 (positionnement stratégique, périmètre, politique de partenariat) avec un portage assuré par le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie. Son aboutissement n'a malheureusement pu avoir lieu au cours de la période.

1 Retrait, commande de chéquier, édition de relevé postal, consultation des dernières opérations et du solde bancaire.



## Elaboration d'un schéma directeur immobilier (SDI) structurant les investissements patrimoniaux de l'OPT-NC

Initié en 2014, l'élaboration d'un SDI a permis de regrouper dans une feuille de route unique tous les projets de développement de l'office.

Ce chantier considérable, engagé dans un processus d'amélioration continue, vise à assurer une cohérence globale des projets immobiliers et permet de mieux arbitrer les priorités en fonction des ressources allouées.

L'office s'est par ailleurs doté sur la période d'un outil de gestion spécifique, le sommier-patrimoine.

**Le schéma directeur immobilier comprend 4 grands volets :**

- Le schéma directeur immobilier tertiaire
- Les schémas directeurs immobiliers métiers (télécoms, réseau de vente...)
- La politique des logements
- La politique des réserves foncières

# STRATÉGIE ECONOMIQUE

Le financement de la stratégie d'aménagement et de développement

## LES AMBITIONS

### Dégager suffisamment de CAF<sup>1</sup>

Un cadre économique maîtrisé

### Modèle économique relationnel

Des relations personnalisées, la confiance client, la connaissance client, des engagements de services

### Maîtrise les coûts

Contrôle, optimisation des processus, autonomie du client

### Développement des revenus

Nouveaux services, nouveaux segments de marché

L'office s'est entièrement autofinancé sur la période. Il a mené une politique de baisse tarifaire significative. Il est resté sur la période un contributeur fiscal majeur de la Nouvelle-Calédonie et ses collectivités, notamment grâce à son activité sur les télécommunications.

Son positionnement auprès de ses clients s'est renforcé par une meilleure image et une amélioration perçue de la qualité de service rendu.

1 CAF : capacité d'autofinancement.

# ÉVOLUTION DU CADRE ÉCONOMIQUE

## ENGAGEMENTS :

UN CADRE  
ÉCONOMIQUE  
MAÎTRISÉ, UNE  
RENTABILITÉ  
DES TÉLÉCOMS  
PRÉSERVÉE  
INTÉGRANT  
LES BAISSSES  
TARIFAIRES ET  
DES SERVICES  
BANCAIRES  
ÉQUILIBRÉS



Le cumul des baisses tarifaires  
opérées représente

# 8 Mds

sur la période du Plan OPT2017

Contraint par un environnement économique difficile, l'OPT-NC a dû adapter ses objectifs initiaux à un nouveau cadre de performance.

## Domaine des télécommunications

Le plan visait à préserver la rentabilité du secteur tout en intégrant des baisses de tarifs.

- Cet objectif a été difficilement atteint compte tenu, notamment, des baisses de tarifs massives importantes opérées, bien au-delà de la programmation initiale.

## Domaine des services bancaires

Le plan visait l'équilibre des services bancaires grâce au projet banque avec la commercialisation d'offres plus rémunératrices (crédits, assurances), le placement des

fonds, la baisse des retraits d'espèces aux guichets.

- Un objectif qui n'a pas pu être tenu avec un déficit des services bancaires à fin 2017 qui s'est considérablement creusé.

## Domaine postal

Le plan visait dans le domaine postal, la maîtrise des coûts et le développement de nouveaux revenus.

- L'objet n'a pu être tenu. Le déficit de cette activité s'est fortement creusé ces dernières années. Des investissements importants en infrastructures ont été réalisés dans ce domaine. La baisse du volume du courrier s'est poursuivie. L'office a par ailleurs maintenu ses tarifs dans ce domaine : aucune augmentation de l'affranchissement n'a eu lieu depuis plus de 10 ans.

# STRATÉGIE ÉCONOMIQUE « MÉTIER » EN PLEIN DÉVELOPPEMENT

**ENGAGEMENTS :**  
FAVORISER  
LES SYNERGIES  
ENTRE MÉTIERS  
PAR L'ADOPTION  
DE MÉTHODES  
ET D'OUTILS  
COMMUNS

*Une optimisation  
indispensable des  
métiers.*



Cette démarche s'articule autour du triptyque : pilotage de l'activité, maîtrise des coûts et développement des revenus.





