GOUVERNEMENT

Liberté
Égalité
Fraternité

FONDS POUR LA TRANSFORMATION DE L'ACTION PUBLIQUE

Contrat de transformation

Projet stratégique de l'Opéra de Paris

Ministère de la Culture

Secrétariat général

L'ensemble des données et des échanges relatifs au présent contrat de transformation sont confidentiels

Ce contrat de transformation est conclu entre l'Opéra national de Paris et le secrétariat général du ministère de la Culture, d'une part, et la direction interministérielle de la transformation publique et la direction du budget, d'autre part. Il définit les modalités d'exécution du projet, qui conditionnent le versement des crédits au titre du fonds pour la transformation de l'action publique. Il engage également le porteur de projet sur des résultats mesurables.

1. Présentation du projet de transformation

1. *Résumé du projet*

Le projet de transformation de l'Opéra de Paris s'articule autour de 4 grandes priorités sur la période 2021-2025 :

- La nécessité de revoir son modèle pour assurer la pérennité de l'établissement,
- L'importance de réunir le collectif, en interne, autour d'un projet de transformation et d'amélioration des conditions de travail,
- L'impératif de reconquérir les publics de l'Opéra après deux ans de crise sociale puis sanitaire et de poursuivre son action d'ouverture au plus grand nombre,
- La volonté d'affirmer le rôle de l'Opéra en tant qu'acteur engagé de la société.

Un travail préparatoire a été mené au 1er semestre 2021 afin de fixer les grands objectifs de ces orientations.

Dès le mois de septembre, une concertation a été initiée avec l'encadrement, les salariés et leurs représentants, afin de définir le cadre précis et d'établir une feuille de route partagée de la transformation.

A horizon 2025, le projet de transformation doit contribuer à :

- une économie pérenne sur les charges annuelles proche de 15 M€,
- un retour à des recettes de billetterie proches de 72 M€, soit le maximum de recettes effectives observé dans les années avant crise.

Le montant total du projet tel que présenté dans le présent dossier s'élève à **15 510 000 €TTC**.

Le montant demandé au Fonds pour la transformation de l'action publique s'élève à **5 220 000 €TTC**. Le montant restant, soit 10 290 000 €TTC, est pris en charge par l'Opéra de Paris, qui disposera à ce titre d'un accompagnement renforcé de l'Etat à travers une réévaluation de ses subventions de fonctionnement et d'investissement dans le cadre d'un schéma pluriannuel.

2. *Objectifs du projet*

Le projet stratégique de l'Opéra de Paris s'articule autour de 4 grandes priorités et 16 thèmes d'évolution à horizon 2025, définis en cohérence avec les orientations stratégiques de l'établissement et visant les objectifs suivants :

- Renouveler le modèle de l'Opéra pour préserver son avenir
  1. **Retrouver l'équilibre économique** par une diminution des charges, un apport de ressources publiques et un rétablissement des ressources propres, dans un cadre contractuel avec l'Etat

2. **Faire évoluer les grands paramètres de la programmation** vers un modèle plus économe des ressources internes et externes préservant la qualité et la diversité de l'offre
3. **Développer la transversalité et l'efficacité opérationnelle** en faisant évoluer l'organisation des services et des moyens
4. **Adopter les règles collectives,** dans la concertation, pour mieux répondre aux besoins de l'activité artistique

- Rassembler le collectif autour d'une dynamique de développement des compétences et d'amélioration des conditions de travail
  5. **Préserver et développer l'excellence des métiers** en accompagnant la carrière et la reconversion des personnels
  6. **Faire de la sécurité, de la prévention des risques professionnels et de la protection de la santé au travail** une priorité partagée
  7. **Accompagner les nouvelles formes de mobilité et d'activité des salariés** et améliorer la fonctionnalité et l'ergonomie des outils et espaces de travail
  8. Répondre aux nouveaux enjeux de l'Opéra par un **développement de la culture managériale**

- Etre l'Opéra de tous et pour tous
  9. **Reconquérir, fidéliser et élargir** les publics autour d'une offre diversifiée
  10. **Associer les mécènes** à des projets structurants sur le long terme pour l'Opéra
  11. **Construire une offre audiovisuelle et numérique** de référence pour toucher un plus large public
  12. **Etendre les missions de diffusion et de transmission** à tous les territoires, hexagonaux comme ultramarins

