



LE MONDE À PORTÉE DE MAIN

RAPPORT D'ACTIVITÉ 2019



“

*Derrière nos agents, des clients comme vous.
Au service de la même exigence.*

”





Éditos	4
Journal 2019	6
OPT-NC	8
Gouvernance	10
Incontournables Stratégiques	12
AXE 1 Améliorer la performance financière	14
Réduire les dépenses.....	16
Stabiliser les revenus.....	18
Optimiser les sources de financement.....	20
AXE 2 Simplifier la vie du client	22
Simplifier l'offre.....	24
Proposer un parcours client digital.....	26
Limiter les sources de réclamations clients.....	28
AXE 3 Aligner l'organisation aux enjeux	30
Simplifier l'organisation.....	32
Améliorer la satisfaction au travail.....	34
Simplifier les processus.....	36
Valoriser le capital informationnel.....	38
Conclusion & perspectives	40
Responsabilité Sociale des Organisations (RSO)	42
Axe sociale & sociétale.....	44
Axe économique et numérique.....	46
Axe environnementale.....	48
Résultats 2019	50
Services financiers.....	51
Télécommunications.....	52
Courrier & colis.....	54
Résultats financiers.....	56

Président du conseil d'administration de l'OPT-NC depuis août 2019, Yoann LECOURIEUX revient sur une année qu'il qualifie de

« bien remplie avec de nombreuses réunions, commissions d'appels d'offres et conseils d'administration sur des sujets engageants à la fois pour l'OPT-NC et la Nouvelle-Calédonie. »

Une année très dense comme le confirme le directeur général Philippe GERVOLINO :

« c'est en effet une année de forte activité qui a vu tous les collaborateurs de l'OPT-NC se mobiliser autour des incontournables stratégiques de l'office validés en septembre 2018 par notre conseil et je les remercie pour le travail mené. »

Ils sont articulés autour de 3 axes principaux, l'axe financier pour maîtriser nos charges et maintenir nos recettes, l'axe client pour notamment renforcer le canal digital et l'axe organisationnel pour nous permettre de nous adapter aux nouveaux enjeux. Ces incontournables donnent le sens et le cadre de travail et ont été déclinés en actions concrètes dans chacun des trois métiers de l'office.

C'est ainsi qu'un plan de réduction du déficit des services financiers a été engagé dès 2019 et que la révision des tarifs d'affranchissements postaux a été votée en fin d'année après plus de 15 ans de gel.

« Concernant les télécommunications, nous avons poursuivi les grands projets d'aménagement du territoire, aussi bien sur les réseaux mobiles, avec la densification des sites 4G et 4G+, que sur les réseaux fixes avec le déploiement de la fibre optique et nous avons également poursuivi nos baisses tarifaires. »

ajoute le directeur général.

« Toutes ces actions conduisent à une meilleure maîtrise des équilibres financiers et nous ont permis de contenir l'effet ciseau, et de dégager au final un résultat net de plus de 1 milliard de francs. »

Également engagée, la transformation digitale de l'OPT-NC aussi bien en interne sur les processus métiers qu'en externe dans le cadre du développement de la relation client.

2019 aura par ailleurs été une année de mobilisation autour de la réforme des filiales de l'OPT-NC avec la décision de dissolution de FIPOSTE et de CITUS, suite d'une part à l'arrêt du projet de banque postale et d'autre part, à celle de l'activité datacenter de CITIUS.

Autre avancée significative, les premiers pas de la RSO (Responsabilité Sociétale des Organisations) de l'OPT-NC en tant qu'entreprise citoyenne, responsable et solidaire.

« Si les résultats 2019 sont satisfaisants, le modèle économique de l'OPT-NC reste toutefois fragile. Nous devons maintenir nos efforts. »

rappelle Philippe GERVOLINO. Nos grands équilibres reposent sur un modèle autofinancé porté par les télécommunications, seule activité rentable, mais dont les marges baissent. L'activité télécoms permet de compenser le coût des services publics des domaines postaux et services financiers à hauteur de 4 milliards.

« Fragile aussi parce que nos marges sur les télécommunications sont en diminution du fait de nos baisses de tarifs. »

poursuit le directeur général.

« Mais ces baisses sont nécessaires, car elles répondent aux attentes des Calédoniens dans un contexte économique local et international difficile pour tous les acteurs, institutionnels et professionnels. »

INTERVIEW
Philippe GERVOLINO
Directeur général



INTERVIEW
Yoann LECOURIEUX
Président du conseil d'administration

JOURNAL



Lancement de nouveaux Forfaits M pour un confort de connexion toujours plus grand

Novembre

L'OPT-NC s'adapte à l'évolution des usages des clients en commercialisant une gamme de forfaits M à des tarifs plus attractifs et une enveloppe data plus importante allant jusqu'à 60 Go.

Inauguration du site mobile 4G+ de Koutio-Dumbéa

Novembre

Dans le cadre du déploiement du THD mobile et notamment l'accélération de l'installation de la 4G+, l'OPT-NC a célébré, en présence du PDG d'Ericsson France, le nouveau site de Koutio.

Célébration des 1^{ers} clients raccordés à la fibre optique sur la côte Est

Octobre

Un moment symbolique dans un programme de déploiement d'envergure, faisant de Poindimié la 1^{re} commune fibrée de la côte Est ; juste après les 1^{ers} raccordements sur les îles Loyauté en juillet.



Lancement du paiement en ligne

Septembre

Ce service très attendu est dorénavant disponible sur le site www.opt.nc. Dès la page d'accueil, le site fournit un accès aux services en ligne les plus demandés, et permet au client de régler sa facture en quelques clics.

Lancement des travaux de la nouvelle agence de Wé, à Lifou

Octobre

Complètement repensée pour coller au modèle de Nouvelle Relation Client (NRC), elle répondra aux attentes des clients.

L'OPT-NC, acteur majeur du numérique en Nouvelle-Calédonie, soutient Diginova 2019

Septembre

Diginova se positionne comme une porte d'entrée vers une agora du numérique permettant aux professionnels de tous horizons de se réunir, d'échanger et d'apprendre.

CHIFFRES CLÉS

Résultat net & Investissements soutenus

- Résultat net : **1 130** millions FCFP
- Investissements : **5** milliards FCFP
- CAF : **7** milliards FCFP
- EBE : **8,9** milliards FCFP

Chiffre d'affaires

- CA total : **23 643** millions FCFP
- **20 791** millions FCFP de CA Télécommunications (88 % CA total)
- **2 221** millions FCFP de CA courrier-colis (9,5 % CA total)
- **623** millions FCFP de CA services financiers (2,5 % CA total)

Ressources humaines

- **1 112** agents (effectif permanent au 31/12/19)
- **982** fonctionnaires
- **130** contractuels
- Recrutement : **77** CDD et **18** CDI
- **17** réunions du comité d'entreprise
- **8** réunions du CHSCT

2019

Signature d'une convention avec l'ADIE

Juillet

À travers cette convention, qui assure à l'association soutien financier, humain et institutionnel, l'OPT-NC confirme son engagement envers l'innovation et son soutien pour la constitution d'un tissu économique dynamique et viable.



adie

Lancement de l'offre

« Tourism Card »

Juillet

Formule prépayée de téléphonie mobile à destination des vacanciers. Cette offre multiservice permet de passer des appels, d'envoyer des SMS et d'accéder à l'Internet mobile.

La commune de Bourail, 100 % équipée en IBP

Mars

Dans le cadre du déploiement des îlots de boîtes postales (IBP), Bourail compte dorénavant 11 IBP et devient la 15^e commune équipée à 100 %.



Géolocalisation des téléphones mobiles

Mai

Assurant ses missions d'intérêt général, l'OPT-NC, partenaire technique incontournable, accompagne la Nouvelle-Calédonie et les autorités compétentes, en matière de moyens de sécurité.

La géolocalisation offre la technologie nécessaire à la mise en place du **dispositif de « téléphone grave danger »** qui consiste à protéger les personnes victimes de violences conjugales.

Création d'un réseau de professionnels « maîtrise de l'énergie et mobilité »

Février

À l'initiative de l'OPT-NC, 15 sociétés adhérentes travaillent conjointement à la mise en œuvre de la transition énergétique à l'échelle du territoire.



Télécoms

- 50 859 clients abonnés aux Forfaits M
- 68 727 lignes fixes
- 1 366 liaisons Céléris Ethernet (réseau entreprises)
- 58 812 abonnés OPTIMO
- 14 217 raccordés à la fibre optique
- 398 relais mobiles en service, dont 288 en 4G
- 77 % de la population couverte en 4G
- 8 sites équipés en 4G+

Courrier-colis

- 70 000 lettres et 1 000 colis distribués chaque jour
- 201 IBP installées en tribus et lieux-dits (soit 61 % des sites recensés) soit 78 % en province Nord, 20 % en province Sud et 2 % en province des Îles
- 15 communes entièrement équipées en IBP

Services financiers

- 53 174 comptes CCP (+ 9 %)
- 80 GAB répartis sur le territoire, dont 56 GAB accessibles 24h/24 installés dans 27 communes
- 3 457 344 retraits effectués aux GAB en 2019 (+3,59 %)

L'OPT-NC

Créé en 1958, l'office est un EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial) de la Nouvelle-Calédonie depuis le 1^{er} janvier 2003.

L'OPT-NC assure dans un cadre réglementaire dépendant de l'État (code monétaire et financier) les services financiers et pour le compte de la Nouvelle-Calédonie, l'offre et la fourniture des services publics et complémentaires du domaine des télécommunications et du postal encadrés par le code des postes et télécommunications de Nouvelle-Calédonie.

VALEURS & ENGAGEMENTS

DES VALEURS CENTRÉES SUR LE SERVICE PUBLIC, intégrées dans l'ensemble des stratégies et actions entreprises par l'office et constituent le sens même de nos missions.



↓
Valeur essentielle à notre mission de service public.



↓
Par le progrès technique au service du développement économique.



↓
Garant de la qualité de notre service.

DES ENGAGEMENTS, RÉPONDANT AUX BESOINS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL, en faveur de la société calédonienne, inscrits dans la durée et traduits par des contributions concrètes.

▪ **Simplifier la vie du client**

Un parcours sans couture, fluide et multicanal où chaque client devient acteur de ses démarches : l'expérience client 3.0 est en route !

▪ **Innover pour les Calédoniens**

Initier un changement pour créer de la valeur, pour améliorer et perfectionner l'existant.

▪ **S'inscrire dans une démarche responsable**

Répondre aux défis de demain.

▪ **Poursuivre dans une politique d'ouverture**

Collaborer avec les acteurs du numérique, les différents partenaires économiques, soutenir de nombreuses interventions au profit de la filière numérique et de l'innovation en Nouvelle-Calédonie et favoriser la coopération régionale.

UNE **IMPLANTATION** SUR L'ENSEMBLE DE LA NOUVELLE-CALÉDONIE

L'OPT-NC est l'un des établissements publics les plus importants du pays, dont les réseaux présents sur l'ensemble de la Grande Terre et des îles desservent les clients jusque dans les lieux les plus isolés.



DOMAINES D'ACTIVITÉS

3 MÉTIERS

Télécommunications

88 % du CA total

Missions principales

- assurer la conception, la production, l'exploitation et la maintenance des réseaux et des accès aux services de télécommunications,
- commercialiser les produits et services de téléphonie fixe, mobile et d'accès à Internet,
- gérer pour le compte de la Nouvelle-Calédonie les noms de domaine « .nc ».

Une marque :

Courrier-colis

9,5 % du CA total

Missions principales

- assurer l'acheminement et la distribution des lettres, paquets et colis,
- proposer des offres de produits et services nouveaux adaptés aux besoins et usages,
- mettre en place un programme philatélique annuel.

Services financiers

2,5 % du CA total

Missions principales

- proposer des comptes courants postaux (CCP), des comptes épargne (livrets A & B) et leurs services associés,
- assurer la gestion des dépôts des clients,
- fournir des offres de produits et services.

2 FILIALES

OFFRATEL

1^{er} fournisseur d'accès Internet calédonien

La filiale OFFRATEL, sous son nom commercial Lagoon, compte plus de 23 000 abonnés. Sa mission principale est de commercialiser des connexions et services numériques. OFFRATEL détient 41 % de parts de marché et confirme sa position de leader.

www.lagoon.nc

CITIUS

Une page se tourne

Acquise en 2008, CITIUS était responsable de l'acheminement des télécommunications à l'international. En 2011, la filiale officialise l'ouverture de services d'hébergement informatiques avec la mise en production de son datacenter.

En 2018, CITIUS perd l'activité de gestion du trafic international. Au regard des perspectives, il a été

décidé en 2019 de mettre fin à son activité datacenter déficitaire.

Le site deviendra en 2021 un centre technique télécoms pouvant accueillir l'atterrage du second câble sous-marin international, le prolongement domestique, des équipements DSL...

GOUVE

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ENGAGÉ

Le conseil d'administration (CA) met en œuvre la politique générale de l'OPT-NC définie par le gouvernement et le congrès de la Nouvelle-Calédonie.

ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LA NOUVELLE-CALÉDONIE



Yoann LECOURIEUX
Président



Vaimu'a MULIAVA
Vice-président



Neko HNEPEUNE
Administrateur



Raphaël ROMANO
Administrateur



Alexis LABAU
Administrateur



Sacha BENISTI
Administrateur



Christophe DELIERE
Administrateur



Wilfried WEISS
Administrateur

ADMINISTRATEURS DÉSIGNÉS PAR LA NOUVELLE-CALÉDONIE

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT L'ÉTAT



Philippe DUNOYER
Administrateur



Éric ESCHENBRENNER
Administrateur



Gaston NEDENON
Administrateur



Laurent PRÉVOST
Haut-commissaire

MEMBRES AVEC VOIX CONSULTATIVE

Prescilla PIEPE
Membre du comité d'entreprise

Lionel WORETH
Membre du comité d'entreprise

Benjamin BONNET
Membre du comité d'entreprise

Jean-Marie LECLERE
Membre du comité d'entreprise

Le directeur général de l'OPT-NC et ses services

L'agent comptable de l'OPT-NC

Yves-Marie GODEFROY
Directeur des finances publiques de Nouvelle-Calédonie

Le directeur du budget et des affaires financières, gouvernement de la Nouvelle-Calédonie

RNANCE

UN COMITÉ EXÉCUTIF

QUI PORTE LA VISION
DE L'OPT-NC



Jacques AZIK WAMALO
*Secrétaire général
responsable de la performance
interne*



Valérie SALMON
Directrice de cabinet



Philippe MAILLET
*Directeur général adjoint
responsable de la performance
économique*



Nadine AUGROS-ALEND
*Directrice générale adjointe
responsable du pilotage
stratégique*



Auxence FAFIN
*Directeur général adjoint
responsable du numérique
et de l'aménagement*



Philippe GERVOLINO
Directeur général

La direction générale est organisée
autour d'un comité exécutif de
6 membres (COMEX), d'un comité
directeur de 13 membres (CODIR)
et d'un agent comptable.

UNE GOUVERNANCE DYNAMIQUE

12 conseils
d'administration

67 délibérations
approuvées

8 commissions d'appel d'offres
et des marchés (CAOM).
Le CA désigne 6 membres et
suppléants en son sein pour
siéger à la CAOM de l'OPT-NC.

160 marchés
attribués
pour une
valeur de
7 milliards FCFP.

INCONTOURNABLES STRATÉGIQUES

L'OPT-NC EST EN ORDRE DE MARCHÉ

L'OPT-NC s'est doté d'incontournables stratégiques (IS) : une sélection d'actions clés, spécifiques et urgentes, qui constituent la colonne vertébrale du futur plan quinquennal.

Le plan stratégique 2013-2017 est achevé. Son bilan a été effectué et restitué. En parallèle, l'OPT-NC a engagé une nouvelle réflexion stratégique. Objectif : un nouveau plan quinquennal validé en 2018.

Il a toutefois été demandé à l'OPT-NC de ralentir le processus de validation de sa réflexion stratégique, le temps pour la Nouvelle-Calédonie de lancer une étude dans le domaine des télécommunications, devant déboucher sur la définition de nouvelles politiques publiques dans ce secteur. Le gouvernement devait également prendre une décision sur l'avenir du projet Banque. Résultat : l'OPT-NC a décalé la validation de son plan stratégique.

UNE VISION PRÉCISÉE

Ces IS sont le reflet d'une vision : être un établissement public performant, économiquement et socialement responsable, au service des Calédoniens et moteur du numérique en Nouvelle-Calédonie. « *Être moteur du numérique et au service des Calédoniens reste le fond de notre action, précise Nadine Augros Alenda, directrice générale adjointe responsable du pilotage stratégique. Ce qui est nouveau, c'est la dimension d'économie et de rentabilité ainsi que celle de responsabilité sociale. La mission d'origine de l'OPT-NC d'aménageur du territoire subsiste, mais il faut y adosser la notion de délivrance des services au client, l'adaptation de ces services aux nouveaux modes de consommation.* »



Être un établissement public performant, économiquement et socialement responsable, au service des Calédoniens et moteur du numérique en Nouvelle-Calédonie.



LA COLONNE VERTÉBRALE DU FUTUR PLAN STRATÉGIQUE

Faute de plan validé, il fallait une feuille de route. Ce seront les IS, ou incontournables stratégiques, c'est-à-dire une synthèse des travaux de réflexions menés depuis 2017, mais surtout une sélection d'actions clés, spécifiques et urgentes. Le socle du futur plan stratégique.

Ces incontournables stratégiques sont articulés autour de 3 axes principaux couvrant aussi bien le besoin d'assurer une meilleure performance financière que des actions relevant de la simplification de la vie du client, l'organisation devant s'aligner à ces enjeux.