## Pilotage des activités

- Pour aider à la prise de décision en tenant compte à la fois des objectifs, du terrain et des impératifs économiques, des outils de pilotage transverses ont été développés, notamment la comptabilité analytique par activité (CPA) et le contrôle de gestion, outils transversaux majeurs pour établir des simulations de marge et guider le pilotage des métiers et de leurs activités.

## Maîtrise des coûts

Les engagements du plan stratégique portaient notamment sur la maîtrise des charges :

- À fin 2017, les charges d'exploitation atteignent 23,3 Mds XPF contre 22 Mds XPF en 2013, soit une progression de + 5,7 % sur toute la période.
- À fin 2017, la masse salariale représente 38,9 % des charges d'exploitation contre 33,8% des charges d'exploitation en 2013.

## Croissance des revenus

Fin 2017, le chiffre d'affaires global de l'OPT-NC s'établit à 23,9 Mds XPF dont 88 % pour les télécoms, 10 % pour les services financiers et 2 % pour le courrier et colis.

- **Télécommunications** : la croissance des revenus est principalement liée à la généralisation de l'Internet mobile, boostée notamment par le lancement des Forfaits M. Mais de nombreuses baisses de tarifs (fixe/mobile) ont impacté l'objectif de développement des revenus, sans compter les mesures mises en place afin d'accroître la qualité de service à tarif constant. A noter que le développement d'offres convergentes fixe/mobile a dû être décalé au delà de cette période stratégique en raison du retard de la mise en service du programme Convergence.

**Bilan : 20,9 Mds XPF de CA télécoms fin 2017, soit + 1,4 % par rapport à 2013**

- **Postal** : une croissance des revenus est observée sur les colis, mais le déclin conséquent du trafic de courrier, notamment professionnel, mis à rude épreuve par la dématérialisation des échanges, n'a pas permis de générer de revenus supplémentaires.

**Bilan : 2,3 Mds XPF de CA postal fin 2017, soit -4,7 % par rapport à 2013**

- **Services financiers** : la croissance du chiffre d'affaires est générée par les frais de tenue de compte, les services de banque à distance et les revenus de la monétique ou encore le lancement de l'offre Campus à destination des bacheliers.

**Bilan : 597 M XPF de CA financier fin 2017, soit +33 % par rapport à 2013**

# VISION 360° : LE CLIENT AU CŒUR DE LA STRATÉGIE ÉCONOMIQUE



**ENGAGEMENTS :**  
METTRE EN PLACE UNE APPROCHE « CLIENT UNIQUE », TOUS MÉTIERS CONFONDUS AVEC UNE VISION 360° DU CLIENT



Le plan stratégique avait pour ambition d'asseoir un modèle économique relationnel avec le client, à partir d'une relation personnalisée notamment. Des étapes majeures ont été franchies.

## Meilleure connaissance du marché et du client

- **Etude de segmentation** en 2015 pour définir des groupes de clients homogènes sur les domaines des télécoms et des services financiers et mieux comprendre leurs besoins.
- **Mise en place du « projet référentiel »** pour fiabiliser, enrichir la connaissance client afin de mieux spécifier les offres de services.
- **Initialisation d'un customer relationship management (CRM)** pour une segmentation automatisée afin de mieux cibler les points d'interactions avec le client tout au long de son parcours au sein de l'office.

## Relations personnalisées avec les clients professionnels

**Une proximité et une écoute renforcées pour mieux répondre à leurs besoins.**

- **Organisation de rencontres dédiées aux professionnels :** Forum Clients Télécoms (2015-2016), journée portes ouvertes de l'Agence Entreprises (2017), rencontres régulières instaurées entre chefs de produits marketing et clients professionnels.
- **Formation initiale et continue** à tous les niveaux du réseau de vente pour renforcer les compétences internes et ainsi mieux répondre aux attentes des clients.