- Être en phase avec la société et les grands enjeux de notre époque en œuvrant à un opéra solidaire, durable et accessible
  13. **Accueillir et représenter la diversité** de la société dans tous les domaines d'activité de l'Opéra
  14. **Adopter un plan d'action environnemental** pour un spectacle vivant plus responsable et durable
  15. **Développer l'accessibilité des offres et des sites physiques et numériques** de l'Opéra aux publics et personnels en situation de handicap
  16. **Accueillir et aller au-devant des publics éloignés** de l'art et de la culture

Le projet vise à proposer aux agents de l'Opéra des processus simplifiés et dématérialisés et un environnement de travail modernisé, prenant mieux en compte les besoins de l'activité artistique et permettant un accompagnement des carrières mieux adapté aux particularités des métiers de l'Opéra. Sa mise en œuvre s'inscrit dans une démarche d'amélioration globale des conditions de travail, visant entre autres à renforcer les protocoles de sécurité et de gestion de crise existants, mieux prendre en compte les risques psycho-sociaux, aménager les espaces de travail et pérenniser les formes d'activité et de mobilité ayant émergé ces dernières années (télétravail, etc.)

S'agissant des usagers, la reconquête des spectateurs est au cœur des orientations stratégiques de l'Opéra, via l'évolution des outils billetterie et marketing, l'intensification des offres destinées aux jeunes et aux familles, ou encore le développement d'une politique tarifaire adaptée aux nouveaux usages issus de la crise sanitaire (remboursements facilités, assouplissement des modalités de réservation, etc.) Le projet doit également permettre de fidéliser de nouveaux publics sur tous les territoires, via la structuration de notre offre audiovisuelle, le déploiement des programmes de formation et d'éducation artistique et culturelle dans les territoires d'outre-mer et en région, et le renforcement des actions à destination des publics éloignés de la culture.

2. Besoins et modalités de financement du projet

Synthèse des dépenses et financement

Nature de dépenses	Catégorie de dépenses	Programme budgétaire	antérieur à 2022		2022		2023		2024		2025		Total
			AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	
Pilotage du projet			**360 000**	**360 000**	**550 000**	**550 000**	**300 000**	**300 000**	**120 000**	**120 000**	**120 000**	**120 000**	**1 450 000**
...dont financement ONP	*T2*		*360 000*	*360 000*	*170 000*	*170 000*	*120 000*	*120 000*	*120 000*	*120 000*	*120 000*	*120 000*	890 000
...dont financement FTAP	*T3*	P349/363			*380 000*	*380 000*	*180 000*	*180 000*					560 000
Prestations RH			**0**	**0**	**300 000**	**300 000**	**3 125 000**	**3 125 000**	**3 550 000**	**3 550 000**	**3 150 000**	**3 150 000**	**10 125 000**
...dont financement ONP	*T3*						*2 800 000*	*2 800 000*	*3 400 000*	*3 400 000*	*3 100 000*	*3 100 000*	9 300 000
...dont financement FTAP	*T3*	P349/363			*300 000*	*300 000*	*325 000*	*325 000*	*150 000*	*150 000*	*50 000*	*50 000*	825 000
Etudes et expertises			**0**	**0**	**780 000**	**780 000**	**930 000**	**565 000**	**90 000**	**340 000**	**0**	**115 000**	**1 800 000**
...dont financement ONP													0
...dont financement FTAP	*T3/T5*	P349/363			*780 000*	*780 000*	*930 000*	*565 000*	*90 000*	*340 000*	*0*	*115 000*	1 800 000
Outils informatiques			**100 000**	**100 000**	**555 000**	**555 000**	**830 000**	**830 000**	**550 000**	**550 000**	**100 000**	**100 000**	**2 135 000**
...dont financement ONP	*T5*		*100 000*	*100 000*									100 000
...dont financement FTAP	*T3/T5*	P349/363			*555 000*	*555 000*	*830 000*	*830 000*	*550 000*	*560 000*	*100 000*	*100 000*	2 035 000
TOTAL			**460 000**	**460 000**	**2 185 000**	**2 185 000**	**5 185 000**	**4 820 000**	**4 190 000**	**4 440 000**	**3 250 000**	**3 365 000**	**15 510 000**

TOTAL Financement ONP			460 000	460 000	170 000	170 000	2 920 000	2 920 000	3 520 000	3 520 000	3 220 000	3 220 000	10 280 000
TOTAL Financement FTAP			**0**	**0**	**2 015 000**	**2 015 000**	**2 265 000**	**1 900 000**	**790 000**	**1 040 000**	**150 000**	**265 000**	**5 220 000**