ÊTRE PERFORMANT SUR CHAQUE AXE STRATÉGIQUE

Les IS ont été déclinés selon 3 axes : l'axe financier, l'axe client et l'axe organisationnel. « *On considère que l'on sera performant si l'on a réalisé les objectifs fixés sur chacun de ces axes qui sont tous de même importance.* »



AXE FINANCIER

AMÉLIORER LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DE L'ÉTABLISSEMENT

Réduire les dépenses (charges et investissements)	Stabiliser les revenus (chiffres d'affaires notamment)	Optimiser les sources de financement
<p>Réduire les charges</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ sous-traitance ▪ immobilières ▪ réseau de vente ▪ production ▪ exploitation <p>Mutualiser les achats avec d'autres acteurs</p> <p>Limiter les investissements non productifs</p>	<p>Stabiliser l'ARPU* Télécoms</p> <p>Augmenter certains prix</p> <p>Développer de nouvelles sources de revenus</p>	<p>Avoir recours à l'emprunt ciblé</p> <p>Obtenir des subventions</p> <p>Retrouver la liberté de placement sur les fonds disponibles</p> <p>Avoir recours à la défiscalisation</p>

*ARPU : Average Revenue Per user ou revenu moyen par client.

AXE CLIENT

SIMPLIFIER LA VIE DU CLIENT

Simplifier l'offre	Proposer un parcours client digital	Limiter les sources de réclamations clients
<p>Réduire le nombre d'offres</p> <p>Simplifier les plans tarifaires</p>	<p>Analyser les données issues des usages</p> <p>Cartographier le parcours client digital (RVI & RVE)</p> <p>Développer des applications mobiles</p> <p>Développer des agents conversationnels</p> <p>Commercialiser/Payer en ligne</p>	<p>Centraliser les réclamations</p> <p>Analyser les données issues de réclamations</p> <p>Apporter une réponse appropriée</p> <p>Corriger les causes des anomalies détectées</p>

AXE ORGANISATION

ALIGNER L'ORGANISATION AUX ENJEUX (financiers et clients)

Simplifier l'organisation	Améliorer la satisfaction au travail	Simplifier les processus	Valoriser le capital informationnel
<p>Modéliser l'organisation actuelle vs cible</p> <p>Développer l'agilité</p> <p>Réduire les échelons hiérarchiques</p>	<p>Mettre en œuvre un plan d'évolution des compétences</p> <p>Adapter la communication</p> <p>Optimiser les conditions de travail</p> <p>Favoriser les échanges interéquipes</p> <p>Mettre en avant l'exemplarité</p> <p>Développer l'implication et la confiance</p>	<p>Créer des interfaces d'intégration entre SI</p> <p>Automatiser les processus</p> <p>Standardiser les processus récurrents</p> <p>Simplifier les responsabilités</p> <p>Développer une démarche d'amélioration continue</p>	<p>Produire des données fiables/exploitable</p> <p>Limiter les développements spécifiques IT</p> <p>Digitaliser les fonctions support</p> <p>Développer l'usage de la connaissance</p>

AXE 1 AMÉLIORER LA PERFORMAN

L'enjeu est de taille : il s'agit ni plus ni moins que de pérenniser le modèle économique de l'OPT-NC. Comment ? En contenant ce que l'on appelle l'effet ciseau.

UNE DÉGRADATION DE LA RENTABILITÉ

En 2018, la trajectoire financière de l'office et les simulations prévisionnelles effectuées sont sans appel : si la stratégie actuelle perdure, le modèle économique de l'OPT-NC n'est plus tenable à horizon 2022. Une marge déficitaire de 1,8 milliards FCFP en 2022 contre 4 milliards de bénéfices en 2016, est annoncée. « Cette situation n'est pas viable et il est urgent de travailler sur ce périmètre », annonce Nadine Augros Alenda, directrice générale adjointe responsable du pilotage stratégique.

CONTENIR L'EFFET CISEAU

« Nous sommes dans un effet ciseau, précise-t-elle. Les charges fixes augmentent bien plus rapidement que les revenus. Nous avons baissé nos tarifs, nos recettes ont diminué. Résultat : des marges à zéro voire négatives. » L'objectif est donc de contenir cet effet ciseau. Comment ? En maîtrisant les charges et en stabilisant les revenus, pour retrouver une marge financière plus saine pour les années à venir.

PÉRENNISER LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

« L'office a trois métiers, explique-t-elle. Les télécommunications, les services financiers et le postal. Les 2 derniers métiers sont considérablement déficitaires. Ce sont de pures missions de service public. Le métier des télécommunications finance les deux autres. C'est ce qu'on appelle la péréquation. » L'enjeu est là : préserver cette péréquation, pérenniser ce modèle, pour la Nouvelle-Calédonie, pour les clients et pour l'OPT-NC.

“

*Préserver la péréquation financière
du modèle économique de l'OPT-NC.*

”



Une priorité : contenir la baisse du chiffre d'affaires amorcée ces dernières années.



CE FINANCIÈRE

3

RÉDUIRE LES DÉPENSES

Comment ? En agissant tout particulièrement sur la masse salariale, la sous-traitance et assimilée et les charges immobilières ; en optimisant le coût du réseau de vente ; en mutualisant les achats avec d'autres partenaires ; en réduisant les investissements non productifs.

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

STABILISER LES REVENUS

Une priorité : contenir la baisse du chiffre d'affaires amorcée ces dernières années tout en maîtrisant les coûts afin de retrouver un niveau de marge et une rentabilité supérieurs. Comment ? En stabilisant le revenu moyen par utilisateur, plus particulièrement celui du mobile ; en augmentant les tarifs de l'affranchissement postal ; en recherchant de nouvelles sources de revenus ; en structurant des offres techniques et commerciales pour les objets connectés ; en devenant un acteur innovant dans le domaine du portefeuille électronique ; en retrouvant la liberté de placements CCP.

OPTIMISER LES SOURCES DE FINANCE- MENT

Recours à l'emprunt ciblé auprès de banques commerciales ou de banques de développement, accès aux subventions pour des projets ou des activités de service public déficitaires, mobilisation des différents fonds européens et internationaux, défiscalisation locale et nationale, mais également placement de la trésorerie disponible... le recours à plusieurs sources de financement en optimisant leur coût permet d'assurer les besoins en investissements futurs de l'établissement.

RÉDUIRE LES DÉPENSES

L'office doit trouver des leviers d'optimisation dans les principaux postes de dépenses et sur lesquels une action interne est possible.

Réduire les dépenses va souvent de pair avec réduire les charges. Il existe deux principales catégories de charges qu'il est impératif de limiter pour améliorer la performance de l'office.

AGIR SUR LES COÛTS FIXES ET VARIABLES

Les charges fixes, indépendantes du niveau d'activité de l'entreprise (salaires, loyers, assurances, abonnements...) doivent être optimisées tandis que les charges variables, dépendantes du niveau d'activité de l'entreprise (achat de fournitures, de matières premières, de consommation de papier, d'eau, d'électricité...) doivent diminuer quand le chiffre d'affaires baisse.



Quand les charges augmentent plus rapidement que les revenus, il faut diminuer tout ce qui peut l'être.



ÉVALUER LES PROJETS POUR MIEUX LES PILOTER

Premier poste de charge d'exploitation de l'établissement, la masse salariale a augmenté de 1,65 milliards FCFP depuis 2013 (+ 22 %), alors que dans la même période le chiffre d'affaires (CA) diminuait de 0,7 milliard FCFP (- 3 %). La masse salariale est devenue proportionnellement trop élevée, 39 % du CA en 2018 contre 31 % en 2013. « Maîtriser ce poste, en limitant son augmentation de 1,1 % par an, est

crucial pour l'OPT-NC comme pour toute autre collectivité », explique Vincent Raynaud, directeur financier.

Plusieurs leviers sont mis en œuvre ou étudiés comme le gel des recrutements, le non-remplacement systématique des départs à la retraite ou encore la réduction du nombre de contractuels.

L'objectif est de revenir à une politique d'investissement optimisée en basant les critères de sélection des opérations sur l'alignement stratégique et l'évaluation financière des projets, tout en veillant à la capacité à faire des équipes. Ainsi, afin de piloter les projets émergents, en cours ou en finalisation dans le portefeuille projets de l'OPT-NC, un process d'accompagnement, de cadrage a été créé. Celui-ci intègre une phase d'étude qui, à l'issue et si le projet remplit les conditions (alignement stratégique, évaluation financière), est présentée par son porteur en comité de directeur pour GO/NO GO.

MAÎTRISER LA CONSOM- MATION D'ÉNERGIE

Un plan de maîtrise de l'énergie a été initié afin de réduire la facture énergie de l'OPT-NC. Une synergie a été impulsée avec les acteurs du secteur, des initiatives des actions et des conventions de partenariat ont été établies sur divers sujets comme l'écomobilité. Un programme d'installation de panneaux photovoltaïques a aussi

été initié. 3 pilotes ont été réalisés entre le 2^e semestre 2018 et le 1^{er} semestre 2019 : agence Boulari, bâtiments techniques de Ducos et La Coulée. Ces 3 pilotes ont permis une économie d'environ 900 000 F en 2019. Sur 203 bâtiments étudiés, 71 seraient éligibles. Le gain annuel estimé après équipement de ces sites est de 19 millions FCFP par an.

La direction des télécoms a, quant à elle, travaillé sur l'optimisation de la configuration des relais mobiles en lien avec leur consommation d'énergie.



19 millions de francs, telle sera l'économie annuelle réalisée par l'OPT-NC une fois les quelques 71 sites équipés en photovoltaïque.



LIMITER LES INVESTISSE- MENTS NON PRODUCTIFS

La rentabilité et l'opportunité de chaque projet de construction d'un bâtiment sont désormais systématiquement questionnées. Une conséquence : l'annulation de la construction d'un immeuble qui devait accueillir une agence et des plateaux de bureaux, à Dumbéa, en face du Médipôle.

RÉDUIRE LES CHARGES

« Au niveau des services bancaires de l'OPT-NC, nous avons travaillé, avec le service marketing, sur les offres déficitaires comme les mandats grands comptes qui vont être supprimés au 1^{er} juillet 2020 », explique Marie-Joséphine Obry, directrice des services bancaires. Nous avons également supprimé le recours à l'assistance à maîtrise d'ouvrage. »

« À la Direction des Moyens et de l'Immobilier, nous avons contractualisé les prestations de maintenance pour améliorer notre maîtrise des charges d'exploitation, précise Jean-Jacques Gopéa, directeur. Plus d'une centaine de conventions, contrats et marchés de maintenance et d'entretien ont été formalisés en 2019. Maintenant que nous avons une visibilité sur ces contrats,

2020 va permettre d'identifier les points d'économies. » Des exemples : pour les tags, les espaces verts, les ménages et aussi l'achat et le remplacement des pneus des véhicules qui se faisait au coup par coup dans différents garages. Désormais un contrat d'achat global des pneus est mis en place.

Autre action, « en 2019, nous avons mis fin à tous les baux de location de bureaux, comme l'Orphelinat et le Lys Rouge. »

STABILISER LES REVENUS

La politique de baisse des tarifs des dernières années a eu un impact important sur le chiffre d'affaires de l'OPT-NC. Il est donc essentiel de stabiliser et maîtriser les marges.

Les nouveaux FORFAITS M

Le prix d'une claquette, mais en **BEAUCOUP MIEUX.**

À partir de **990F** INTERNET JAMAIS BLOQUÉ SMS ILLIMITÉS

Mobilis by OPT-NC



Pratiquer des baisses tarifaires de façon à ce que le client puisse consommer plus.



« Nous avons actuellement des produits déficitaires et des produits très rentables. Et les Télécoms sont la clé de voute du système », explique Charlotte Vergès, directrice marketing. Il est donc important compte tenu de l'arrivée à maturité de certains marchés notamment Télécoms, de bien mesurer et cibler les futures diminutions tarifaires. « Notre objectif est de pratiquer les baisses tarifaires sur des produits à l'élasticité avérée de façon à ce que le client, pour le même prix, puisse consommer plus. C'est très clairement le cas pour les forfaits M ».

STABILISER L'ARPU TÉLÉCOMS

Il s'agit ici de stabiliser le revenu moyen par utilisateur, plus particulièrement celui du mobile. Comment ? En transférant la valeur de la voix, les appels téléphoniques, sur la data, c'est-à-dire l'Internet mobile. Les forfaits M, notamment l'évolution réalisée en novembre 2019, sont la clé de réussite de ce changement. « *Nous avons décorrélé les enveloppes des forfaits M du niveau de voix. Elles sont désormais nettement supérieures en Internet mobile.* » Cela correspond aux attentes des clients et permet à l'OPT-NC de dégager plus de valeur.



AUGMENTER CERTAINES TARIFICATIONS

« *Nous travaillons sur les tarifs qui ne sont plus adaptés, principalement dans les domaines du courrier et colis et des services financiers.* » L'OPT-NC n'avait ainsi pas augmenté ses tarifs depuis plus de 15 ans sur l'affranchissement du timbre. « *Nous avons donc décidé d'augmenter certains tarifs, notamment sur les services déficitaires. C'est toute la revalorisation de l'affranchissement.* »

DÉVELOPPER DE NOUVELLES SOURCES DE REVENUS

La recherche de génération de nouvelles sources de revenus, au travers notamment d'offres inédites, devient également un incontournable pour l'OPT-NC, tout simplement pour suivre l'évolution des usages, des services et des technologies. Exemple : les objets connectés qui sont actuellement en test avec des vrais clients. Une étude a également été lancée pour comprendre les besoins et attentes des clients. Autre exemple : « *nous mettons en location une partie de nos biens, explique Jean-Jacques Gopéa, directeur des moyens et de l'immobilier. À Koné, nous louons les plateaux de bureaux situés au-dessus de l'agence.* »



OPTIMISER LES SOURCES DE FINANCEMENT

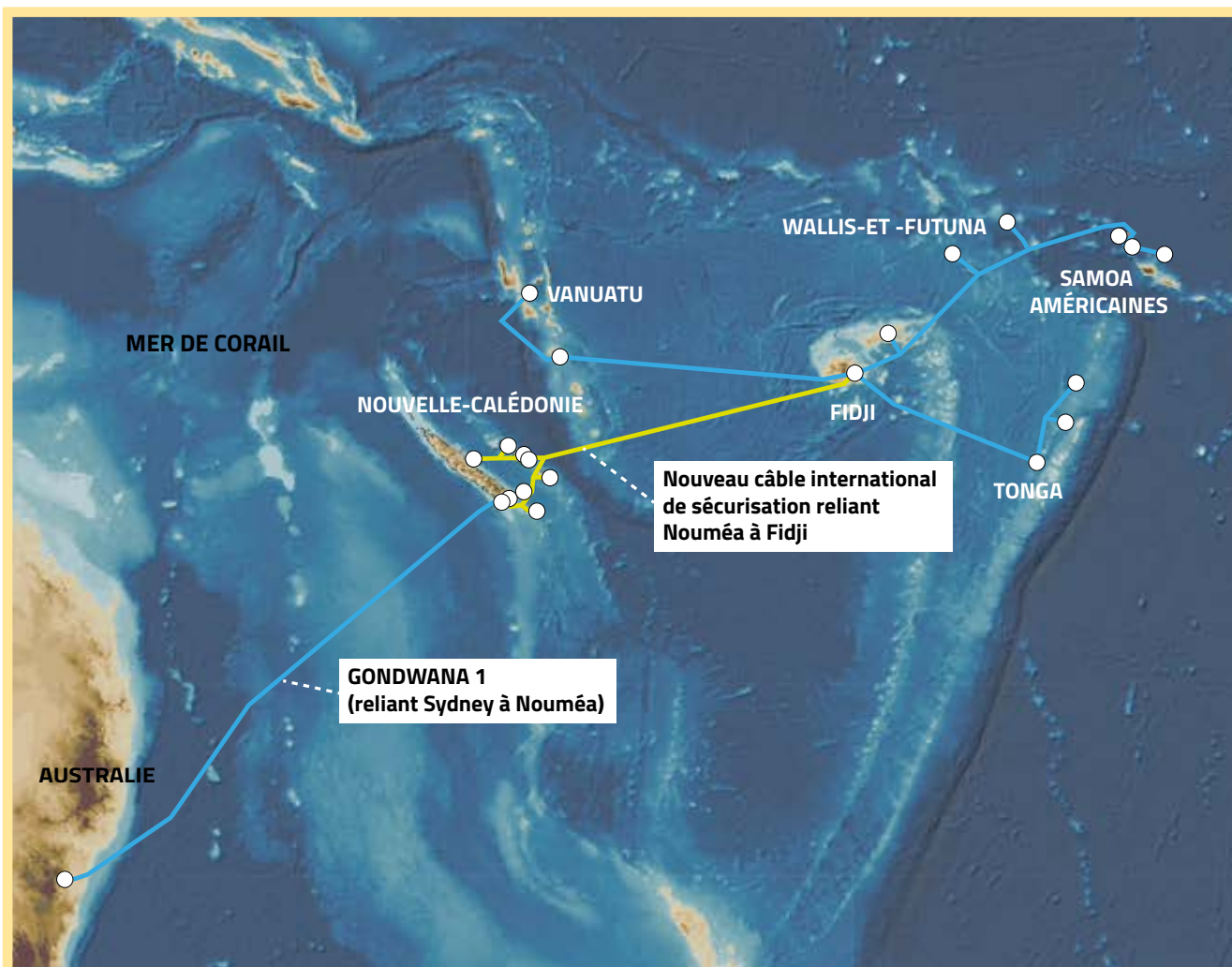


L'OPT-NC doit se montrer prudent face à un avenir incertain et préserver autant que possible ses réserves.