## Amélioration de la confiance des clients

La confiance client se mesure au travers des notions de proximité, couverture, qualité de service et accessibilité tarifaire.

**PROXIMITÉ** : l'accueil, l'écoute et les conseils se sont améliorés aux yeux des clients sur la période stratégique.

- accueil plus agréable : évolution de satisfaction moyenne de +79 (+142 en 2017 vs +63 en 2015) .
- écoute et conseil salués : évolution de satisfaction moyenne de +170 (+200 en 2017 vs +30 en 2015).

La **couverture géographique** s'est étendue avec 3 nouvelles agences.

- plus de 95 % de la population se situe à moins de 15 km d'une agence et près de 90 % se situe à moins de 10 km d'une agence.

**QUALITÉ DE SERVICE** : une meilleure réactivité dans les interventions, une perception client en progression sur cet aspect et **moins d'insatisfaction** relevée dans la qualité du réseau télécoms.

- globalement, la qualité de service est notée positivement avec un score de satisfaction moyen de +64 en 2017.

**ACCESSIBILITÉ TARIFAIRE** : l'amélioration grâce à de nombreuses mesures de baisses tarifaires a représenté près de **8 milliards XPF de chiffre d'affaires**.

- baisses des tarifs du réseau fédérateur et sur Mobilis, augmentations des débits Internet à tarifs constants, nouvelles offres packagées sur le mobile...

*Source : Indices de satisfaction tirés des études relatives au parcours clients effectuées en 2015 et 2017*

## Evolution de l'approche commerciale

**Plusieurs études effectuées sur le parcours client ont permis la mise en place d'actions d'amélioration notables.**

- **Exemples** : redéfinition du parcours client au sein d'agences (projet NRC), déploiement des premiers automates, diversification des canaux de distribution.

**Une consolidation de la force de vente a été réalisée** : création de bureaux commerciaux, mise en place de conseillers itinérants, formations initiales des guichetiers et à la relation clients renforcées.



## Démarche d'ouverture

**Dans sa politique d'ouverture impulsée avec le Plan OPT2017, l'OPT-NC a développé une véritable démarche de concertation avec les acteurs du numérique, les autres acteurs de l'aménagement, les collectivités et les institutions.**

Ces rencontres permettent d'établir des relations pérennes, d'échanger sur le rôle d'aménageur et de développeur du territoire, notamment au travers des grands projets d'infrastructures. Elles nourrissent l'OPT-NC dans ses réflexions sur les projets engagés, aident à ses décisions, renforcent sa place dans un marché en évolution et permettent au final de mieux répondre aux attentes des entreprises et de la société.

En résultent de manière non exhaustive, des concertations avec la CCI (mutualisation des moyens au service de la formation), l'UNC (ouverture d'un pôle numérique), ENERCAL (mutualisation des réseaux, échange de données géographiques), avec la cellule Econum de la Nouvelle-Calédonie (multiplication des actions dans le cadre du PSEN), avec les acteurs du numérique (fortes implications dans les événements innovants tels que Smartday, Techday, TEDx, Pacific Business Forum...).

# STRATÉGIE INTERNE

Le garant de notre capacité à réussir

## LES AMBITIONS

### Efficienc e de l'organisation

Clarification de la gouvernance, des instances et mises en place des DGD<sup>1</sup>

### Macro-processus et outils de pilotage

Transversalité sous contrôle

### Schéma directeur des systèmes d'information

Planification des évolutions applicatives

### Reconnaissance du rôle de l'OPT-NC

Communication institutionnelle

### Agents au cœur du dispositif

Formations et nouveaux dispositifs au service des agents

Compétences et bien-être au travail

Évolution des effectifs

Le Plan OPT2017 porte un changement de culture profond de l'entreprise : le passage d'une culture de moyens à une culture de pilotage. De grands progrès ont été réalisés en ce sens.

Avec l'adhésion des femmes et des hommes qui contribuent à faire de l'OPT-NC une entreprise plus performante, des avancées sociales significatives ont pu être réalisées.

Les modalités de gouvernance de l'office ont par ailleurs été renforcées.