Détail des dépenses

Les coûts associés au projet se décomposent comme suit :

- Mise en place d'une équipe dédiée au pilotage du projet, accompagnée de prestataires extérieurs spécialisés dans le pilotage de projets complexes et la conduite du changement ;
- Mise en œuvre d'un suivi RH et d'un dialogue social spécifique, et réalisation d'études d'ingénierie sociale adaptées ;
- Réalisation d'études stratégiques et d'expertises en appui des évolutions recherchées
- Développement et l'acquisition de nouveaux outils notamment informatiques.

1. *Pilotage du projet*

Les réflexions autour de la réorganisation du travail ont débuté en 2018. Après une phase importante de travail jusqu'à 2019, ayant permis de dresser un état des lieux précis de la situation économique de l'Opéra et d'identifier des leviers de réorganisation possibles, le projet a été consolidé en 2020-2021 à l'arrivée de la nouvelle direction, avec la réalisation d'une étude stratégique élargie et l'articulation de celle-ci avec les orientations stratégiques de l'établissement.

Début 2021, une équipe projet renforcée a été mise en place au niveau de la direction générale de l'Opéra afin de finaliser la préparation et de coordonner la mise en œuvre de l'ensemble des chantiers du plan de transformation.

2. *Prestations RH et ingénierie sociale*

L'évolution des organisations, le réexamen des règles conventionnelles, et les différents chantiers d'amélioration des conditions de travail (qualité de vie au travail, évolution de la culture managériale, accompagnement des carrières, etc.) nécessitent un cadrage et un portage renforcés pendant cette période de transformation. L'Opéra s'accompagnera ainsi de consultants spécialisés en ingénierie sociale et en refonte des dispositifs de développement RH, en particulier pour les périodes de préparation, de concertation et de dialogue social.

Par ailleurs, un renforcement des actions de formation doit être envisagé afin d'accompagner la réorganisation des services, en lien avec l'évolution de la programmation, des technologies et des métiers. Une augmentation de 15% du budget dédié est donc prévue du 4ème trimestre 2022 au 1er trimestre 2025.

Enfin, le coût associé au plan d'accélération des départs en retraite a été estimé suivant un scénario d'accélération des départs en retraites en lien avec les 250 départs probables d'ici 2025. Ce dernier sera pris en charge par l'Opéra, avec un soutien de l'Etat.

3. *Etudes et expertises*

La préparation et la mise en œuvre des différents axes du projet stratégique de l'Opéra nécessitent la réalisation d'études et d'audits spécifiques, en complément de la mobilisation et de l'expertise des équipes internes. Certaines de ces études pourront être mutualisées avec d'autres opérateurs du Ministère de la Culture : expertise du processus de gestion des intermittents, étude sur l'expérience spectateurs, étude du modèle de troupe lyrique, stratégie d'achat, stratégie de développement durable etc. Ces études seront pilotées par l'Opéra de Paris avec une implication forte de l'administration centrale (services du SG et DGCA) pour réplication sur d'autres opérateurs.

Un partage du travail réalisé et un déploiement à plus grande échelle pourraient être possibles sur les sujets sociétaux (écoconception des décors, contextualisation des œuvres susceptibles de poser question sous l'angle de la diversité, accessibilité des offres en ligne, etc.)

4. *Outils informatiques*

Le projet s'appuie sur un volet numérique ambitieux visant à faire évoluer les systèmes d'information, notamment de GTA (gestion des temps et des activités) et de planification, et à accélérer la digitalisation des process métiers et la dématérialisation, afin de gagner en efficacité, améliorer les conditions de travail des utilisateurs, accompagner le télétravail, et améliorer le pilotage de la performance et le contrôle interne.

Une mission globale de finalisation et d'accompagnement de la mise en œuvre du schéma directeur permettra d'assurer la réalisation de ces différents projets.

Le projet de transformation étant global, il aura un impact sur de nombreux domaines de gestion et par conséquent sur l'urbanisation de plusieurs systèmes d'information.