« Aujourd'hui, l'OPT-NC dispose d'une trésorerie conséquente et donc du cash nécessaire pour financer ses investissements sur fonds propres (= autofinancement), explique Vincent Raynaud, directeur financier. Toutefois, l'OPT-NC doit se montrer prudent face à un avenir incertain et préserver autant que possible ses réserves tout en continuant à entretenir son patrimoine, à déployer ses infrastructures et à installer des équipements intégrant les

nouvelles technologies. Par ailleurs, dans un contexte de taux d'emprunt particulièrement bas, l'argent n'est pas cher! » Pour conjuguer ces objectifs et optimiser le financement des projets, les Incontournables Stratégiques préconisent de mobiliser plusieurs outils complémentaires. L'enjeu est donc d'identifier les projets éligibles aux différents dispositifs et d'étudier le schéma de financement optimal pour l'établissement.



OBTENIR DES SUBVENTIONS

En 2019, l'OPT-NC a présenté plusieurs dossiers et a obtenu près de 10 millions FCFP de subventions de l'Agence Calédonienne de l'Énergie (ACE) dans le cadre de ses projets d'autopartage de véhicules et de maîtrise des coûts de l'énergie.

Le projet du second câble sous-marin porté par l'OPT-NC ayant été validé, différents fonds nationaux ou européens d'investissement seront sollicités pour accompagner l'OPT-NC dans le portage financier de ce projet stratégique et structurant.



AVOIR RECOURS À L'EMPRUNT CIBLÉ

Dans les outils de financement des projets, il y a également la solution de l'emprunt auprès d'un établissement bancaire. Mais l'emprunt a un coût (taux d'intérêt et frais éventuels) que l'autofinancement n'a pas. C'est pourquoi, jusqu'à présent, tant que la capacité d'autofinancement de l'établissement le permet et tant que les fonds disponibles ne peuvent pas être placés, l'OPT-NC ne souscrit pas de crédit.

Toutefois, dans un contexte budgétaire et financier plus rigoureux et contraint avec des taux d'intérêt historiquement bas, et davantage encore quand ils sont proposés bonifiés par des institutions financières publiques, le recours à ce type d'outil peut s'avérer opportun et doit être analysé pour le financement des projets importants et de moyen long terme.



AVOIR RECOURS À LA DÉFISCALISATION

À l'instar du schéma de financement du dernier câble sous-marin polynésien MANATUA et puisque le projet du second câble sous-marin porté par l'office est confirmé, l'OPT-NC sollicitera le dispositif de défiscalisation nationale pour compléter le tour de table financier de son projet.

AXE 2

SIMPLIFIER LA VIE DU CLIENT

SIMPLIFIER L'OFFRE

Les offres commercialisées doivent être simples, lisibles et transparentes. Pour faciliter la compréhension des clients, l'OPT-NC se fixe ainsi comme objectif de réduire le nombre d'offres commerciales et le nombre de plans tarifaires, en s'appuyant sur la connaissance des besoins des Calédoniens.

PROPOSER UN PARCOURS CLIENT DIGITAL

Analyser les données issues des usages et cartographier le parcours client vont permettre de développer des applications mobiles et des agents conversationnels, de commercialiser et de payer en ligne. Ainsi, de proposer un parcours client digital tout en développant une approche cross canal qui offre au client la possibilité de passer d'un canal à un autre plus aisément.

LIMITER LES SOURCES DE RÉCLAMA- TIONS CLIENTS

Identifier les origines de mécontentement les plus fréquentes, gagner en efficacité par une centralisation des réclamations quelle qu'en soit la provenance (centre d'appels, mails, courrier, réseaux sociaux, formulaires en ligne, etc.), traiter les sources de réclamations en y apportant une réponse appropriée, prioriser la correction des anomalies détectées... l'objectif est d'offrir la meilleure expérience client possible en limitant les sources de réclamations.

“

Proposer un parcours client digital tout en développant une approche cross canal.

”

SIMPLIFIER LA VIE DU CLIENT

Simplifier la vie du client, en lui facilitant son parcours au sein de l'établissement, quel que soit le besoin exprimé, tel est l'objectif de l'OPT-NC.

« Cet objectif représente un véritable défi pour l'OPT-NC », annonce Nadine Augros Alenda, directrice générale adjointe responsable de la stratégie. *Nous avons trois métiers différents et autant de parcours clients. Les modes de consommation changent. Simplifier la vie du client, c'est simplifier son mode d'accès à toutes les informations de l'office.* »

“

Simplifier la vie du client, c'est simplifier son mode d'accès à toutes les informations de l'OPT-NC.

”

LA DÉMARCHÉ CROSS CANAL

« La digitalisation ne doit pas faire oublier le réseau physique des agences qui doit être pérennisé tout en s'adaptant aux nouveaux modes de consommation, précise Nadine Augros Alenda. *Peut-être sur les horaires d'ouverture, sur une rationalisation du nombre d'agences, avec de la mutualisation de services avec d'autres entités.* »

C'est le développement d'une démarche cross canal qui consiste à interconnecter le plus harmonieusement possible les différents canaux utilisés pour offrir au client la possibilité de passer d'un canal à un autre plus aisément.

« Cela passe également par une meilleure connaissance du client, des offres qui sont les plus simples possibles et des agents qui se mettent au service de cette simplification. »

3 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

AU CŒUR DE LA SIMPLIFICATION, LE DIGITAL

La digitalisation du parcours client est considérée comme la solution fondamentale d'optimisation de la relation client. Elle permet, en proposant des services accessibles via Internet, la plus grande adéquation au développement des usages perçus ces dernières années en Nouvelle-Calédonie.



SIMPLIFIER L'OFFRE

L'objectif est de proposer au client l'offre la plus pertinente pour lui, de la façon la plus claire possible.

Le client peut parfois avoir besoin d'être guidé pour choisir dans le catalogue d'offres, celle qui lui convient le mieux.

« L'objectif est de proposer au client l'offre la plus pertinente pour lui, de la façon la plus claire possible », explique Charlotte Vergès, directrice marketing. Il faut donc rationaliser le portefeuille d'offres.

« Mais rationaliser ne veut pas dire simplement supprimer. Il faut enrichir les offres de façon pertinente et bien sûr retirer les offres obsolètes. »

La simplification des offres passe également par une simplification de la tarification.

2 917
Tourism cards
actives
fin 2019



OPT & VOUS



ET SI ON PARLAIT ENVOI ET RECEPTION DE COLIS ?

Partagez vos idées sur
www.OPTetVOUS.nc



RÉDUIRE LE NOMBRE D'OFFRES ET LES SIMPLIFIER

L'offre de dédouanement taxation détaillée a été stoppée. « Cette offre, déficitaire pour l'OPT-NC, est une activité concurrentielle de haute technicité, assurée par plus d'une vingtaine de sociétés privées. » Certains services télécoms obsolètes ont également été supprimés et les clients réorientés sur des offres plus optimales. « La commercialisation des prolongements des liaisons internationales via le câble sous-marin a été supprimée. Nous passons par un prestataire qui le proposait également en direct. Il n'y avait donc aucun intérêt, ni pour l'OPT-NC ni pour le client, à conserver ce service. »

Côté bancaire, la commercialisation de l'AMEX OFINA, Océanienne de Financement est stoppée. « Il s'agissait d'une carte que l'on plaçait pour le compte d'OFINA. Notre clientèle ne correspondait plus à ce service. » Une partie des mandats a également été supprimée, à la fois pour des raisons réglementaires et des raisons financières.



SIMPLIFIER LES PLANS TARIFAIRES

- Les remises pour les offres seniors (60 ans et plus) et celles des jeunes (de 18 à 25 ans) sont désormais automatiques sur la gamme des forfaits M. Plus besoin de souscrire une offre spéciale.
- La forfaitisation des interventions techniques sur les lignes fixes a été mise en place.
- Les trop nombreuses grilles tarifaires des courriers et colis ont été revues et rationalisées.

20%
DE REMISE

SUR L'ENSEMBLE
DE LA GAMME
FORFAITS M

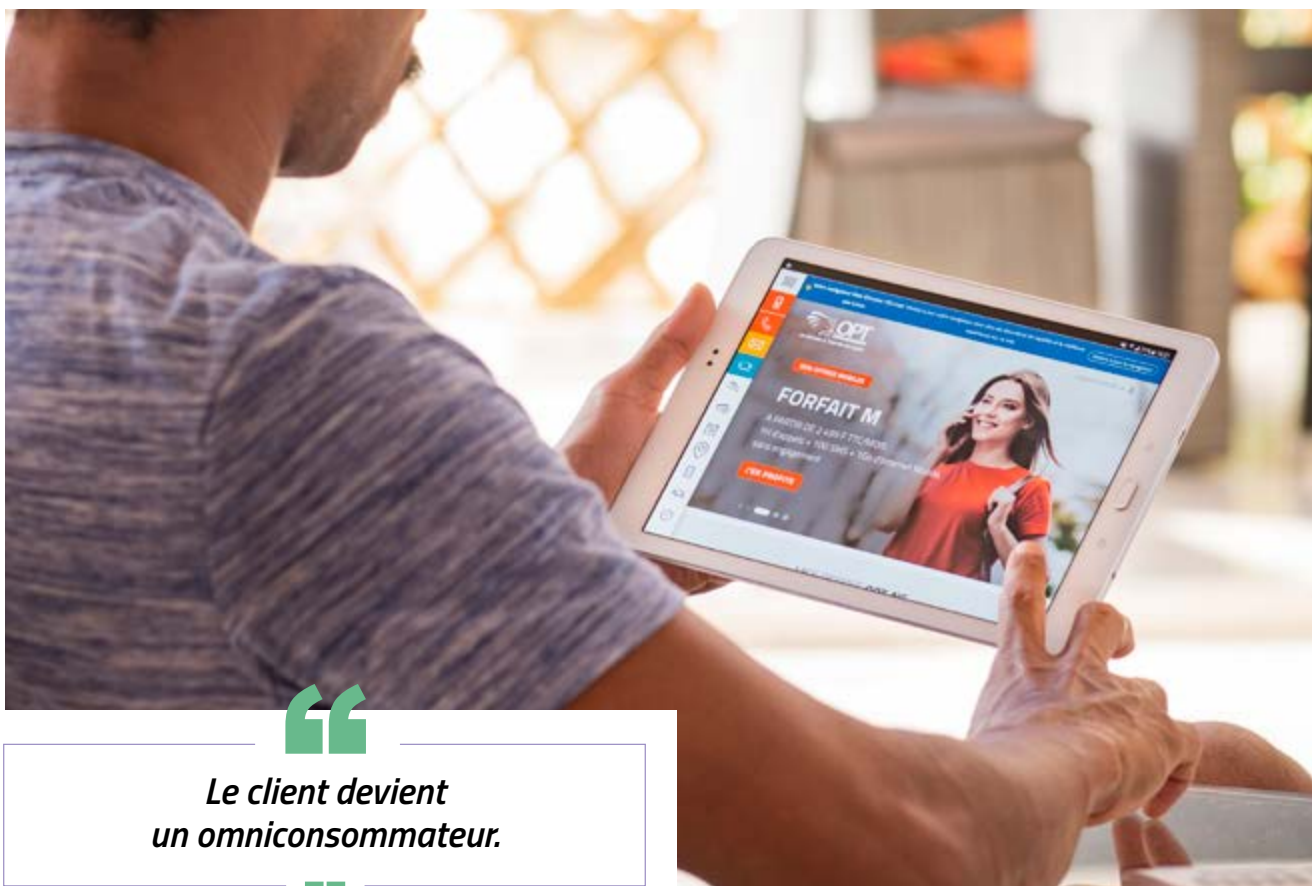
2742
offres remises
vendues
aux 18-25 ans

5 552
offres remises
vendues aux seniors
(à partir de 60 ans)



PROPOSER UN PARCOURS CLIENT DIGITAL

L'OPT-NC souhaite proposer à ses clients un parcours omnicanal. Un parcours dans lequel le client utilise successivement ou simultanément, les différents canaux de l'office.



“
Le client devient
un omniconsommateur.
”

Tout part d'un constat, le client devient un omniconsommateur. Il utilise successivement ou simultanément les différents canaux dans son parcours client :

- site Web
- application
- point de vente physique
- email
- SMS
- réseaux sociaux
- ...

AVOIR LE CHOIX

« Notre objectif à long terme est que le client puisse faire toutes les opérations qu'il souhaite en choisissant son canal, c'est-à-dire en physique dans une agence, ou à distance, par téléphone, par mail, sur le site Web », explique Églantine Lupant, directrice des réseaux de vente. *Aucun canal n'est supprimé, le client choisit celui qu'il préfère.* »

UNE DÉMATÉRIALISATION PROGRESSIVE

« Afin d'être le plus réactif possible, nous avons progressivement déployé de nouvelles applications et fonctionnalités, habituant ainsi nos clients à ces nouveaux canaux. » Ce choix a ainsi permis d'élaborer le chatbot, de payer ses factures et de modifier son abonnement en ligne.

Prochain objectif : le service de paiement des droits de douane des colis en ligne, « Le paiement actuel en agence constitue un vrai frein pour les clients. »

ANALYSER LES DONNÉES

issues des usages et cartographier le parcours client

Il s'agit d'analyser les comportements clients pour pouvoir proposer des offres pertinentes, mieux adaptées et anticiper davantage les usages.

Pour ce faire, les données externes et internes sont croisées et nourries via par exemple la plateforme de crowdsourcing OPT & Vous qui a permis de recueillir les attentes des clients. « C'est par exemple ce qui a permis la refonte des forfaits M, explique Charlotte Vergès, directrice marketing. Nous avons étudié les usages des clients sur leur mobile, ce qu'ils utilisent par exemple de la vidéo, des réseaux sociaux, du streaming, etc., et combien ils consomment, pour que les enveloppes d'Internet mobile proposées soient pertinentes. » Le parcours client doit ensuite être cartographié. « C'est en cours. Nous avons posé certains parcours clients et nous les regardons vivre afin de nous assurer de leurs pertinences. »

PAYER EN LIGNE

Première opération à avoir été mise en ligne, le paiement des factures est un succès.

Une des demandes principales des clients était le règlement en ligne. « Ils voulaient payer de chez eux au moment où ils l'avaient décidé », analyse Églantine Lupant. Ce paiement en ligne a été mis en œuvre en juillet 2019, « c'est une réussite, l'objectif est atteint ».

2 000 paiements en ligne effectués en moyenne par mois

DÉVELOPPER DES APPLICATIONS MOBILES

Première vraie application mobile de l'OPT-NC, développée en interne, le 1012 répond à une forte demande des clients d'aller chercher de façon simple et efficace un numéro de téléphone.

14 000
téléchargements
de l'appli 1012



« C'était la première brique, elle a déjà évolué plusieurs fois et elle va continuer à évoluer, poursuit Charlotte Vergès. Nous travaillons également sur une autre application qui verra le jour en 2020 et qui permettra au client de suivre sa consommation en temps réel. »

COMMERCIALISER EN LIGNE

2019 a été l'année de refonte du site Internet avec comme optique la possibilité, à terme, de pouvoir commercialiser en ligne.

La toute première commercialisation en ligne s'est faite lors du lancement du nouveau forfait M. Un formulaire en ligne permettant de modifier son abonnement est désormais disponible. 35 000 changements ont été effectués sans aucune réclamation. « C'est un premier pas dans le digital. Notre projet est d'élaborer un portail dans lequel le client s'authentifie et peut effectuer toutes ses opérations », précise Églantine Lupant.



UN CHATBOT POUR RENSEIGNER SUR LES DÉMARCHES

Premier chatbot, ou agent conversationnel, du territoire, Cagou a été mis en œuvre mi 2018.

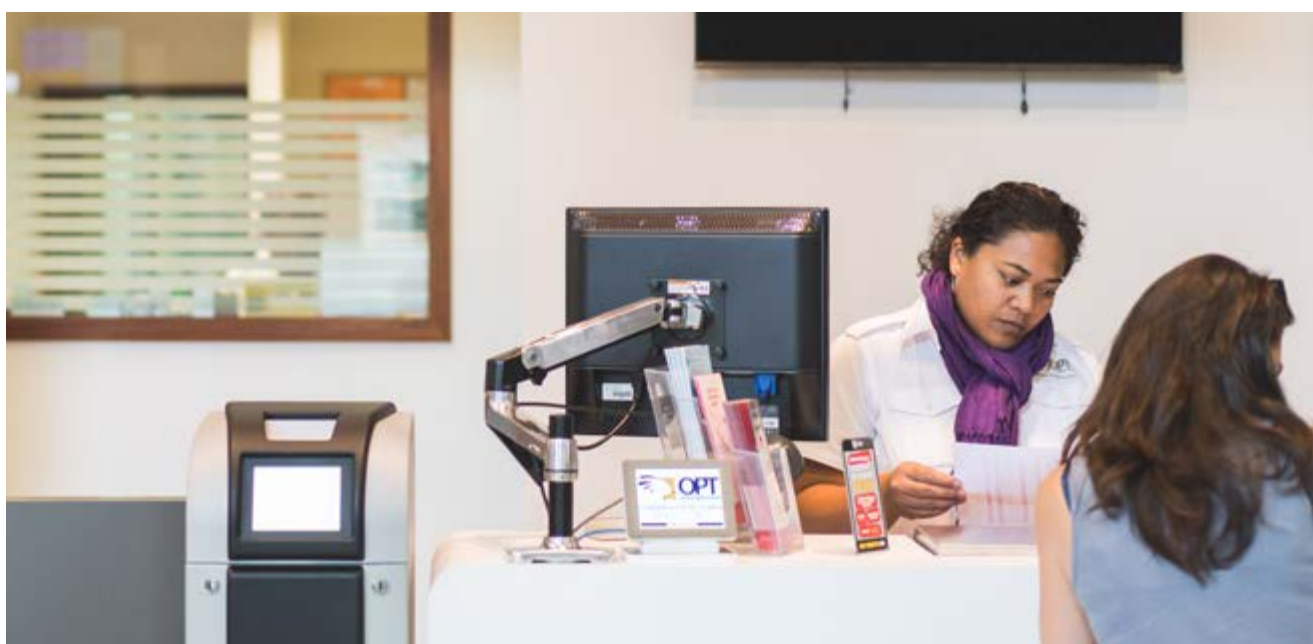
« Nous avons entre 700 et 800 appels quotidiens au service clientèle, précise Églantine Lupant. 50 % sont des demandes d'assistance. Le chatbot permet de renseigner sur ces

démarches. » 300 requêtes ont été saisies dans le chatbot, sur les 3 métiers. « On lui écrit une demande, il capte des mots clés et répond. » Avec 500 utilisateurs par mois et une note de satisfaction de 8,7/10, c'est un succès. « Je poursuis son amélioration, continue la directrice des réseaux de ventes. Je l'enrichis de mots clés et de questions supplémentaires. »

Objectif pour 2020 : qu'il puisse progresser dans la compréhension des messages des clients !