1 DGD Direction générale déléguée



# GOVERNANCE ET PILOTAGE : UN DISPOSITIF INTERNE RENFORCÉ AU SERVICE DE TOUS



**ENGAGEMENTS** : S'ASSURER DE L'EFFICACITÉ DES INSTANCES DE PILOTAGE ET CLARIFIER LES RESPONSABILITÉS. CHACUN EST ACTEUR ET RESPONSABLE DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE

Une nouvelle gouvernance a été mise en place afin de soutenir la transformation engagée : passer d'une culture de moyens à une culture de pilotage.

## Nouveaux principes de gouvernance et d'organisation

Ils ont permis d'identifier plus clairement les rôles et les responsabilités des acteurs et des instances décisionnelles de l'entreprise.

■ **Création de 3 directions générales déléguées (DGD) en charge** : du pilotage stratégique (DGD PS), de la performance économique (DGD PE) et du numérique et de l'aménagement (DGD NA).

Les directeurs généraux adjoints (DGA) composent le **ComEx** avec le **directeur de cabinet, le secrétaire général et le directeur général**.

■ **Création de nouvelles directions** : des moyens et des infrastructures (DMI), des ressources humaines (DRH), financière (DFI) et marketing (DMK).

**Le COMEX et les directeurs de l'OPT-NC** composent le CODIR.



## Nouveaux outils de pilotage

Ils ont permis de mesurer l'efficacité des activités déployées, le niveau de résultat atteint et l'adéquation entre les charges constatées et capacités requises pour les réaliser. Conformément au Plan OPT2017, plusieurs outils de pilotage ont vu le jour :

- Des tableaux de bord,
- Des outils de gestion de projet et portefeuilles de projets,
- Des outils de pilotage financiers.

Ils permettent une fiabilisation des décisions prises par la ligne managériale de l'OPT-NC.



## Elaboration d'un schéma directeur des systèmes d'information (SI)

Les systèmes d'information sont fondamentaux dans l'alignement stratégique de l'organisation.

Dès 2014 un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) a été initié.

Les principaux objectifs établis : une meilleure efficacité, une meilleure relation clients internes, le maintien d'une dynamique d'innovation, l'accès de l'entreprise à l'ère du numérique.

Fin 2017, le taux d'avancement global (évolution des principales applications) du SDSI est de l'ordre de 70 %.

### PARMI LES ACTIONS ENGAGÉES FIGURENT :

- la clarification des rôles et responsabilités entre maîtrise d'ouvrage (directions opérationnelles) et maîtrise d'œuvre (DSI) dans la réalisation des projets.
- la mise en place de référentiels pour gagner en efficacité dans la gestion des données.
- la mise en place de programmes :

**EcoDOC** : sécuriser, grâce à la dématérialisation, les relations entre clients et fournisseurs internes.

**SIG** : échanger en interne et en externe des informations géographiques sur une plateforme sécurisée.

**SIDO** : améliorer la traçabilité des dépêches et objets dans le domaine postal.

**Convergence** : simplifier la relation client en termes marketing, commercial et technique, dans le domaine des télécommunications.

**CONVERGENCE**  
Client Numérique Télécoms

**ecoDOC**  
Gestion e-Documentaire

**SIDO**  
Suivi Informatisé Des Objets

**MONITOR**  
Supervision

## RECONNAISSANCE DU RÔLE DE L'OPT-NC AU TRAVERS DE LA COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

Le Plan OPT2017 misait sur une stratégie de communication institutionnelle visant à faire reconnaître l'OPT-NC comme acteur et moteur de l'aménagement et du développement économique de la Nouvelle-Calédonie.

Grâce à une stratégie de communication axée sur la valorisation des concrétisations et des contributions de l'OPT-NC, l'appréciation générale du rôle de l'office s'est considérablement améliorée (note de 16,6 à fin 2017 contre 14,9/20 en 2013).

# DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES INTERNES



## **ENGAGEMENTS :**

**PROFESSIONNALISER LES FONCTIONS, LE NIVEAU D'AMBITION DOIT ÊTRE PORTÉ PAR TOUS LES HOMMES ET TOUTES LES FEMMES DE L'OPT-NC**



L'objectif est de permettre un développement des compétences à un maximum d'employés, créer les conditions de motivation et apporter des réponses concrètes aux évolutions professionnelles nécessaires.