Des évolutions informatiques et digitales seront ainsi réalisées afin d'optimiser l'urbanisation de l'ensemble de nos SI de gestion (RH, production, planification, finance, billetterie, web et marketing) et s'inscriront dans 5 grandes thématiques en lien avec les orientations stratégiques de l'établissement :

- Accompagner la digitalisation des métiers et poursuivre la dématérialisation des documents et des données, dans une optique d'efficacité et d'amélioration des conditions de travail.
- Accompagner le projet de transformation de l'établissement, en poursuivant l'effort d'harmonisation et d'optimisation des logiciels (notamment de GTA), afin de fluidifier les processus et le contrôle de gestion, gagner en productivité, et assurer la fiabilité et la sécurité des données.
- Faciliter l'agrégation et la centralisation des données et assurer un meilleur accès aux indicateurs clés de gestion.
- Renforcer la sécurité informatique de nos systèmes.
- Développer la relation avec nos publics via les canaux digitaux (site internet, billetterie, plateforme de streaming, ...).

3. Economies prévisionnelles engendrées par le projet

Synthèse des économies prévisionnelles liées au projet

Nature de l'économie	Catégorie de dépenses	Programme budgétaire	2022		2023		2024		2025	
			AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Economie masse salariale fixe (baisse des effectifs)	T2		-1 022 000	-1 022 000	-1 762 000	-1 762 000	-3 512 000	-3 512 000	-5 305 750	-5 305 750
Economie masse salariale fixe (révision progression salariale et effet Noria)	T2		-378 000	-378 000	-838 000	-838 000	-788 000	-788 000	-1 294 250	-1 294 250
Economie dépenses de fonctionnement courant	T3		0	0	-500 000	-500 000	-800 000	-800 000	-2 000 000	-2 000 000
Economie dépenses de production	T3/T2		-2 600 000	-2 600 000	-3 300 000	-3 300 000	-4 100 000	-4 100 000	-4 900 000	-4 900 000
Economie masse salariale variable	T2		0	0	-400 000	-400 000	-700 000	-700 000	-1 500 000	-1 500 000
TOTAL			-4 000 000	-4 000 000	-6 800 000	-6 800 000	-9 900 000	-9 900 000	-15 000 000	-15 000 000

Calcul des économies de personnel

Nota : Les salariés de l'Opéra de Paris ayant des contrats de travail de droit privé, la distinction par catégorie A, B, C n'est pas pertinente.

	2022	2023	2024	2025
Total emplois économisés	**14**	**34**	**58**	**71**
dont emplois redéployés	*0*	*0*	*0*	*0*
Economie en €	**-1 022 000**	**-1 762 000**	**-3 512 000**	**-5 305 750**

Nota : La trajectoire financière repose sur une hypothèse d'inflation de 2,7% en 2022 et 2023, puis de 1,8% en 2024 et 2025. Une adaptation de la programmation financière au niveau effectif de l'inflation pourra être nécessaire en cas d'écart significatif par rapport aux hypothèses retenues.

Economies et recettes prévisionnelles liées au projet

L'évolution du modèle de l'Opéra repose sur trois enjeux interdépendants, dont les effets se projettent à moyen terme (horizon 2024-2025) :

- Les modalités de programmation des spectacles : évolution des principes et objectifs de la production artistique vers un modèle plus économe des ressources internes et externes et plus respectueux des contraintes de l'activité et renforcement du pilotage et des outils d'aide à la programmation afin d'anticiper davantage les contraintes de planification, de modéliser et de mieux maîtriser les coûts de production ;

- L'organisation des services : développement de la transversalité et de la recherche de performance à travers l'homogénéisation des fonctionnements et la mutualisation des équipes Bastille/Garnier ; adaptation des effectifs et de l'équilibre entre permanents et non-permanents, en cohérence avec l'évolution des organisations, des technologies et de la programmation ;

- L'assouplissement des règles de fonctionnement, et notamment de la convention collective, afin de faire évoluer les déterminants de la politique salariale et mieux ajuster la planification du temps de travail aux besoins de l'activité artistique (règles sur l'évolution de l'ancienneté, contraintes de planification des artistes, jours de congés / CET, primes...). Il est toutefois souligné que l'évolution des règles conventionnelles suppose de trouver un accord majoritaire avec les organisations syndicales représentatives, lesquelles n'ont à ce stade pas manifesté d'ouverture en ce sens.

1. *Détail des économies*

A horizon 2025, le projet de transformation doit contribuer à une économie pérenne sur les charges annuelles proches de 15 M€ par rapport au tendanciel.