LIMITER LES SOURCES DE RÉCLAMATIONS CLIENTS

Les réclamations, loin d'être une fatalité, sont une opportunité de s'améliorer. En revanche il est impératif de mettre en place une organisation pointue pour les traiter avec efficacité et rapidité.



Le traitement des réclamations est un processus à part entière qui doit être défini et déployé avec méthode. Mettre en œuvre et maîtriser ce processus permet de créer des relations durables avec ses clients et de s'inscrire dans l'amélioration continue des performances de l'entreprise.

GAGNER EN EFFICACITÉ

Plusieurs canaux sont proposés aux clients pour poser une réclamation : centre d'appels, mails, courrier, réseaux sociaux, formulaires en ligne, etc. Si chaque réclamation fait l'objet d'un traitement au cas par cas, il faut gagner en efficacité en centralisant l'ensemble des réclamations, qu'elles soient d'ordre technique ou commercial, en les traitant avec un outil spécialisé pour les centres d'appels.

VERS LA PROACTIVITÉ CLIENT

Le service clientèle (le 1 000) est la principale porte d'entrée. « C'est le plus gros centre d'appels de la Nouvelle-Calédonie, annonce Églantine Lupant. Nous avons depuis peu des outils qui nous permettent d'enregistrer et de centraliser les réclamations. Dorénavant nous connaissons, en plus des volumes d'entrées, la durée de traitement. »

La centralisation est une première étape indispensable qui va permettre d'identifier les origines de mécontentement les plus fréquentes. Il sera alors plus facile de traiter les sources de réclamations en y apportant une réponse appropriée. Objectif à long terme : viser la proactivité client notamment sur la détection d'anomalies afin d'offrir la meilleure expérience client possible.



**Notre priorité :
améliorer la qualité
de service.**





*Offrir la meilleure expérience client possible
en limitant les sources de réclamations.*



CENTRALISER LES RÉCLAMATIONS

Fin 2019 a vu la mise en place d'un outil de centre de contact permettant l'enregistrement, la centralisation et le suivi des réclamations.

« Cet outil vient juste d'être mis en place, précise Églantine Lupant. Il nous permet d'enregistrer toutes les interactions avec nos clients, tant par le téléphone que par le mail. Nous allons devoir attendre quelques mois avant de voir ce que cet outil nous dit, c'est-à-dire en combien de temps la réclamation est traitée. Nous pourrons ensuite passer à la phase d'analyse et apporter la réponse appropriée. »



Le **1000**

343 873
appels reçus

ANALYSER LES DONNÉES ISSUES DE RÉCLAMATIONS

L'analyse des données débutera courant 2020.

« Les réclamations seront classées selon leur criticité, grave ou moins grave, et par métier, la plupart relevant du postal. »

APPORTER UNE RÉPONSE APPROPRIÉE

La centralisation et l'analyse ont pour objectif d'apporter la réponse appropriée.

« Pour les réclamations dites faciles, la résolution doit se faire en moins de 48 heures. Par contre, une réclamation compliquée, un colis perdu en France par exemple, peut mettre plus d'un mois à trouver une solution. » Si toutes les réclamations sont centralisées à la Direction des réseaux de vente (DRV), elles ne relèvent pas toutes de la DRV. « Le but ultime est que la DRV relaye les informations auprès des autres directions et les alertent régulièrement sur les dysfonctionnements qui pourraient intervenir dans les différents services de l'OPT-NC. »



AXE 3 ALIGNER

L'ORGANISATION

Pas d'amélioration de la performance financière ni de simplification de la vie du client sans une organisation interne plus agile, au service de ces enjeux.

« Les trois objectifs stratégiques sont de même importance, souligne Nadine Augros Alenda, directrice adjointe responsable de la stratégie. Mais si l'organisation ne s'aligne pas aux deux autres enjeux, les objectifs ne pourront être atteints. L'axe organisationnel est donc bien le socle de nos actions. » Par organisation, il faut entendre tous les process, les systèmes d'information, tous les moyens, et surtout le capital humain, « c'est-à-dire nos collaborateurs, la manière dont ils sont formés, dont ils sont informés, la manière dont ils doivent travailler les uns avec les autres. »

UNE SYMÉTRIE DES ATTENTIONS

Les collaborateurs de l'office, en relation directe avec les clients et véritable interface des deux mondes, sont détenteurs d'informations considérables sur le fonctionnement de l'entreprise. L'objectif est d'utiliser ces informations pour être au rendez-vous des attentes financières et celles des clients. « Il faut donc leur donner les moyens à la fois de bien comprendre les besoins de l'office et d'exprimer leurs propres besoins. » C'est ce qu'on appelle la symétrie des attentions qui pose comme principe fondamental que la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients soit symétrique à la qualité de la relation de cette entreprise avec l'ensemble de ses collaborateurs. « Autrement dit, nous allons avoir autant d'attention vis-à-vis des besoins clients que des besoins de nos agents. »

“
Un collaborateur satisfait influe sur la performance client et la performance financière.
”

L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

Cette symétrie des attentions est couplée à l'expérience collaborateur, définie comme la somme des interactions entre un salarié et son employeur. Dans un contexte où la qualité de la relation client est stratégique, le salarié qui en a la mission sera bien plus performant et générera bien plus de satisfaction s'il est lui-même satisfait et engagé. Il s'agit donc d'œuvrer à la qualité de l'expérience salarié comme on le fait pour l'expérience client. « Nous sommes profondément persuadés qu'un collaborateur satisfait influe sur la performance client et la performance financière. »

UNE ENTREPRISE APPRENANTE

Quelles que soient les orientations stratégiques, l'office doit être une entreprise apprenante, en utilisant toutes les informations qu'elle a à sa disposition par l'intermédiaire des collaborateurs. « Et c'est d'autant plus important que nous sommes en situation monopolistique. Nous le devons à nos clients. »

N AUX ENJEUX

SIMPLIFIER L'ORGANISATION

L'environnement extérieur change, l'OPT-NC doit s'y adapter et trouver une meilleure agilité, tant au niveau des projets que des processus de décision. L'office souhaite également promouvoir des évolutions culturelles importantes pour son personnel en favorisant l'expérimentation, les tests, l'innovation transverse et surtout, l'orientation client. Une réflexion globale sur la simplification de son organisation va donc est initiée.

AMÉLIORER LA SATISFACTION AU TRAVAIL

Meilleure qualité de vie au travail pour répondre aux nouveaux enjeux identifiés ; évolution des compétences ; optimisation des conditions de travail ; échanges interéquipes, interstrates et intercommunautés favorisées pour plus de transversalité ; mise en avant de l'exemplarité ; démarche globale d'accompagnement au changement... l'OPT-NC souhaite renforcer son modèle social.

OBJECTIFS OPERATIONNELS

SIMPLIFIER LES PROCESSUS

Une priorité : créer des interfaces d'intégration entre systèmes d'information, là où les manipulations manuelles font légion. Dans le même temps, standardiser et automatiser les processus récurrents afin de dégager du temps, notamment pour les fonctions supports, mais également fluidifier les responsabilités. Le tout dans une démarche d'amélioration continue de performance, d'efficacité et d'agilité.

VALORISER LE CAPITAL INFORMATIONNEL

La donnée présente une valeur stratégique. Il faut donc garantir la production de données fiables et exploitables, limiter les développements spécifiques lors du choix des nouveaux systèmes d'information et digitaliser les fonctions support. Un objectif : la capitalisation de la connaissance.

SIMPLIFIER L'ORGANISATION

Convaincu qu'il lui faut trouver une meilleure agilité, l'OPT-NC engage une réflexion globale sur la simplification de son organisation.



« Nous avons travaillé dans ce sens sur plusieurs axes en 2019 », explique Valérie Salmon, directrice de cabinet. Tout d'abord la simplification des modes de fonctionnement, c'est-à-dire des processus. « Chaque processus est passé au crible : à quoi sert-il ? Comment peut-on le simplifier ? Quels indicateurs ? Avec pour objectif de les mettre sous pilotage. » Ensuite, l'organisation documentaire : « Nous mettons de plus en plus de documents sous GED, gestion électronique des

documents et nous en profitons pour travailler sur l'organisation de la donnée, la fusion des bases de données et le suivi de son cycle de vie. » Autre point, la mise en place de circuits dématérialisés : « à partir du moment où on revoit un processus, comment peut-on le dématérialiser ? » Dernier axe de travail, la mise à disposition de l'information : « Comment poser au mieux l'information et l'ouvrir en interne aux différents services ? »

Facile

Je règle mes factures en ligne!

BOÎTE POSTALE
TÉLÉPHONE FIXE ET MOBILE
www.opt.nc



DÉVELOPPER L'AGILITÉ

Être agile permet de répondre au mieux aux besoins essentiels du client.

« Nous en sommes à la découverte du domaine », indique Valérie Salmon. L'approche agile vise à développer la capacité d'une organisation à s'adapter à un contexte changeant et incertain en s'appuyant sur la richesse de ses collaborateurs et de son patrimoine informationnel.

Plusieurs projets, notamment ceux liés à la digitalisation du par-

cours clients, ont été menés en méthode agile en 2019. « Le schéma directeur des systèmes d'information a pour objectif de prioriser les projets informatiques afin de les aligner sur les incontournables stratégiques, et notamment sur la simplification de la vie du client », explique Laurent Derrien, directeur des systèmes d'information. Ces projets sont menés en méthode agile. Le métier amène la connaissance du besoin et la DSI amène la compétence technique. Leur collaboration permet de réaliser un produit logiciel adéquat. »

L'équipe travaille selon un rythme intense d'itérations afin d'aboutir à un résultat qui s'aligne de mieux en mieux sur les besoins du métier ou du client :

- la refonte du système d'information postal qui permet de gérer les colis et les courriers qui ont été développés en méthode agile en un peu plus d'un an ;
- le paiement en ligne des factures qui a été réalisé en 5 mois ;
- les services d'annuaire en ligne 1012.nc ;
- le téléphone grave danger développé également en quelques mois.

Proposer un prototype opérationnel qui démontre la faisabilité d'une solution.

FAVORISER L'INNOVATION

Proposer une solution innovante, avec un temps d'investissement très faible, voilà ce qu'est l'innovation au sein de l'OPT-NC.

« Il s'agit d'identifier les problématiques, soit pour les collaborateurs, soit pour les clients, afin de proposer un prototype opérationnel qui démontre la faisabilité d'une solution », explique Adrien Sales. Les volontaires disposant des compétences requises bénéficient d'un capital temps : « nous pouvons avoir jusqu'à 4 h par semaine de développement pour prouver qu'une solution est faisable. Ensuite, il faut sensibiliser nos collaborateurs, le service marketing, les directions opérationnelles avant d'entamer

une collaboration transverse, comme dans une entreprise agile. »

Par exemple, un écosystème complet de suivi des colis a été prototypé. « En utilisant les informations qui sont déjà publiques sur le site, et avec de la créativité, on peut faire une expérience totalement différente. » Ce prototype comporte une application mobile, une application Web et divers dispositifs d'explications. « Cet écosystème permet de suivre son colis et d'être notifié. Une fois le colis saisi dans l'appli, on ne s'en occupe plus. On reçoit des notifications, via mail, SMS, etc. Il y a autant de cas d'utilisation que de personnes. » Ces innovations ne seront pas forcément déployées vers les clients, mais elles permettent une montée en compétence interne et de développer un nouvel état d'esprit.



AMÉLIORER LA SATISFACTION AU TRAVAIL

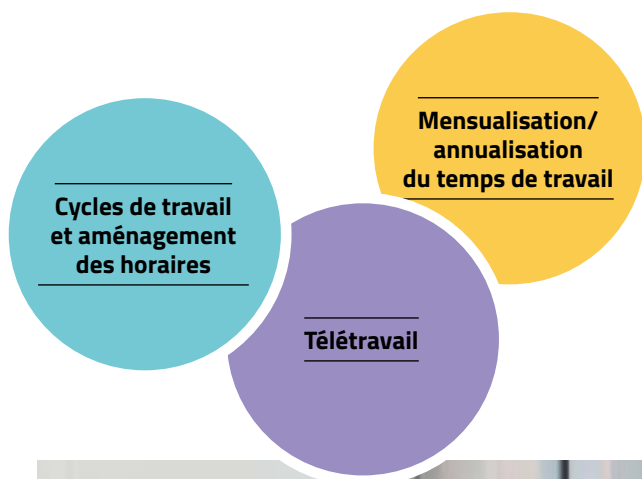
La performance sociale influence positivement la performance financière et la capacité à répondre aux besoins des clients.

La satisfaction au travail est donc une priorité de l'OPT-NC.

« Nous avons ouvert en 2019, une réflexion avec les partenaires sociaux, dans le cadre du lancement de l'agenda social par le directeur général », explique Isabelle Bessat, directrice des ressources humaines. Suite à des réunions de travail et un sondage effectué auprès des personnels, 3 thématiques d'adaptation du travail en interne ont pu être dégagées :



*Nous souhaitons renforcer
notre modèle social.*



AMÉNAGER LES CYCLES DE TRAVAIL

À la faveur d'un travail initié par le gouvernement sur le temps de travail notamment, l'OPT-NC souhaite poursuivre les travaux relatifs aux cycles de travail et aux aménagements d'horaires, afin de revoir l'aménagement du temps de travail de ses agents quand cela est pertinent et nécessaire pour une mise en cohérence avec le cadre réglementaire à venir.



METTRE EN PLACE LE TÉLÉTRAVAIL SUR UNE PÉRIODE TEST

« Nous sommes prêts à entrer en période de test, précise Isabelle Bessat. Toutes les directions sont concernées ». Le télétravail sera encadré par une convention signée entre l'agent et l'OPT-NC afin de définir notamment la quotité et les périodes de télétravail, les moyens mis à la disposition de la personne, les conditions relatives à son domicile, les modalités de suivi et de fin du télétravail, la protection des données, etc. Des outils d'accompagnement ont également été élaborés. L'objectif est ensuite de l'étendre à tous les directions et agents dont les activités seraient compatibles avec le travail à distance.





OPTIMISER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

De nombreuses actions sont menées, dans toutes les directions, pour optimiser les conditions de travail.

« Chaque direction travaille à optimiser son mode de fonctionnement, explique Isabelle Bessat. Ainsi, la

direction des ressources humaines s'est inscrite dans une démarche de dématérialisation (plateforme e-learning développée, plateforme organisant les réunions des instances CE et CHSCT, en cours de développement). » La plateforme de digital learning permet un véritable parcours individuel à la demande puisque l'agent peut y recourir à tout moment.

Autres exemples :

- La mise à disposition pour les facteurs de scooters 125 cm³, permettant plus de confort et une conduite sécurisée.
- Un audit des risques psychosociaux : « nous avons un grand mal-être dans l'un des centres. Suite à l'audit, nous avons eu des retours très positifs. Les agents se sont approprié l'outil et l'ambiance de travail s'est améliorée », développe Isabelle Blanc, directrice du courrier et colis.
- la communication bienveillante. « La direction a suivi une formation qui nous a beaucoup aidé. J'ai vu un réel changement pour aborder certaines situations », poursuit-elle.

93 projets de formation réalisés

142 millions FCFP alloués aux formations

FAVORISER LES ÉCHANGES, DÉVELOPPER L'IMPLICATION ET LA CONFIANCE

Des outils permettant d'homogénéiser les échanges, les faire fructifier, les rendre plus collaboratifs tout en réduisant les déplacements ont été développés.

« L'idée est d'aller au maximum vers la digitalisation, indique Valérie Salmon, directrice de cabinet. 2019 a vu ainsi la mise en place d'outils tels Skype entreprises, l'équipement des salles pour la visioconférence. Nous souhaitons aussi intégrer une dimension supplémentaire : le participatif. » Un exemple : le challenge digital qui a permis d'associer les agents dans le processus de compréhension des incontournables stratégiques. « Cela a été une belle réussite, en termes de cohésion d'équipe d'abord, mais également dans l'assimilation des messages principaux des incontournables. »

Autre exemple : la première campagne interne OPT & Vous, une plateforme collaborative, sur la priorisation de nos actions en matière de RSO, Responsabilité Sociale des Organisations.

« De façon générale, nous utilisons des vidéos, des outils, qui permettent d'ouvrir les échanges et de ne pas rester dans la seule ligne hiérarchique. »



Chaque direction travaille à optimiser son mode de fonctionnement.



ADAPTER LA COMMUNICATION

Amorcé il y a quelques années, l'OPT-NC poursuit le virage du numérique.

Objectif : dans une société très connectée, il faut adapter sa communication en repensant les outils et en les rendant complémentaires. « En interne, nous avons supprimé notre journal interne papier, le Kiosque. Tous nos outils sont désormais digitaux. Nous avons refondu notre portail intranet OPTic et créé de nouveaux supports : OPTeMAG, newsletters et emailings. », explique Julie Alexandre, chargée de communication.