## **Valorisation des compétences**

- Mise en place du dispositif de VAE, validation des acquis et de l'expérience : démarche volontaire possible depuis 2013 et soutenue financièrement par l'office.
- Cadres OPT-NC : dispositif lancé en 2014, regroupé en 2016 sous l'appellation « Qualifier pour demain » avec Cadres Avenir, afin de répondre aux besoins en compétences de l'OPT-NC et concrétiser les projets professionnels de son personnel.

## **Renforcement des compétences**

### **PAR LA FORMATION :**

- 2 578 stagiaires de 2013 à 2017, soit 891 agents formés par an et une moyenne de 6 088 jours de formation par an.
- Cursus de formation spécifique aux deux premières lignes managériales pour professionnaliser et promouvoir l'esprit entrepreneurial des cadres. La 3ème ligne managériale débute le même parcours en fin de plan.
- Formation systématique des nouveaux managers pendant 15 jours et séances individuelles de coaching à la demande.

*Création de 140 postes  
sur la période du plan.*

*4,6 % de la masse salariale  
consacrés à la formation à fin 2017.*

- Création d'un espace communautaire sur le portail interne mettant à disposition des managers des outils collectifs (articles et supports de cours) travaillés lors du cursus.

### **PAR LA GPEC (GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES) :**

- Mise en place en 2015, elle est alimentée par plusieurs actions et outils : processus d'identification des besoins dans le PERH (plan d'évolution des ressources humaines), élaboration d'un référentiel complet des emplois, signature de partenariats avec des établissements de formations (EGC, UNC, lycée du Mont-Dore...).

# SANTÉ ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

**ENGAGEMENTS :**  
— METTRE CHACUN  
— EN SITUATION  
— DE MAÎTRISER LE  
— DÉVELOPPEMENT  
— DE SES  
— COMPÉTENCES  
— DANS DES  
— CONDITIONS  
— DE TRAVAIL  
— SEREINES ET  
— SÉCURISÉES



**86%**  
**D'AGENTS  
SATISFAITS  
DANS LEUR  
TRAVAIL**

A travers les actions engagées, l'OPT-NC s'investit pour le bien-être de ses employés.

## Prévention des risques au cœur de la santé au travail

En plus d'assurer la protection de la santé physique de son personnel, la santé au travail prend en compte aujourd'hui leur santé psychologique et privilégie une logique de prévention et de qualité de vie au travail.

- **Création du bureau prévention sécurité conditions de travail (PSCT) en 2014** : met en œuvre de la politique de santé et des conditions de travail en accord avec les dispositifs législatifs et réglementaires.
- **Mise en place du pôle médico-social (PMS) en 2014** : accueille un médecin de prévention, une assistante sociale et une psychologue du travail.
- **Signature d'une convention de prestation avec Emergency Medical Care Pacific<sup>1</sup> (EMCP) en 2015** et visites médicales.
- **Diminution des accidents (2013 – 2017)**  
-9,4% du taux de fréquence  
-41,1% du taux de gravité  
-9,3% de l'indice de fréquence

## Programme BEST

Depuis 2016, le programme BEST (bien-être et santé au travail) a comme objectif d'aider les salariés à être acteurs de leur bien-être par la promotion de gestes de santé durable.

Les axes de BEST : évaluer, sensibiliser, former, pratiquer, communiquer et pérenniser.

- **Actions : des évènements** (animations, ateliers et conférences) ; **la caravane BEST** et ses 52 agents volontaires référents ; **les partenariats** internes (amicale, ASPTT, commission culture et loisirs du CE) et externes (la Nouméenne, EFPA, association des petits pansements du cœur, association des marcheurs de Lifou).
- **Bilan** : le questionnaire des actions BEST 2017 a fait ressortir la cohérence du programme par rapport aux messages de l'ASSNC et du plan Do Kamo<sup>2</sup>. Il contribue également à ce que chacun se sente mieux dans l'entreprise.