Cette économie se décline sur les postes de dépenses suivants :

1 Stabilisation de la masse salariale fixe sur la période 2022 à 2025 puis, à l'issue de la mise en œuvre du plan de transformation, une dynamique de progression plus modérée, qui seraient permis par :
   - Un cadrage salarial serré, limitant le poids des mesures automatiques (ancienneté, etc.) ;
   - Une accélération des départs en retraite, avec un objectif de réduction des effectifs de 5% sur 4 ans (environ 70 ETP) ;
   - Une hausse sensible de l'effet noria sur la période 2022-2025.

2. Maîtrise des dépenses de fonctionnement du TOM[1], via une professionnalisation et une rationalisation des achats.

[1] Théâtre en Ordre de Marche

La trajectoire des dépenses devra toutefois tenir compte de la dynamique récente de l'inflation, que ce soit sur le coût des achats (énergie) ou sur les revendications en matière de maintien du pouvoir d'achat.

3. Baisse progressive des dépenses de production et optimisation de la masse salariale variable via :
   - Une diminution du nombre de nouvelles productions lyriques (6 contre8 à 9 en moyenne les dernières saisons) et un cadrage plus serré en amont des projets artistiques ;
   - Un recours plus résolu aux co-productions (2 par saison) ;
   - Un allègement de l'alternance des spectacles lyriques au Palais Garnier (4 productions lyriques contre 5 à 6 en moyenne les dernières saisons) ;
   - Un renforcement du pilotage et des outils d'aide à la programmation ,
   - Une meilleure prise en compte et anticipation des contraintes de production et de planification, mobilisant de fait moins de ressources externes ;
   - Un assouplissement des règles et des pratiques de planification du temps de travail pour une meilleure adaptation à l'activité artistique.

Les différents leviers ci-dessus se répercutent principalement sur les coûts de fabrication des décors et des costumes ainsi que les dépenses des équipes artistiques associées, soit 30% des dépenses totales de production artistique. Ils devront permettre de contenir le budget de production en dessous de 40 M€, tout en préservant le rythme soutenu des représentations (autour de 375 représentations par saison vs. 350 il y a une dizaine d'années), consubstantiel à la raison d'être de l'Opéra et condition de la couverture de ses charges fixes.

Cette nécessaire densité de programmation impliquera le maintien dans des proportions similaires des autres postes de dépenses de production : coûts de distribution (55% du budget, pour l'essentiel cachets des artistes lyriques et des chefs d'orchestre invités) et droits indexés sur les recettes de billetterie et contrats tiers (15%).

2. *Détail des recettes*

L'objectif de l'établissement est de retrouver à horizon 2025 un niveau de recettes de billetterie proche des montants historiquement élevés atteints avant la crise (72,4 M€ en 2017). Cette augmentation progressive des recettes suppose toutefois que les déterminants de la fréquentation, notamment internationale, reviennent à la situation antérieure.

Une consolidation de l'activité audiovisuelle, actuellement déficitaire de l'ordre de -1 M€ sera recherchée via l'autonomisation et l'intégration du modèle de production et de diffusion de l'Opéra et la structuration de son offre en streaming.

Un retour au niveau des standards d'avant crise dès 2024 est visé pour les autres ressources propres (mécénat, visites, location d'espaces etc.).

L'évolution de la subvention pour charge de service public, après plusieurs années de diminution puis de stabilité en euros courants, est nécessaire tant pour assurer l'équilibre financier de moyen terme de l'établissement que pour adresser un signal fort de réengagement de l'Etat auprès de l'établissement, valorisable en contrepartie de la maîtrise inédite des charges demandée à l'établissement.

4. Calendrier, gouvernance et modalités de réalisation des projets

4.1. Calendrier prévisionnel

Le projet de transformation s'organise autour de plusieurs jalons, dont certains ont déjà été validés :

Phase de préparation

- Etude sur la réorganisation du travail : **2018-2019**
- Elaboration du projet stratégique : **2020**
- Inscription du projet dans les orientations stratégiques : **1er semestre 2021**
- Conseil d'administration annonçant le soutien de l'Etat et la demande de changement : **6 juillet 2021**
- Lancement de la concertation avec l'encadrement, les salariés et leurs représentants : **septembre 2021**
- Information-consultation sur les orientations stratégiques : **octobre 2021- avril / mai 2022**
- Finalisation de la feuille de route de la transformation : **1er semestre 2022**

Phase de mise en œuvre

Si certains chantiers ne peuvent commencer avant la phase de concertation et d'élaboration de la feuille de route initiée à l'automne 2021, d'autres ont dû ou doivent être anticipés pour porter la transformation à venir, tant d'un point de vue financier que social.