À l'externe, 2 nouveaux sites, l'un institutionnel et l'autre commercial, sont en ligne depuis juillet 2019. Ces 2 sites, avec des univers distincts et des ergonomies différentes, répondent à des besoins différents. En parallèle, les publications sur les réseaux sociaux - Facebook, LinkedIn, Twitter et YouTube - ont été harmonisées.

« Les contenus ont également évolué pour être plus interactifs et dynamiques afin de s'intégrer dans ces supports digitaux, notamment des formats vidéos, comme les "Paroles d'agents". »

SIMPLIFIER LES PROCESSUS

L'OPT-NC met en place une nouvelle logique pour optimiser les processus et les systèmes d'information.



L'office passe ainsi d'une vision statique, le management des processus, à une vision plus dynamique, le management par les processus. Ce dernier consiste à mettre sous pilotage les processus, en commençant par référencer les processus existants, puis à les standardiser afin d'en simplifier le pilotage. « Nous opérons un véritable changement de paradigme par rapport au précédent plan stratégique, explique Samuel Moreau, gestionnaire processus qualité. Nous passons d'une vision descriptive à une véritable démarche d'amélioration continue, prenant en compte les risques pesant sur chaque processus. La finalité n'est plus un simple référentiel des processus, mais bien la mise sous pilotage des processus. »



**Passer d'une vision statique
à une vision plus dynamique avec
le management par les processus.**



Par ailleurs, la direction des systèmes d'information demande aux métiers de formaliser leurs processus dans le détail en cherchant les optimisations. « On oriente le métier pour qu'il aille au plus simple et au plus efficace, explique Laurent Derrien, directeur des systèmes d'information. Mais on souhaite aussi, et là c'est très innovant pour l'OPT-NC, avoir des processus minimalistes qui permettent le meilleur retour sur investissement ». C'est là toute la démarche Lean qui est rattachée aux démarches agiles. L'agilité signifie ici répondre au mieux aux besoins essentiels du métier.

CRÉER DES INTERFACES D'INTÉGRATION ENTRE SYSTÈMES D'INFORMATION

L'objectif est que la chaîne de processus soit continue, sans rupture de flux due aux outils. Une solution possible : « *des dispositifs d'intégration qui font que l'utilisateur passe d'un outil à l'autre sans s'en apercevoir* », explique Laurent Derrien. Un exemple : le projet Click. L'OPT-NC stocke toutes les données qu'elle possède sur ses clients. Ces données sont ensuite utilisées pour des démarches marketing, de suivi des clients, de gestion des réclamations, etc. Des outils différents sont utilisés pour chaque processus, mais ils utilisent tous le même référentiel de personnes.



L'objectif est que la chaîne de processus soit continue.



Un processus clair, partagé et standardisé sera mieux et plus facilement automatisé.



AUTOMATISER ET STANDARDISER LES PROCESSUS

La standardisation se fait grâce à la conduite de chantiers de formalisation de processus, selon une méthodologie en 7 étapes. « *L'idée est de formaliser le processus pour en faciliter son pilotage*, précise Samuel Moreau. *Avec 2 facettes, l'une sur la performance, avec l'identification d'indicateurs qualité, l'autre stratégique, avec l'identification des risques et les moyens de les maîtriser.*»

« *L'étape suivante, c'est l'automatisation* ajoute Laurent Derrien. *Un processus clair, partagé et standardisé sera mieux et plus facilement automatisé.*»

En 2019, 3 chantiers de formalisation ont ainsi été engagés avec les services bancaires, en vue de leur standardisation : traiter les opérations du compte, maintenir les processus bancaires et assurer l'audit de l'activité bancaire.

DÉVELOPPER UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE

Ce facteur clé touche à la culture d'entreprise. L'entité Qualité de l'OPT-NC s'appuie sur un réseau de référents qualité dans les différents métiers et organise des séminaires de formation continue. « *C'est un temps d'échanges et d'examen de cas concrets. Cela permet d'assister certains collègues sur leurs problématiques et d'en faire monter d'autres en compétence.* » 2 séminaires ont été organisés en 2019, l'un sur la conduite des chantiers de formalisation, l'autre sur la culture du risque.

En 2019, un séminaire sur la démarche Lean a été organisé avec la direction du courrier et du colis réunissant ainsi environ 25 collaborateurs, principalement des managers, incluant la DRH. « *Les 2 piliers de cette démarche d'amélioration continue sont le collaborateur et le client. Les processus sont orientés client et chaque collaborateur doit s'y reconnaître* », explique Isabelle Blanc-Mathey, directrice du courrier et du colis. La démarche va être déployée, en 2020, sous forme de test avec 2 équipes, vraisemblablement, une de production et une de distribution. Objectif : définir les outils Lean pour la direction du courrier et du colis. « *L'objectif, d'ici 2 ans, est que le manager ne soit plus le donneur d'ordre, mais qu'il soit au service de l'équipe pour une réussite collective.* » La démarche Lean est une première étape vers une organisation agile.

VALORISER LE CAPITAL INFORMATIONNEL

Coûteuse à générer et à stocker, la donnée présente une valeur stratégique pour toute entreprise.



UNE MATIÈRE PREMIÈRE

L'orientation digitale que prend l'OPT-NC place la gouvernance de la donnée au plus haut niveau d'attention. « La donnée est une matière première, explique Nathalie Guiart, chef du bureau données décisionnelles et prospectives. Valoriser le capital informationnel, c'est donner de la valeur à cette matière première. Et le service rendu va dépendre de la qualité de cette matière première. » L'enjeu de cette valorisation est de pouvoir créer des services grâce à ces données.



**La donnée est une matière première.
Et le service rendu va dépendre
de sa qualité.**



UN ÉTAT DES LIEUX

Un état des lieux sur un périmètre donné axé sur un objet métier comme la personne, physique ou morale, c'est-à-dire le client, le fournisseur, les structures commerciales. « Il s'agit de mettre en place une méthodologie pragmatique, éprouvée sur un périmètre restreint, avec un retour d'expérience. Il s'agit également de prouver la valeur ajoutée de la démarche avec des indicateurs de gains. »

CONNAISSANCE, QUALITÉ ET SÉCURITÉ

Le développement du digital et des objets connectés génèrent de plus en plus de données qu'il faut gérer. Et pour exploiter cette donnée, il faut d'abord la connaître. « La qualité et la complétude de la récolte de la donnée sont essentielles. Une adresse mal saisie par exemple a des impacts opérationnels, des impacts tactiques de comptabilisation dans des indicateurs. » Cette donnée doit bien sûr être sécurisée et traitée. « La connaissance, la qualité, la sécurité sont essentielles et ont un coût. Cela demande de l'organisation, de la mise à jour, des processus, des méthodologies totalement transverses dans l'entreprise. »

PRODUIRE DES DONNÉES FIABLES ET EXPLOITABLES

Le premier projet décisionnel a été mené en 2019.

Il a permis d'éprouver et d'ajuster les normes décisionnelles, aussi bien de conception que de développement.

Objectif : produire les indicateurs les plus fiables possible. « *C'est un véritable changement de vision, indique Isabelle Blanc-Mathey, directrice du courrier et du colis. Cela contribue au développement de la culture de pilotage, de la culture de la donnée. Nos collaborateurs ont pris conscience de la nécessité de saisir la donnée dans le bon outil, qu'elle soit fiable et structurée. Les chefs de centre ont redéfini leurs indicateurs et les suivent au travers de tableaux de bord pour piloter leurs activités.* »

LE RGPD PROTECTION DES DONNÉES



« *Notre souci de protection des données ne date pas du RGPD, explique Ariel Blanc, délégué à la protection des données. Nous avons poursuivi nos différentes actions.* » Première action : plus d'une centaine de personnes formées avec pour objectif de sensibiliser aux impacts du RGPD sur tous les métiers (marketing, systèmes d'information, juridique, etc.). Ensuite, un effort de conformité des sites Internet est en cours ; la procédure à suivre en cas de violation des données est établie ; tous les contrats des clients et de sous-traitance ont été révisés ; les conditions de transfert des données sont revues ainsi que la charte informatique. Enfin, nous avons assisté le comité d'entreprise, l'ASPTT et l'Amicale OPT-NC dans leurs efforts de conformité.

Mise en application en Nouvelle-Calédonie depuis le 1^{er} juin 2019.

LIMITER LES DÉVELOPPEMENTS SPÉCIFIQUES

Faire les bons choix au bon moment, c'est ce qui dicte le choix d'un développement spécifique ou d'un processus standard.

« *Nous avons 2 options : soit nous avons des besoins spécifiques et nous faisons des développements, en méthodes agiles. Soit, nous n'avons pas de besoins spécifiques et nous nous appuyons sur des processus standards mondiaux extrêmement normés, explique Laurent Derrien, directeur des systèmes d'information. Nous achetons alors les outils clés en main, que nous ne modifions pas. Nous redéfinissons notre organisation pour nous plier au processus standard, sans engendrer de surcoût.* » Exemple de processus standards : les processus d'analyse de données, de gestion financière, de construction de bâtiments. Nous privilégions en outre la location de solutions standards plutôt que l'achat, comme pour la plateforme de digital learning.

DIGITALISER LES FONCTIONS SUPPORTS

Objectifs : réduire le temps de traitement, sécuriser les circuits, donner de la visibilité et réduire du papier.

« *Nous avons mis en place des workflows, flux opérationnels, comme celui des instances, explique Valérie Salmon, directrice de cabinet. L'organisation des conseils d'administration est désormais dématérialisée de A à Z, avec un gain en termes de facilité, de temps de travail, et bien sûr d'économie de papier.* » Les outils de ticketing ont aussi pris de l'ampleur. « *Au lieu d'envoyer un mail, le demandeur formalise sa demande vers la direction support concernée par formulaire déclenchant un ticket qui permet une prise en compte automatique et le suivi de la demande.* » Autres exemples : « *toutes nos formations sont aujourd'hui construites avec une part digitalisée, ainsi le stagiaire se déplace moins et favorise la création d'une communauté d'apprenant. Le traitement des réclamations est entièrement digitalisé.* » De façon générale, le volume de documents dématérialisés est de plus en plus important.

DÉVELOPPER L'USAGE DE LA CONNAISSANCE

« *À la fin de chaque projet, nous faisons des retours d'expérience, à la fois sur le bilan factuel du projet et sur le déroulement du projet, explique Antoine Maletras, chef du bureau méthode et outils au sein du service de management de projets (SMP). Dans notre référentiel de gestion de projet, la dernière phase est celle de la capitalisation.* » Depuis 2019 : « *nous modifions et améliorons le modèle de retour sur expérience afin de construire une base de données nous indiquant les clés de succès d'un projet, les paramètres qui permettent d'atteindre les objectifs. L'objectif étant de construire ensuite des plans d'action.* »

CONCLU



Suite au bilan du plan stratégique 2013-2017, un nouveau plan quinquennal devait être validé et mis en œuvre dès 2019. Toutefois, la Nouvelle-Calédonie a demandé à l'OPT-nc de décaler ce travail dans l'attente de décisions à son niveau sur le domaine des télécommunications.

« Bien que nous n'ayons pas de plan stratégique reconnu en tant que tel, les incontournables stratégiques validés par notre conseil fin 2018 nous donnent un cadre fort et clair. Ils constituent nos lignes directrices pour les cinq prochaines années et la trame des actions menées au quotidien depuis 2019. »

Philippe GERVOLINO,
directeur général

Le conseil d'administration a naturellement eu à examiner l'étude sectorielle des télécommunications commandée par les autorités. Dans l'attente d'autres orientations fixées par le gouvernement et le Congrès, le cadre du monopole des télécommunications s'applique.

« C'est dans ce contexte que les équipes s'engagent chaque jour pour améliorer la performance de l'office. »

Philippe GERVOLINO

AUTRE CONVICTION, L'OPT-NC DOIT CONSERVER SON ADN DE SERVICE PUBLIC TOUT EN ÉTANT AGILE ET ENCORE PLUS PRÉSENT DANS L'ÉCOSYSTÈME CALÉDONIEN.

« Par ailleurs, le travail s'est également poursuivi avec la présentation aux différentes institutions, telles que le Gouvernement, le Congrès, le Conseil Économique, social et environnemental, des enjeux auxquels l'office doit faire face et des mutations que l'OPT-NC doit opérer. L'objectif est de répondre aux attentes des clients et de pouvoir s'adapter. Parmi ces enjeux, le câble sous-marin est une des clés du devenir des télécoms et de l'OPT-NC. »

Yoann LECOURIEUX,
président du Conseil d'administration

« C'est autour de ces orientations et celles que la Nouvelle-Calédonie nous fixera que nous engagerons nos travaux pour 2020, notamment sur l'axe organisationnel et les évolutions de l'office. »

Philippe GERVOLINO

SION & PERSPECTIVES

2020 devra être une année de décision. En perspective, la finalisation de la dissolution des filiales FIPOSTE et CITUS, les décisions des services de l'État sur les services financiers de l'OPT-NC, la mise en œuvre du projet de sécurisation de l'Internet calédonien par câbles sous-marins, les décisions attendues des autorités sur le domaine des télécommunications et, au final, le travail à engager sur le futur plan stratégique de l'établissement.

Mais 2020 sera encore et toujours une année de continuité pour répondre aux attentes des clients, dans tous nos secteurs d'activité : déploiement des réseaux télécoms fixe et mobile, poursuite des baisses tarifaires, rénovation de nos infrastructures et investissement au quotidien auprès de la population.

« Il est important de répondre aux attentes des Calédoniens en poursuivant ce que l'on fait de bien. Le développement des télécommunications, la réduction des coûts des services financiers, l'optimisation de l'activité postale.

Il s'agit bien là de créer de la valeur pour tous. »

Yoann LECOURIEUX

Enfin, 2020 sera une année de solidarité, car le monde de l'après-Covid 19 ne sera plus le même. Un monde dans lequel la responsabilité sociétale de l'OPT-NC devra prendre tout son sens.



FAIRE DE NOS ENGAGEMENTS RESPONSABLES, UNE VALEUR PARTAGÉE

L'OPT-NC s'est engagé dans une démarche RSO, **Responsabilité Sociétale des Organisations**, appuyée sur trois valeurs majeures : être un employeur engagé, un partenaire de confiance et un contributeur écoresponsable.

V. SALMON,
directrice de cabinet

Il s'agit d'un acte volontaire d'engagement,

La RSO se définit comme « *la contribution des organisations aux enjeux du développement durable* ». C'est avant tout un état d'esprit qui invite à revisiter de manière transverse et dans la durée, la gouvernance des organisations pour renforcer leur performance globale.

Concrètement, la démarche RSO consiste à prendre en compte concomitamment les questions économiques, sociales et environnementales dans ses missions, sa gouvernance, son fonctionnement et les relations avec ses parties prenantes, pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer ainsi au progrès social et à la protection de l'environnement.

explique Valérie Salmon, directrice de cabinet et sponsor de la démarche.

Nous n'agissons pas dans un objectif de certification, mais de responsabilisation et d'harmonisation avec les valeurs que portent nos agents. Beaucoup se sentaient déjà concernés personnellement et c'était intéressant de leur permettre de ramener ces valeurs pour les faire vivre au sein de notre entreprise.»

Au quotidien, il ne s'agit pas d'ajouter une contrainte supplémentaire, mais plutôt de faire différemment pour mieux faire. Si aujourd'hui les engagements pris dans le cadre de ce programme ont un coût, les différentes actions d'économie circulaire (vente aux enchères, économie de papier, mise en place de workflow, etc.) permettent de les compenser ou du moins d'arriver à un équilibre financier.

« Pour nous, la démarche RSO, c'est l'occasion de porter au quotidien des actions concrètes en pleine responsabilité avec les valeurs d'une société plus humaine et concernée. C'est aussi l'opportunité de renforcer l'esprit d'appartenance », ajoute Valérie Salmon.

UNE DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE

ENGAGEMENTS

SOCIAL & SOCIÉTAL

« L'objectif est de soutenir des projets créateurs de valeur sociétale et de se placer en appui des politiques publiques mises en œuvre », indique Valérie Salmon. Lutte contre les violences faites aux femmes avec le développement du Téléphone Grave Danger ; soutien de la ville de Nouméa à la mise en place d'ateliers numériques pour les seniors ; partenariat avec la ligue handisport pour la prise en charge des abonnements des sportifs ; actions en faveur des personnes en situation fragile... l'OPT-NC s'engage.

« Cette année, nous souhaitons placer l'OPT-NC comme établissement pilote du plan gouvernemental de lutte contre les violences faites aux femmes, avec la mise en œuvre d'une formation pour apprendre à repérer les personnes en situation de détresse au sein de notre personnel, mais qui n'osent pas le dire », précise la directrice de cabinet.



GRANDS AXES

ENGAGEMENTS

ENVIRONNEMENTAL

« L'engagement environnemental est déjà adressé depuis longtemps, précise Valérie Salmon. Il s'agit maintenant de l'organiser et de coordonner les différentes actions avec les autres axes de la démarche globale. »

Consommation énergétique (plan de maîtrise de l'énergie, l'équipement photovoltaïque des bâtiments), écomobilité (mise en place de vélos à assistance électrique dans les établissements, système d'autopartage qui permet de réduire la flotte de véhicules), gestion des déchets (mise en place d'un logiciel qui limite les impressions couleur), économie circulaire sont au programme...