<sup>1</sup> EMCP : Leader mondial de l'Assistance Médicale et de la Gestion des risques.

<sup>2</sup> Do Kamo : plan de santé « Do Kamo, être épanoui », porté par le Gouvernement é été adopté en mars 2016.

# AGENTS AU CŒUR DU DISPOSITIF STRATEGIQUE



## Evolution des effectifs

**1 138**

C'est le nombre d'employés permanents fin 2017. Ils étaient  $\pm$  1 000 fin 2012.

**86,4%**

C'est la part du personnel au statut fonctionnaire fin 2017 dans l'établissement. Cette part s'élevait à 86,5% fin 2012.

**52%**

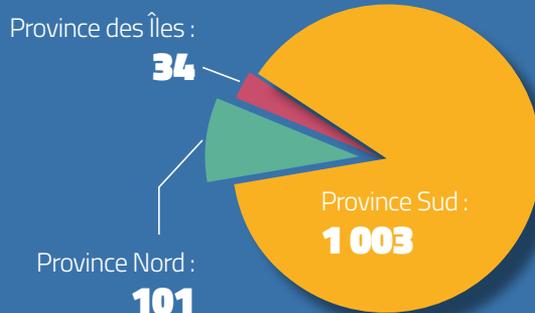
C'est la part du personnel permanent féminin fin 2017 au sein de l'office, contre 49,7% fin 2012.

## RÉPARTITION PAR STATUT DES EFFECTIFS DE L'OPT-NC

- 978** fonctionnaires territoriaux;
- 6** fonctionnaires d'État ;
- 136** employés contractuels.

Source : Bilan social 2017

## RÉPARTITION PAR PROVINCE DES EFFECTIFS DE L'OPT-NC



# LE PLAN OPT2017 SUR LE PLAN FINANCIER

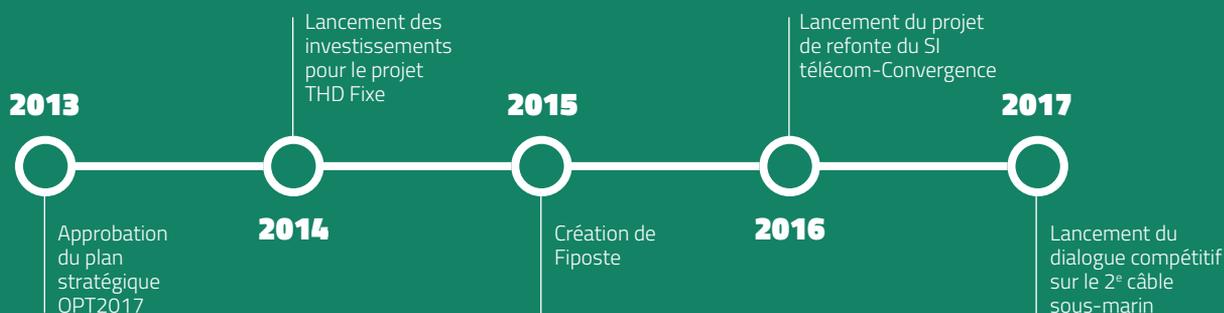
*Durant les cinq années du plan, les indicateurs financiers ont été pilotés avec attention.*

**Fin 2017, les objectifs sont globalement tenus :**

	Objectif initial 2013	Réalisation 2017
Chiffre d'affaires cumulé (2013-2017)	130	121
Charges globales	24	25
Charges d'exploitation	22	23
Masse salariale	43	41
Taxe provinciale sur les communications téléphoniques	10	9
Impôt sur les sociétés cumulé (2013-2017)	7	7
Capacité d'autofinancement (CAF)	31 - 33	34
Investissements	40	40

En Mds XPF

## RÉTROSPECTIVE DES FAITS MARQUANTS





# Le Plan OPT2017





**Office des Postes  
et Télécommunications  
de Nouvelle-Calédonie**

DIRECTION GÉNÉRALE - PORT PLAISANCE  
2 RUE PAUL MONTCHOVET 98841 NOUMÉA CEDEX  
Tél. +687 268 200 - [direction@opt.nc](mailto:direction@opt.nc)