Il s'agit des chantiers suivants :

- **Faire évoluer les grands paramètres de la programmation**
  - Lancement anticipé des chantiers sur la programmation : **mars 2021**
  - Finalisation d'une première version de base de données de production centralisée : **juin 2021**
  - Formalisation des premières étapes du processus de programmation : **juin 2021**
  - Expérimentation des premiers processus et outils : **septembre 2021-juin 2022**
  - Finalisation des outils de pilotage de la programmation : **décembre 2021**
  - Développement d'un outil informatique pour les fiches de production : **2022**

- **Renforcer la prévention des risques**
  - Audit sécurité : **octobre 2021- mai 2022**
  - Revue du système de management de la sécurité et des procédures en lien avec la direction technique et autres directions impactées : **avril 2022-décembre 2022**

- **Accompagner les nouvelles formes d'activité des salariés**
  - Finalisation du schéma directeur immobilier global : **septembre 2021- septembre 2022**
  - Lancement de la consultation de maîtrise d'œuvre pour la création de vestiaires et d'espaces de vie mutualisés : **septembre 2021**
  - Lancement de la négociation d'accords QVT : **octobre 2021**
  - Lancement de l'opération de centralisation du magasin général : **2e semestre 2022**
  - Lancement de l'opération de transformation des bureaux : **2e semestre 2022**
  - Lancement de l'opération d'adaptation du projet de rapatriement de Berthier : **1e semestre 2022**

- **Faire évoluer les systèmes d'information**
  - Finalisation du schéma directeur informatique global, y compris consolidation d'une stratégie de déploiement : **septembre-décembre 2021**
  - Lancement des différents projets : **cf. calendrier détaillé**

- **Développer la culture managériale**
  - Co-construction Charte du manager et Référentiel de compétences managériales : **1er semestre 2021**
  - Finalisation des fiches de postes harmonisées (203 fiches réalisées sur 317) pour l'ensemble des emplois et des postes des cadres, intégrant les compétences managériales définies : **fin 2021**

Les échanges autour des thématiques liées aux chantiers de réorganisation et d'ajustement des règles seront initiés dans le cadre de la concertation au même titre que l'ensemble des axes de réflexion du projet global, mais la mise en œuvre de ces derniers ne démarrera qu'après la finalisation d'une feuille de route partagée (**1er semestre 2022**).

- **Développer la transversalité et la performance et réorganiser les services et moyens**
  - Réalisation anticipée d'études préparatoires (stratégie d'achat, système de rémunération, formation et gestion des intermittents, animation de la planification) : octobre **2021-mai 2022**
  - Processus d'information-consultation sur les réorganisations des directions et des services : **lancement progressif sur la période avril 2022-avril 2023**
  - Mise en œuvre des réorganisations : **progressive sur la période 2022-2025**

- **Maîtriser les coûts du travail et ajuster les règles**
  - Réalisation anticipée d'études préparatoires (bibliothèque d'horaire harmonisée, système de rémunération) : **octobre 2021-mai 2022**
  - Lancement des négociations sur la rémunération et le temps de travail : **avril/mai 2022-avril 2023** (découpage éventuel et rythme à définir dans la feuille de route)
  - Ajustement des textes conventionnels : **2023**

- **Préserver et développer l'excellence des métiers**
  - Elaboration des plans de développement des compétences et de formation, en cohérence avec les orientations stratégiques 22-24 : **avril-octobre 2022**
  - Mise en œuvre du plan de formation renforcé : **2022-2025**

Par ailleurs, le retour à un équilibre économique sera conditionné par la capacité de l'Opéra à développer à nouveau ses ressources propres. Les chantiers en lien avec ces enjeux ont démarré au plein cœur de la crise et doivent impérativement se poursuivre dans un calendrier serré dès la rentrée 2021.