ENGAGEMENTS

ÉCONOMIQUE & NUMÉRIQUE

« Nous avons pendant longtemps principalement porté un rôle d'aménageur du territoire, spécifie Valérie Salmon. Aujourd'hui, le marché télécom est plus mature et l'OPT-NC se positionne de plus en plus en soutien du développement économique de façon plus générale. Soit dans le secteur du numérique, de l'innovation, soit en soutien de l'entrepreneuriat. »

C'est ainsi que l'OPT-NC intervient en appui financier et/ou technique aux associations comme l'ADIE, Initiative NC ou l'ADECAL qui

favorisent la création d'entreprises et de startup, ou à des évènements comme Diginova. L'OPT-NC a également engagé une réflexion avec le syndicat patronal la CPME en vue de la signature prochaine d'une convention pour la construction d'une Stratégie du Bon Achat, afin de mieux intégrer notre politique d'achat public au tissu économique local. Autre initiative : la mise à disposition de son plateau-école pour, par exemple, des formations sur le tirage de la fibre optique.



AXE SOCIAL & SOCIÉTAL

ÊTRE UN EMPLOYEUR ENGAGÉ

L'OPT-NC s'engage autour de deux axes prioritaires : augmenter la satisfaction au travail et soutenir des projets porteurs de valeurs sociétales.

ASSURER LE BIEN-VIVRE DES COLLABORATEURS & CONSTRUIRE UNE VISION PARTAGÉE DE L'AVENIR

Un « BIEN-VIVRE AU TRAVAIL », qui passe notamment par la valorisation de la créativité des salariés et le développement de l'empathie, qui permet une amélioration des relations au sein des équipes, mais augmente aussi la qualité des échanges avec les clients.

K. HUBERT,
responsable de
l'accompagnement
BEST

PRENDRE EN COMPTE

LE BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS EN SITUATION PROFESSIONNELLE

L'OPT-NC a depuis quelques années maintenant mis en place avec succès une véritable philosophie de bien-être et santé au travail, appuyé sur le programme **BEST**. Ce dernier se concentre sur la prévention primaire et secondaire avec pour objectifs d'éliminer les risques pour les agents, de les limiter au maximum. Des outils et ateliers de bien-être au travail sont mis en œuvre afin de contribuer à créer de



saines habitudes de vie et des réflexes santé. Alimentation, activité physique, bienveillance au travail, lutte contre les addictions, écogestes, écomobilité... sont au programme.

PERMETTRE À CHACUN DE S'INTÉGRER DANS LE PROJET DE L'ENTREPRISE

Véritable dispositif de promotion sociale, l'opération « **Qualifié pour demain** » existe depuis plus de 15 ans au sein de l'OPT-NC. Objectif : sélectionner des projets professionnels de collaborateurs, un à deux par an, qui répondent à des besoins de l'office identifiés en amont en termes de compétences ou de métiers, afin de les accompagner dans une formation diplômante.

Pour permettre à chacun de mieux comprendre les axes stratégiques, validés au travers des Incontournables Stratégiques (IS) adoptés fin 2018, c'est le numérique qui a été privilégié avec un dispositif collaboratif extrêmement novateur. Une expérience très positive, appuyée sur un **challenge digital**, via l'outil Klaxoon, qui pendant 10 jours, a mobilisé 129 équipes et 158 animateurs via des ateliers portés par les managers. Au travers d'un parcours numérique jalonné de quizz, jeux, énigmes vidéos, chacun a engrangé des points et emmené son équipe vers la victoire, tout en favorisant le développement de la culture numérique comme outil d'appropriation.



SOUTENIR DES PROJETS CRÉATEURS DE VALEURS SOCIÉTALES & AGIR POUR LES PERSONNES EN SITUATION DE FRAGILITÉ

FORMER ET SENSIBILISER LE PLUS GRAND NOMBRE



Relais d'information, dons de recharges Liberté pour les volontaires du programme, mobilisation des équipes pour le lâchage des capsules, l'OPT-NC s'est mobilisé sur le **World Mosquito Program** (WMP), en appui du dispositif de santé publique porté par les institutions « *Nous étions particulièrement concernés par cette problématique, puisqu'on nous reproche régulièrement d'être vecteur de diffusion de la maladie au travers de l'eau parfois stagnante dans nos chambres de tirage* », indique Valérie Salmon.

5 partenariats dans le domaine du social en 2019 avec **3 758 000 F**



CCAS CENTRE COMMUNAL D'ACTION SOCIALE



Téléthon

INNOVER AVEC LES COLLABORATEURS & L'ÉCOSYSTÈME DES PARTIES PRENANTES

L'utilisation de la plateforme collaborative **OPT & Vous** a été utilisée pour mener la première campagne interne sur la priorisation des actions en matière de RSO. Cet outil, initialement conçu pour recueillir les attentes des clients, offre un espace de réflexion et de travail collaboratif visible et accessible par les agents, quels que soient leurs emplacements physiques. La campagne menée en août 2019 a été un véritable succès permettant à chaque agent qui le souhaitait de faire des propositions, poster des idées et participer directement à la construction du futur schéma directeur RSO.

OPT & VOUS

INTERVENIR EN APPUI DES DISPOSITIFS PUBLICS

L'OPT-NC a développé et mis en œuvre un **système de géolocalisation** en temps réel sur le réseau mobile, permettant aux autorités compétentes, sur réquisition du procureur, de localiser et suivre n'importe quel mobile même hors connexion. Ce dispositif qui a pour finalité notamment de sécuriser les déplacements des personnes présentant des troubles cognitifs comme la maladie d'Alzheimer ou la surveillance de personnes disparues ou recherchées a fait l'objet d'une convention, signée le 12 avril 2019, entre le ministère de la Justice et l'OPT-NC. Depuis sa mise en service, les sollicitations sont régulières avec des résultats probants immédiats.

AGIR POUR LES PERSONNES EN SITUATION FRAGILE

L'OPT-NC et Atout SMS Média (ASM) sont partenaires de l'Association des Petits Pansements du Cœur (APPC) pour la collecte de dons par SMS pour « **La campagne du rêve** ».

Objectif : réaliser les rêves d'enfants hospitalisés. L'office relaye ainsi la campagne de communication de l'APPC à travers ses supports et retransmet les numéros de téléphone et les contenus des SMS à l'ASM qui met au service de l'APPC son savoir-faire dans la gestion complète des messages de dons et de remerciements auprès des donateurs.

« *Nous avons eu le plaisir en 2019 de remettre 973 104 FCFP (OPT-NC) et 1 459 656 FCFP (ASM) à l'association* », précise Valérie Salmon.

C'est à l'occasion du grenelle contre les violences faites aux femmes, le 23 novembre 2019, par la signature d'une convention entre l'OPT-NC et différents partenaires tels que le Haut-commissariat, le gouvernement et la gendarmerie de Nouvelle-Calédonie, que le **dispositif téléphone grave danger** (TGD) a été mis officiellement en place. Cette solution consiste à mettre à disposition de femmes victimes de violence conjugale, sur décision de justice, un téléphone mobile disposant d'un bouton d'urgence vers un service de téléassistance accessible 7j/7 et 24h/24, avec géolocalisation pour alerter les autorités compétentes. Ce dispositif, qui associe les services de police et de gendarmerie, doit permettre de lutter plus efficacement contre les faits de délinquances et les agressions dont sont victimes les femmes et aux services compétents d'intervenir plus rapidement.

AXE ÉCONOMIQUE & NUMÉRIQUE

ÊTRE UN PARTENAIRE DE CONFIANCE

L'OPT-NC, acteur incontestable de l'aménagement du territoire, a engagé depuis plusieurs années une démarche d'ouverture vers le monde économique et celui des acteurs de l'innovation calédonienne. Deux axes prioritaires : favoriser un développement économique éthique et responsable et permettre à chacun de bénéficier de la révolution digitale en cours.

FAVORISER UN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ÉTHIQUE ET RESPONSABLE

SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE

L'office a choisi d'apporter sa contribution aux initiatives économiques pour un développement durable. Exemple : la signature, le 18 juillet 2019, d'une convention de mécénat avec l'Adie, Association pour le

Droit à l'Initiative Économique qui finance et accompagne les micro-entrepreneurs n'ayant pas accès au crédit bancaire et contribue à l'amélioration de l'environnement institutionnel du microcrédit.

Autre exemple : le soutien aux Trophées de l'entreprise, ce concours qui met en avant des entreprises calédoniennes, des réussites, des innovations et des parcours d'entrepreneurs.



RENFORCER NOTRE POLITIQUE D'ACHAT RESPONSABLE

Deux axes de travail engagés sur cet item avec d'abord des réflexions menées en interne autour de critères d'évaluation des risques et de la performance RSO de nos fournisseurs.

« *Il s'agit de profiter de la mise en place de la nouvelle réglementation des marchés publics pour introduire dans certains de nos achats une sélection intégrant des critères RSO en phase avec les axes de notre politique en la matière* ». Le travail est effectué avec les directions acheteuses pour cibler au mieux les besoins.

Autre axe de progrès, un travail engagé fin d'année avec la CPME pour définir des engagements réciproques

permettant aux petites entreprises locales de profiter des opportunités de la commande publique. Mais pour cela, un accompagnement des fournisseurs pour placer l'ensemble de la chaîne de production dans une démarche de progrès est essentiel. L'office s'engagera vers plus de transparence et un découpage plus accessible aux petits acteurs, mais reste en attente d'une réponse adaptée et responsable.

INNOVER POUR UN AMÉNAGEMENT NUMÉRIQUE PLUS DURABLE



ACCÉLÉRER L'INCLUSION NUMÉRIQUE

L'inclusion numérique (ou e-inclusion) est un processus qui vise à rendre le numérique accessible à chaque individu, et à lui transmettre les compétences numériques qui seront un levier facilitateur de son insertion, sociale et économique.

En apportant le même niveau de service pour tous (performance, disponibilité et prix), le **déploiement de la fibre optique** est un facteur indispensable d'inclusion numérique, tout comme la densification des réseaux **mobiles 3G/4G** ou encore la **sécurisation de l'Internet en Nouvelle-Calédonie**.

50 859 abonnés
aux
Forfaits M

14 217 clients raccordés
à la fibre
en 2019

398 relais mobiles
en service
dont **288 en 4G**

Offres remisées

2 742 pour les
18/25 ans

5 552 pour les
seniors

RÉPONDRE AU DÉVELOPPEMENT DES USAGES

En accompagnement de l'explosion de la consommation de bande passante et d'utilisateurs de plus en plus connectés, l'OPT-NC se doit de développer des projets numériques répondant aux nouveaux usages. Ainsi, le **paiement des factures en ligne**, mis en œuvre en juillet 2019, répond à une demande forte des clients.

Pour les jeunes, dont l'appétence pour des enveloppes data (Internet mobile) est de plus en plus forte, mais aussi pour les seniors désireux de bénéficier d'une offre adaptée à leurs usages et à leurs budgets, l'OPT-NC applique une remise de 20 % sur le prix de l'abonnement mensuel, sur l'ensemble des offres de la gamme Forfait M.

Autres usages, autre réponse de l'OPT-NC : la « **Tourism Card** », une offre Mobilis prépayée pour les touristes leur permettant de disposer pendant leur séjour d'un abonnement multiplay sans engagement.

5
conventions
économiques signées
pour un montant global
de 7 millions FCFP

(ADECAL + NTCPS + ADIE
+ Trophée + Initiative NC)

4
conventions
numériques signées
pour un montant
de 5,8 millions FCFP

(SERAIL + GISDAY + DIGINOVA
+ AOS Nouméa)

Y. THIOSSEY,
responsable
des partenariats



AXE ENVIRONNEMENTAL

ÊTRE UN CONTRIBUTEUR ÉCO-RESPONSABLE

L'OPT-NC agit de façon concrète à une société plus humaine et responsable, en privilégiant des recherches constantes de solutions pour réduire son impact sur l'environnement et renforcer notamment sa performance énergétique. Assumant pleinement sa responsabilité sociale et environnementale, l'établissement participe ainsi à la construction de la politique publique « climat » engagée par la Nouvelle-Calédonie.

AGIR POUR LE CLIMAT ET LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

PROMOUVOIR UN COMPORTEMENT ÉCORESPONSABLE

Changer nos habitudes pour aller vers des pratiques plus vertueuses et respectueuses de l'environnement. C'est un défi que s'est lancé l'OPT-NC en proposant à ses agents un **challenge écomobilité** dans le cadre de la semaine européenne de la mobilité, organisée chaque année par l'ADEME. L'office invite ses collaborateurs le temps d'une journée à changer de prisme en privilégiant les déplacements doux et alternatifs à la voiture particulière : transports publics, covoiturage, marche, vélo... tout est permis. Cette participation prend la forme d'un challenge, en individuel ou par équipe, afin de stimuler les initiatives et participe à la mise en place au fil des années à des pratiques de déplacement différentes et pérennes.

Autre action mise en œuvre : une formation à l'écoconduite proposée aux utilisateurs habituels de la flotte de l'office. L'**écoconduite** est un comportement sur la route permettant d'adopter une conduite écoresponsable, c'est-à-dire plus souple et adaptant la vitesse du véhicule, afin de diminuer sa consommation et ses dépenses en carburant, de réduire son impact sur l'environnement et d'augmenter la sécurité du conducteur et des autres usagers. Des indicateurs ont été élaborés afin de mesurer l'efficacité de cette formation.

5,6

millions de francs par an, c'est l'économie réalisée sur le suivi des impressions grâce au logiciel Papercut

G. AJAPUHNIA,
responsable de l'environnement
et du développement durable

C. QUASH,
responsable de la maîtrise
d'énergie



850

tonnes d'émission
de CO2 en moins
chaque année

MAÎTRISER LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX

MAÎTRISER NOS FLUX ÉNERGÉTIQUES

L'OPT-NC a initié un plan de maîtrise de l'énergie, avec un double objectif : baisser les factures d'électricité tout en réduisant les émissions de CO2. Un programme d'installation de **panneaux photovoltaïques** a ainsi été initié. 3 pilotes ont été réalisés entre le 2^e semestre 2018 et le 1^{er} semestre 2019 : l'agence OPT-NC Boulari, les bâtiments techniques de Ducos et La Coulée. Ces 3 chantiers ont permis une économie d'environ 900 000 F en 2019. Sur 203 bâtiments étudiés, 71 seraient éligibles. Le marché a été lancé pour la mise en œuvre du plan d'équipement. Le gain annuel estimé après équipement de ces sites est de 19 millions de FCFP par an.

FAVORISER L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

L'OPT-NC collecte et assure le tri de ses déchets industriels pour en faire un moteur économique, améliorer la qualité de vie des Calédoniens tout en répondant aux défis environnementaux du **recyclage des déchets à travers une valorisation et un traitement optimisé**. Différentes actions ont été mises en place depuis le lancement de son schéma directeur du traitement des déchets adopté en 2014, selon 3 grandes orientations : le classement, l'identification des filières de traitement et la valorisation des déchets. Concrètement, il s'agit avant tout d'identifier les différents types de déchets que nous produisons au travers de nos différents processus métiers, puis de tracer les filières et les opérateurs compétents pour la valorisation de ces derniers. L'OPT-NC recycle ainsi la majorité de ses déchets industriels.

L'OPT-NC propose également de donner une seconde vie aux matériels et mobiliers en organisant régulièrement des **ventes aux enchères publiques**.

Participer aux élans solidaires c'est aussi une manière de porter fort nos valeurs. C'est dans cette optique que l'office s'est associé à la semaine européenne de réduction des déchets (SERD), et a organisé une collecte solidaire de vêtements, livres et autres objets. Plus de 350 kg de dons ont ainsi été récoltés et offerts à l'association Saint-Vincent de Paul, suite à l'incendie de ses locaux.



Ventes enchères

27,4 millions FCFP
de recettes nettes

Soit :

- 23 millions FCFP pour les véhicules,
- 1 millions FCFP pour les GSM,
- 1 millions FCFP pour le mobilier
- et 2,4 millions FCFP divers matériels (groupes électrogènes, outillages...)

Tri sélectif et revalorisation des déchets :

30 millions FCFP
générés
sur l'année

Dons aux organismes

L'office renouvelle régulièrement son matériel informatique. Plutôt que de le jeter, il choisit d'en faire don chaque année à des écoles ou des associations comme la Croix Rouge ou Active.

- 22 postes informatiques complets remis à l'école C. Mermoud de Koumac
- 3 postes complets remis à la SPANC
- 4 ordinateurs portables remis à la Croix-Rouge NC

AMÉLIORER L'IMPACT VISUEL

L'OPT-NC et ENERCAL ont décidé de collaborer afin de privilégier la mutualisation de leurs réseaux, notamment avec la généralisation des appuis communs basse tension lors des déploiements de la fibre optique. Objectif : limiter l'impact visuel des poteaux de lignes téléphoniques et d'électricité. À ce jour : 6 900 appuis communs ont été mis en place sur tout le territoire.

Autre action visant à limiter l'impact visuel : l'habillage des boîtes postales. Chaque agence dispose de son parc de

boîtes postales. Choies pour leur robustesse aux intempéries et aux incivilités, elles peuvent parfois donner aux agences un air austère. À La Foa, ce sont 1 100 boîtes postales qui s'étalent ainsi en façade de rue dans une municipalité qui priorise l'aménagement de son artère principale. En collaboration totale avec la mairie, la direction des réseaux de vente a donc proposé un habillage extérieur, incorporant une identité pays empreinte de modernité, en harmonie avec le projet



de ville, tout en incarnant les valeurs de l'OPT-NC. Les retours clients sont positifs et le personnel est ravi de travailler dans une agence unique en son genre.



RÉSULTATS

2019



SERVICES FINANCIERS

L'OPT-NC dispose aujourd'hui de services financiers, dont les différentes offres bancaires sont proposées dans les 54 agences du réseau. L'office enregistre 698 millions FCFP de recettes sur 2019 (contre 674 millions FCFP en 2018).

CHIFFRES CLÉS

102 748

LIVRETS A (+0,3 %)

15 400

ABONNEMENTS CCP.NC (+12,5 %)

20 758

CARTES VISA (+1,9 %)

37 012

CARTES CORAIL + (+17,4 %)

+1 %

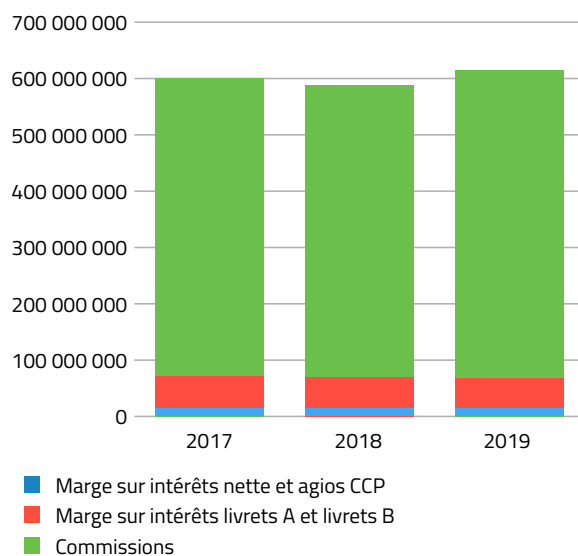
sur la moyenne des encours CCP particuliers (+6 % en 2018)

-2 %

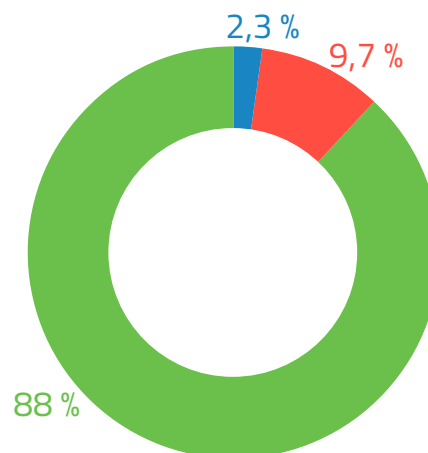
sur la moyenne des encours particuliers épargne (-3 % en 2018)

RECETTES

Recettes 2019



Répartition des recettes 2019

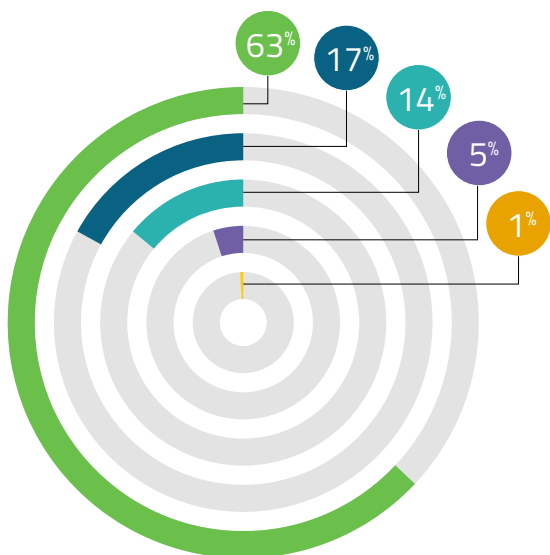


- Marge sur intérêts nette et agios CCP
- Marge sur intérêts livrets A et livrets B
- Commissions

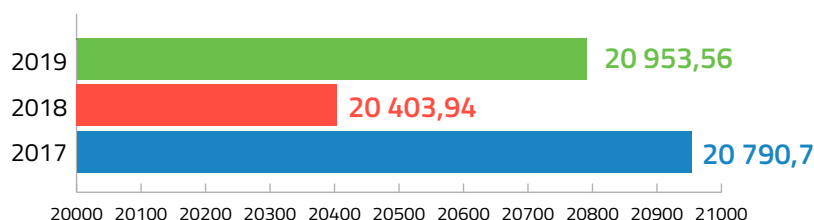
TÉLÉCOMMUNICATIONS

BILAN GLOBAL

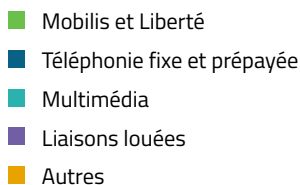
Avec 20,8 milliards de francs, le chiffre d'affaires (CA) des télécommunications (comptes créditeurs internationaux compris) progresse cette année de 1,9 % (contre -2,6 % en 2018) pour la première fois depuis 3 ans. En effet, entre 2015 et 2018, le CA avait reculé de 7,3 %.



CA global des Télecoms (en millions FCFP)



Répartition des recettes Télecoms



Cette augmentation de 387 millions est liée aux différentes évolutions d'offres et d'usages clients sur le mobile (+472,4 millions) et sur le multimédia (+104,6 millions). Le fixe quant à lui, recule toujours (-257,5 millions). La part de la téléphonie fixe dans le chiffre

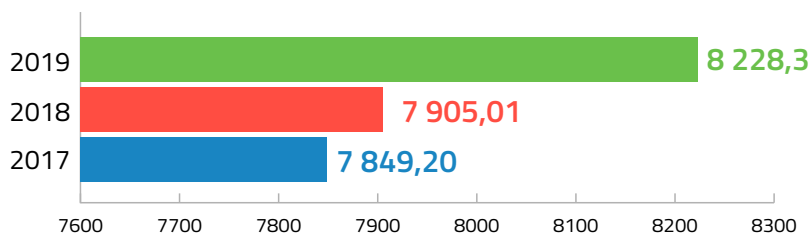
d'affaires des télécommunications passe ainsi de 19 % en 2018 à 17 % en 2019. La première source de revenus télécoms reste la téléphonie mobile dont la part dépasse les 51 % du chiffre d'affaires global de l'OPT-NC (contre 50,9 % en 2018).

TÉLÉPHONIE MOBILE

Les abonnements Mobilis ont fortement progressé avec +4,1 % sur l'année 2019 (contre +0,7 % en 2018).

Cette progression est portée exclusivement par les Forfaits M, abonnements tout compris combinant appels, Internet mobile et SMS (+35,3 % en 2019). Les autres abonnements Mobilis sont en recul de 8,6 %. Cette évolution est liée à la volonté d'encourager les clients à migrer vers les Forfaits M dans le cadre de sa stratégie de migration de la voix vers la data. La nouvelle gamme de Forfaits M, lancée le 15 novembre 2019, a connu un engouement sans précédent avec plus de 28 000 clients en 2 mois (dont plus de 11 000 auparavant abonnés à un forfait horaire avec ou sans Internet mobile).

CA Abonnements MOBILIS (en millions FCFP)



Les recettes Liberté progressent de 3,2 % en 2019 (contre -4,1 % en 2018). Cette évolution est liée au développement des usages (+ 17 % pour l'Internet mobile à la demande, IMD).

La stratégie de migration des clients Liberté vers Mobilis a fortement bénéficié de la création des Forfaits M.

L'objectif de transfert de la valeur de la voix vers la data (Internet mobile), également porté par ces nouvelles offres, permettra d'accompagner la démocratisation des usages numériques tout en assurant à l'office l'évolution de son modèle économique. Ainsi le parc des clients Liberté a reculé de 3 % en 2019 par rapport à 2018.

118 414

abonnés

PARC MOBILIS

(+8,8 % contre +9,7 % en 2018)

160 553

comptes

PARC LIBERTÉ

(-3,2 % contre -4,2 % en 2018)

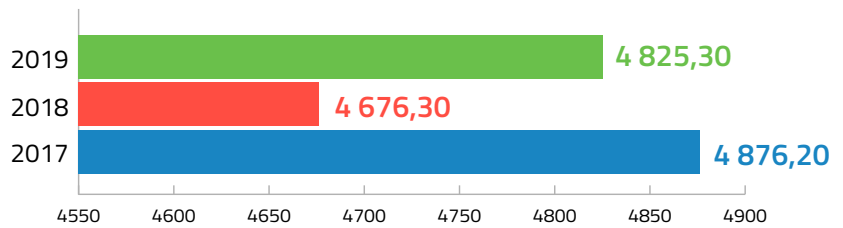
279 272

clients

PARC TOTAL

(+1,4 %)

CA Cartes LIBERTÉ (en millions FCFP)



Les abonnements représentent 42,4 % du total contre 36 % en 2018.

Le taux de pénétration de la téléphonie mobile par rapport à la population totale (271 407 – recensement ISÉE 2019) s'établit à

102,9 %, principalement porté par les Forfaits M. Ce taux supérieur à 100 % s'explique par le développement notamment des objets connectés à usage tant personnel que professionnel.

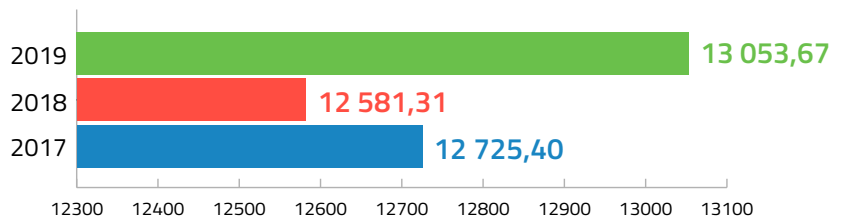
La croissance de l'Internet mobile est positive avec un total de 85 675 abonnés (abonnements Internet mobile et Forfaits M inclus) et voit sa progression se poursuivre (+ 21,7 % en 2019 contre 27,4 % en 2018).

L'IMD connaît toujours un fantastique succès avec 70 495 clients en décembre 2019 (contre 65 906 en 2018) et un nombre moyen de SMS par jour en constante progression (32 989 SMS envoyés contre 27 433 en 2018).

L'évolution du CA mobile est conforme aux objectifs prévisionnels (+1,1 % par rapport au budget 2019). Ce sont les

abonnements Forfaits M qui portent la plus forte augmentation de valeur (+493,7 millions).

CA global MOBILE (en millions FCFP)



TÉLÉPHONIE FIXE

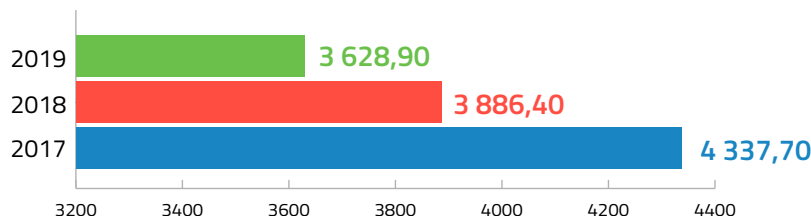
Sur 2019, la baisse du CA de la téléphonie fixe est toujours forte (-6,6 % contre -10,4 % en 2018). Ce sont principalement les communications locales et les comptes créditeurs internationaux qui subissent les plus forts reculs (respectivement -16,5 % et -21,4 % contre -16,3 % et -20,8 % en 2018). La baisse des trafics intérieurs se confirme (-9,5 % contre -16 % en 2018) avec le développement des usages mobile et notamment l'ouverture de la téléphonie sur Internet (VoIP) sur les Forfaits M. Les comptes créditeurs internationaux reculent de -34 % (contre -31,6 % en 2018).

Le CA des abonnements voit sa régression ralentir (-0,9 % contre -1,7 % en 2018) en lien avec une migration des clients du fixe vers les offres forfaits bloqués Fixy, comptes prépayés dont le premier prix est de 1 050 FTTC incluant 1 000 F de crédit de communication, tout en étant compatible avec le service OPTimo pour accéder à Internet.

Parc global téléphonie fixe = 79 974 lignes (+1,1 % contre +0,9 % en 2018)

Le CA de la téléphonie fixe (publiphonie incluse) est de l'ordre de 3,9 milliards, soit 19 % du CA des télécoms.

CA global TÉLÉPHONIE FIXE (en millions FCFP)



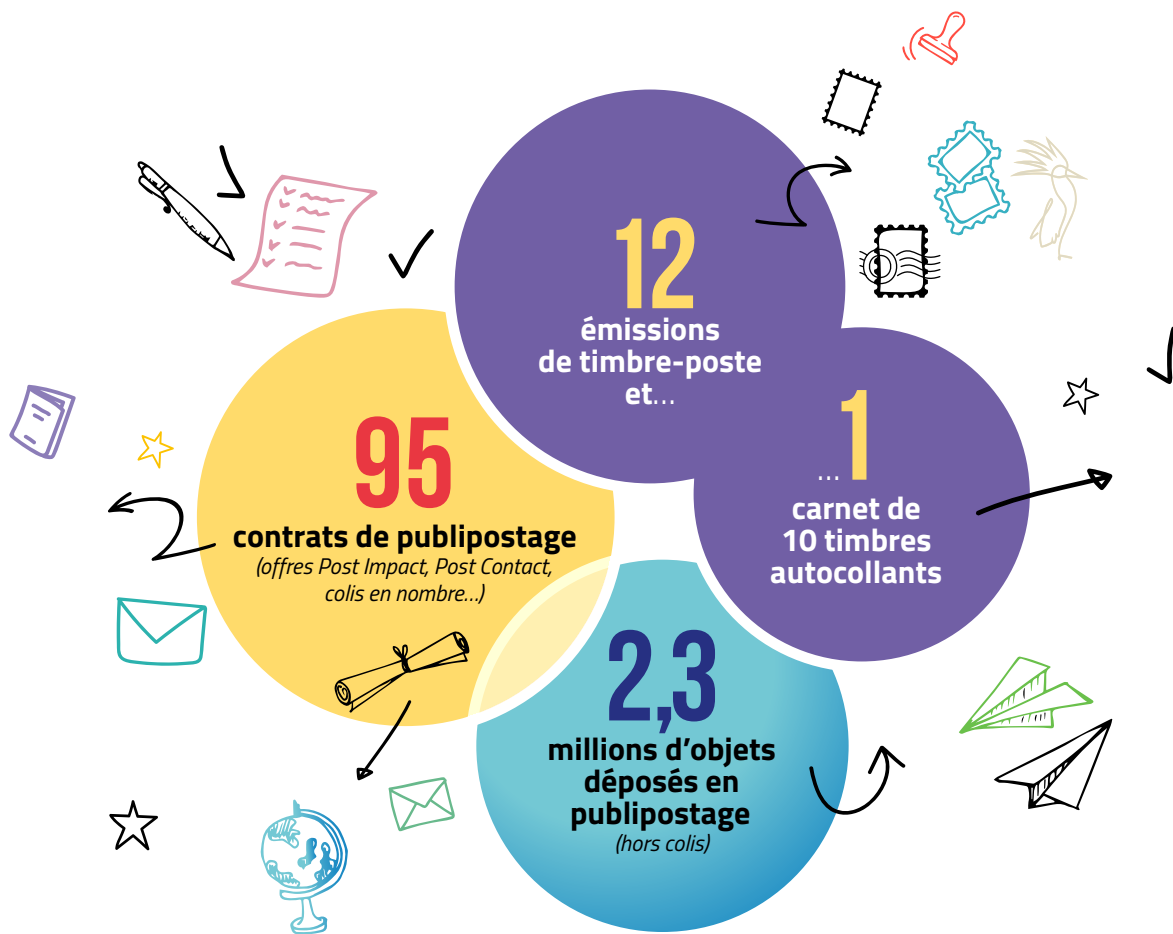
MULTIMÉDIA

Sur 2019, le CA du multimédia progresse de 3,7 % en lien avec l'explosion des usages en termes d'Internet (+0,9 % en 2018). C'est le Réseau Fédérateur (RF) qui porte cette augmentation (+5,5 % en 2019 contre 0,6 % en 2018). Le RF est la plateforme de services mutualisés assurant les fonctions de routage des flux Internet (IP) entre l'Internet mondial, les clients du RF et les internautes.

Les clients sont principalement les fournisseurs d'accès Internet (FAI) dont l'activité consiste à proposer à leurs clients un service d'accès à Internet et les services associés (téléphonie sur IP, mail, télévision sur IP...). Il s'agit de CANL, Internet NC, Lagoon, MLS et Nautile.

L'évolution des usages entraîne un besoin croissant en débits. Pour y répondre, l'office, depuis 2014, fait évoluer à la baisse le prix du Mb de bande passante. Fin 2019, le CA a validé la poursuite de cette politique de révision tarifaire, au travers de la révision du modèle du RF permettant aux FAI de proposer des débits toujours plus élevés tout en maîtrisant leurs charges (mise en application au 1^{er} mars 2020).

COURRIER & COLIS



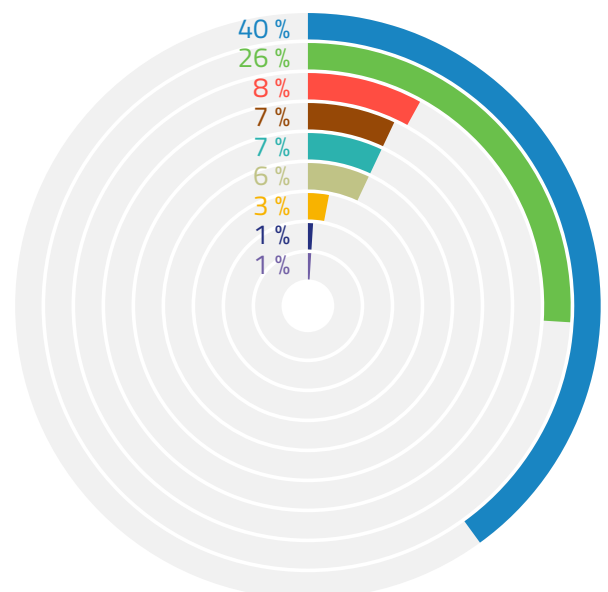
BILAN GLOBAL

Avec 2,22 milliards, le chiffre d'affaires du courrier/colis est stable (+0,1 %).

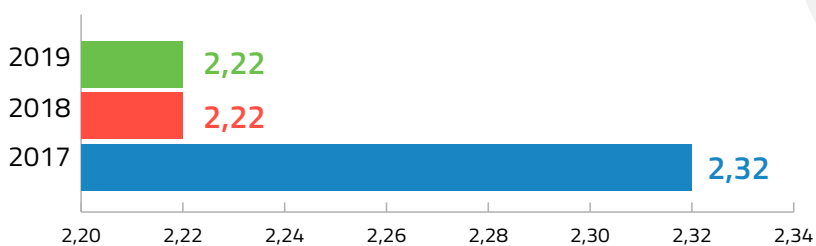
Le courrier déposé par les titulaires de machines à affranchir génère 40 % du chiffre d'affaires courrier/colis (contre 42 % en 2018), suivi par les trafics import à 26 % (contre 26,2 % en 2018).

Répartition du CA COURRIER et COLIS

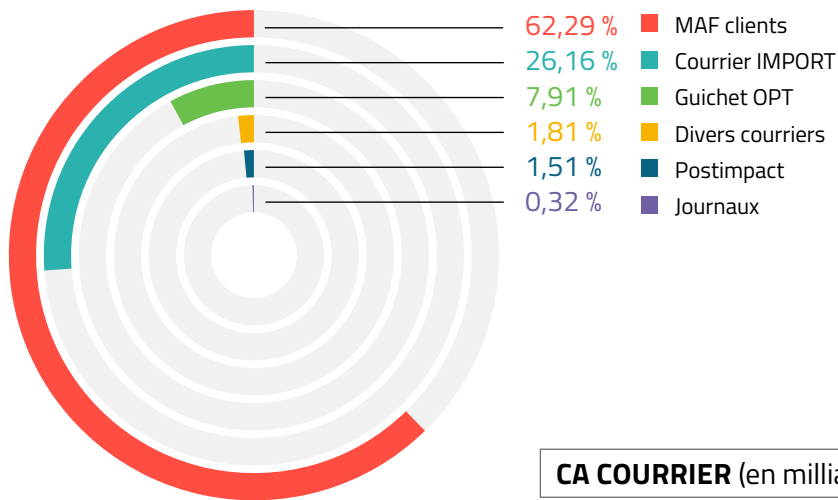
- Affranchissement par MAF clients
- Trafic IMPORT
- Affranchissement aux guichets OPT
- BP
- Colis postal (local+export)
- TP et philatélie
- Taxation à l'import
- Produits et services divers
- PAP



CA total POSTAL (en milliard de francs)



Répartition du CA COURRIER

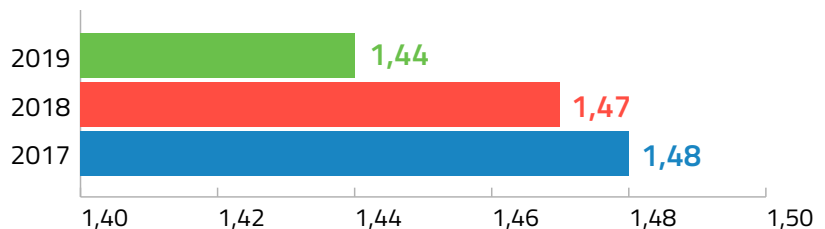


COURRIER

Globalement, la branche courrier a rapporté 1,438 milliards de francs soit 65 % du CA total (comptes créditeurs internationaux inclus).

Ce trafic enregistre une baisse significative (-2,1 % contre -0,5 % en 2018), ce qui se rapproche de ce que l'on peut observer à l'international. Le nombre de petits paquets, en provenance principalement de la Chine, tend à stabiliser les chiffres du courrier import. Ainsi ce dernier s'établit à 376,4 millions en 2019 contre 376,9 millions en 2018, mais après des années de baisse successives notamment entre 2016 et 2018.

CA COURRIER (en milliard de francs)

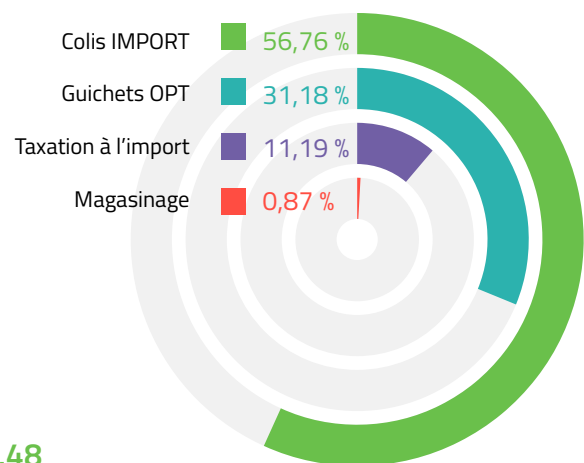
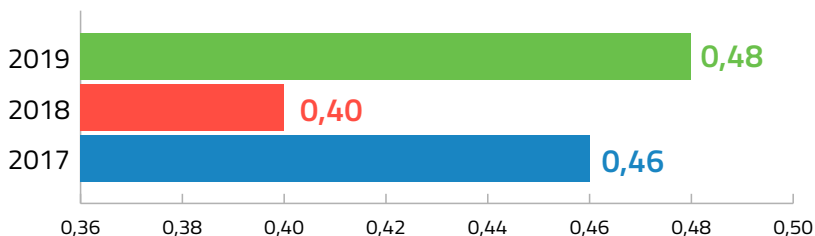


COLIS

La branche Colis voit son CA repartir à la hausse de 18 % (contre -12,3 % en 2017), atteignant 475 millions de francs en 2019, soit 21 % du CA total (comptes créditeurs internationaux inclus) contre 18 % en 2018.

Ce sont les colis import qui portent cette augmentation avec une progression de plus de 38 % par rapport à 2018.

CA COLIS (en milliard de francs)



PHILATÉLIE

Côté philatélie, les ventes de timbres-poste et produits philatéliques (y compris souvenirs, livres...) ont enregistré un chiffre d'affaires de 98,9 millions (-12,7 % par rapport à 2018).

Ce déclin est en lien avec les usages clients de plus en plus orientés vers la dématérialisation. À noter également que l'OPT-NC mène depuis 3 ans une stratégie de rationalisation des stocks de ses produits philatéliques tant d'un point de vue des stocks physiques que de leurs impacts financiers.

BOÎTES POSTALES

Avec 170,5 millions de CA, la location des boîtes postales a augmenté de 2 %. Cette hausse est en lien direct avec l'extension du parc des BP portée par le programme de déploiement des IBP.

RÉSULTATS FINANCIERS

Dans un contexte économique plutôt fragile et atone, l'office a réussi à réaliser un bénéfice de 1 130 millions FCFP grâce à la forte hausse des recettes et la maîtrise des charges.

Toutefois, la vigilance doit rester de mise, car des opérations exceptionnelles et exogènes ont largement contribué à ce résultat.

L'OPT-NC affiche un bénéfice de plus de 1 milliard dans un contexte de croissance au ralenti.

DES RECETTES SUPÉRIEURES AUX CHARGES

Des recettes totales qui s'élèvent à 25,5 milliards FCFP (24,7 milliards FCFP en 2018) avec un chiffre d'affaires (CA) qui s'est redressé : + 409 millions FCFP par rapport à 2018, soit + 2 %.

PRODUITS (en millions FCFP)	RÉALISÉ 2017	RÉALISÉ 2018	RÉALISÉ 2019	2019 vs 2018	
				Montant	Variation
Chiffre d'affaires	23 902	23 234	23 643	+409	+2 %
Production immobilisée	481	663	661	-2	-0 %
Produits de gestion courante	327	330	566	+236	+72 %
Produits financiers	172	166	157	-9	-5 %
Produits exceptionnels	72	109	162	+53	+49 %
Reprise sur amortissements	244	197	352	+155	+79 %
Total des produits	25 197	24 699	25 541	+842	3,4 %
Taux de réalisation	99,2 %	100,4 %	101,6 %		

Une augmentation qui touche les trois métiers, mais principalement les Télécoms (+ 387 millions FCFP) et plus particulièrement la famille « Mobilis et Liberté » :

- la téléphonie mobile avec l'impact de la commercialisation des nouveaux forfaits M boostée par la démarche d'accès à l'offre en ligne,
- les recharges Liberté avec une augmentation de la consommation de l'Internet mobile.

Le marché, le parc de téléphones portables et les tarifs sont constants. La hausse du CA repose donc essentiellement sur le succès fulgurant des nouveaux forfaits M et l'évolution rapide des besoins et des usages des Calédoniens (accélération des usages d'Internet privilégiant la voix sur IP et l'accès à des applications, des plateformes de streaming vidéo et de jeux en ligne).

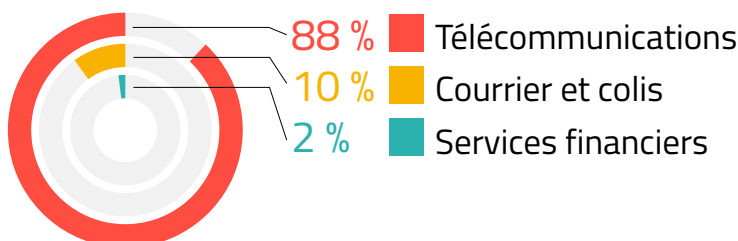
CHIFFRES D'AFFAIRES PAR MÉTIER ⁽¹⁾ en millions FCFP	RÉALISÉ 2017	RÉALISÉ 2018	RÉALISÉ 2019	2019 vs 2018	
				Montant	Variation
Télécom	20 954	20 404	20 791	+387	+1,9 %
Courrier	2 323	2 218	2 221	+3	+0,1 %
Financier (banque) ⁽²⁾	597	596	623	+27	+4,6 %
Autres	28	16	8	-8	-50,8 %
Total du CA	23 902	23 234	23 643	+409	+1,8 %

(1) Compte 70 : Ventes de produits, prestations de services

(2) Partie « CA » de la banque, hors les « produits financiers » (rémunérations des comptes CCP et des livrets CNE, comptes 76).

Répartition du CA TOTAL

À noter des recettes exceptionnelles s'élevant à près de 75 millions FCFP et issues de la vente étudiée du patrimoine de l'office (ex. : vente de biens/matériels non utilisés).



DES CHARGES STABLES

Les charges totales s'élèvent à 24,4 milliard FCFP. Mais cette stabilité par rapport à 2018 ne doit pas occulter l'enregistrement d'une baisse des charges d'exploitation (- 644 millions FCFP) dont la constante augmentation depuis 2015 pénalisait la rentabilité de l'activité. L'explication de cette inversion de tendance repose principalement sur les fortes baisses :

- du prix des communications internationales (- 320 millions FCFP) intégrant le roaming, l'Internet et le contrat in-house ;

- des dotations aux provisions (- 323 millions FCFP), qui en 2018 avaient été alimentées par des inscriptions exceptionnelles : dépréciation des comptes courants de CITIUS, créances des radios et risque juridique lié au classement sans suite du dialogue compétitif pour la construction d'un second câble sous-marin ;
- des impôts et taxes (- 86 millions FCFP), avec la baisse tendancielle du recouvrement de la taxe provinciale sur les communications téléphoniques (TPCT).

À souligner également les efforts collectifs pour maîtriser les charges endogènes telles que la masse salariale (- 86 millions FCFP) ainsi que les charges de prestations extérieures (- 74 millions FCFP).

À noter des charges exceptionnelles s'élevant à plus de 278 millions FCFP soit + 213 millions FCFP par rapport à 2018, en raison notamment de l'inscription en remise gracieuse de la moitié des créances redevables par les radios.

CHARGES (en millions FCFP)	RÉALISÉ 2017	RÉALISÉ 2018	RÉALISÉ 2019	2019 vs 2018	
				Montant	Variation
Achats	840	980	1 081	+101	+10 %
Services extérieurs	2 814	2 681	2 646	-35	-1 %
Autres services extérieurs	1 207	1 033	994	-39	-4 %
Impôts et taxes	1 859	1 774	1 688	-86	-5 %
Frais de personnel	9 058	9 096	9 009	-87	-1 %
Autres charges de gestion courante	1 729	1 627	1 289	-338	-21 %
Frais financiers	170	168	147	-21	-13 %
Charges exceptionnelles	95	66	279	+213	+323 %
Dotations aux amortissements et aux provisions	6 347	6 509	6 236	-273	-4 %
Prime intéressement	199	194	176	-18	-9 %
Impôt sur les sociétés	674	291	865	+574	+197 %
Total des charges	24 991	24 419	24 411	-9	0,0 %

Avec un taux de réalisation de 98,9 %, l'OPT-NC confirme les efforts faits en matière de réalisme budgétaire.

UN RÉSULTAT NET POSITIF

Ainsi, l'augmentation des recettes associée à la stabilité des charges permet à l'office de réaliser un bénéfice de 1 130 millions FCFP (+ 850 millions FCFP par rapport à 2018).

$$\begin{array}{r}
 \text{RECETTES} \\
 \hline
 25,54 \text{ MILLIARDS FCFP} \\
 (+ 3,4 \%) \\
 - \\
 \text{CHARGES} \\
 \hline
 24,41 \text{ MILLIARDS FCFP} \\
 (0 \%) \\
 \hline
 = 1,13 \text{ MILLIARD FCFP} \leftarrow \text{RÉSULTAT}
 \end{array}$$

L'EBE, L'INDICATEUR DE PERFORMANCE, EN HAUSSE

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) est un indicateur important qui permet de déterminer la ressource qu'une entreprise tire régulièrement de son cycle d'exploitation et ainsi de mesurer sa performance économique. Il se calcule en faisant la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables. L'OPT-NC a réalisé en 2019 un EBE de 8,9 milliards FCFP contre 8,3 milliards FCFP en 2018, soit + 6,6 %. Depuis 2015, l'EBE a enregistré une baisse de 14 %.

INVESTISSEMENTS : RETOUR À LA NORMALE

Concernant l'investissement, il enregistre une baisse de 1,8 milliards FCFP, soit 5 milliards FCFP contre 6,8 milliards FCFP en 2018 (- 26 %). Ce net ralentissement marque la fin de la politique d'investissement inscrite dans la stratégie d'aménagement et de développement du Plan OPT2017 et la transition vers les nouvelles orientations déclinées dans les incontournables stratégiques. À noter donc qu'après des années exceptionnelles (2016 et 2017) portées par des projets emblématiques tels que la construction et l'aménagement du nouveau centre de traitement postal à Eiffel et de l'immeuble tertiaire de Koné, les investissements de l'OPT-NC reviennent à un niveau normal.

UN AUTOFINANCEMENT EN HAUSSE

La capacité d'autofinancement (CAF) est de 7 milliards FCFP contre 6,6 milliards FCFP en 2018 (+7 %). Une augmentation logique, car elle est constituée du résultat net et de la dotation aux amortissements. Rappelons que la CAF représente les liquidités générées par l'entreprise en vue d'autofinancer ses projets d'investissement.

PRISE DE CONSCIENCE COLLECTIVE

Ces résultats sont le fruit d'une implication collective du personnel de l'OPT-NC. Le cadrage budgétaire et la nécessité de maîtriser les charges ont été compris et intégrés. Néanmoins, les efforts doivent se poursuivre dans la mesure où l'équilibre financier reste fragile.

PRIME D'INTÉRESSEMENT EN BAISSÉ

Après un accord entre toutes les parties, les modalités de calcul de la prime d'intéressement versée mi 2020 sur la base des résultats 2019 restent identiques au calcul de la prime 2016, 2017 et 2018. Elle est donc calculée selon 3 critères : la performance économique et la maîtrise des charges collectives de l'OPT-NC, la performance en matière d'investissements et d'aménagement, et la performance collective en matière de santé et de sécurité au travail. Avec une enveloppe globale de 176 millions FCFP, la prime d'intéressement diminue de plus de 9 % en raison d'une part, de la baisse de l'axe aménagement due à un volume d'investissements moindres qu'en 2018 et, d'autre part, de l'absence de valorisation de l'axe de la performance collective en raison de la dégradation des indicateurs de santé et de sécurité au travail.

RESTONS VIGILANTS...

Si l'OPT-NC affiche en 2019 un bénéfice de 1 130 millions FCFP, la vigilance est le maître mot. En effet, cette situation est en grande partie due à un succès commercial exceptionnel (les nouveaux Forfaits M) et à des événements exogènes (dotations aux provisions et charges internationales).

L'exercice 2020 devrait être moins favorable d'autant que l'impact de la crise du COVID-19 est à ce jour difficile à évaluer. Aussi, afin de pérenniser l'avenir de l'OPT-NC, de le préparer à toute évolution contextuelle et de lui permettre malgré tout de continuer à autofinancer ses investissements structurants pour le pays, il convient de maintenir ce cap de rigueur budgétaire et de s'appuyer sur l'axe financier des incontournables stratégiques qui implique l'amélioration de la performance financière par la réduction des dépenses, la stabilisation des revenus et l'optimisation des ressources de financement. En synthèse, l'OPT-NC doit continuer à être attentif à sa rentabilité et à sa politique d'investissement.

CHIFFRES CLÉS 2019

EN MILLIONS FCFP	2019 vs 2018	
Chiffre d'affaires (CA)	23 643	+1,8 %
<i>dont CA Télécoms (88 %)</i>	20 791	+1,9 %
<i>CA Courrier Colis (9,5 %)</i>	2 221	+0,1 %
<i>CA Service financiers (2,5 %)</i>	623	+4,5 %
Recettes	25 541	+3,4 %
Charges	24 411	0 %
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	8 886	0 %
Résultat net	1 130	+304 %
Investissements	5 064	-26 %
Capacité d'autofinancement (CAF)	7 050	+7 %

BON À SAVOIR

En 2015, un chiffre d'affaires de 100 F rapportait à l'OPT-NC 14 F et 4 F en 2018. En 2019, il rapporte 10 F.

COMPTABILITÉ PUBLIQUE

L'organisation comptable et financière de l'OPT-NC est fixée par le décret 2002-716 du 02/05/2002 qui soumet l'établissement aux principes de la comptabilité publique.



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