- **Reconquérir et fidéliser nos publics**
  - Amélioration des modalités et délais de remboursement, de paiement des abonnements et des conditions d'échange : **2021**
  - Réalisation d'études préparatoires (politique tarifaire, parcours visiteurs) : **octobre 2021-mai 2022**
  - Intensification des offres destinées aux jeunes et aux familles : **2022**
  - Développement d'une politique tarifaire en lien avec les objectifs économiques : **2022-2023**
  - Enrichissement du parcours de visite : animation des espaces publics, développement des journées portes ouvertes et des visites événementielles : **2023-2024**

- **Associer nos mécènes**
  - Lancement d'une campagne exceptionnelle d'appel aux dons (projet MORE) : **mai 2021**
  - Mise en place de duos d'ambassadeurs associant une personnalité de l'Opéra et une personnalité extérieure afin de porter et incarner les projets de l'Opéra : **2021**
  - Mise en œuvre des projets mécénés : **progressive à partir de 2021**

- **Construire une offre audiovisuelle et numérique**
  - Lancement de la plateforme l'Opéra chez soi : **décembre 2020**
  - Pérennisation et enrichissement de la plateforme L'Opéra chez soi avec au moins une captation inédite chaque mois : **2e semestre 2021**
  - Appel d'offre pour le développement d'une offre numérique regroupant l'ensemble des plateformes existantes et la transformation de l'architecture de nos marques audiovisuelles : **1er semestre 2022**
  - Structuration de l'activité audiovisuelle : **mise en œuvre progressive entre 2022 et 2023**

- **Etendre nos missions de démocratisation et de transmission**
  - Lancement d'une étude de faisabilité et d'élaboration d'un modèle de troupe lyrique : **avril 2021**
  - Mise en place d'un enseignement en Guyane visant à préparer les jeunes artistes, chanteurs et musiciens aux auditions de recrutement de l'Académie, en collaboration avec le Conservatoire de Cayenne : **2022**
  - Déploiement des programmes de formation OpérApprentis et O U I en Guyane : **2022**
  - Déploiement des programmes Dix Mois d'Ecole et d'Opéra en région : **2022**

Enfin, l'émergence de nouveaux enjeux sociétaux a fait évoluer les attentes du public comme des forces internes, et aujourd'hui il est indispensable de s'interroger sur la capacité de répondre à ces derniers. Ainsi, l'Opéra s'est organisé pour consolider dès le début d'année 2021 des plans d'action ambitieux pour la période 2021-2024.

- **Accueillir et représenter la diversité**
  - Rapport sur la diversité : **février 2021**
  - Désignation en interne d'une référente Diversité : **mai 2021**
  - Création du comité consultatif pour la diversité : **juin 2021**
  - Renouvellement du label Egalité professionnelle et Diversité : **2e trimestre 2022**
  - Travail de contextualisation des œuvres présentées : **2021-2022**
  - Diversification des processus de recrutement et des politiques d'invitation d'artistes : **2021-2022**
  - Harmonisation des règles d'organisation des concours de recrutement d'artistes : **2022-2023**

- **Développer un plan d'action environnemental**
  - Lancement d'une mission développement durable : **mars 2021**
  - Réalisation d'une première phase de diagnostic (bilan carbone scopes 1, 2 et 3, audit énergétique complet) : **octobre 2021-février 2022**
  - Elaboration d'un plan d'action environnemental : **juin-mars 2022**
  - Négociation d'un plan mobilité durable : **mars-juin 2022**
  - Réalisation d'une deuxième phase de diagnostic (analyse du cycle de vie d'une production et diagnostic déchets) : **2022**
  - Obtention du Label Relations Fournisseurs & Achats Responsables
  - Développement des recherches expérimentales en matière d'éco-conception des décors et costumes : **2022-2023**

- **Développer et renforcer les actions en faveur des publics en situation de handicap**
  - Ouverture d'un volet inclusif au programme OpérApprentis : **2021-2022**
  - Développement d'un service d'audiodescription pour les diffusions en streaming : **2022**
  - Renforcement de l'accessibilité des offres numériques et de l'accessibilité du site Internet : **2022**
  - Déploiement d'une offre de programmes et publications en braille : **2022-2023**
  - Proposition de spectacles avec un traducteur en langue des signes : **2022-2023**
  - Proposition de spectacles sur le thème du handicap dans le cadre de la programmation Jeune Public : **2022-2023**

- **Accueillir et aller au-devant des publics éloignés**
  - Poursuite et montée en puissance des programmes d'éducation artistique et culturelle de l'Académie (O U I, L'Opéra pour moi aussi, partenariat avec les Conservatoires de la Ville de Paris, l'Association Sport dans la ville, la Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse du Val d'Oise et les Espaces Paris Jeunes...) : **2021-2024**
  - Actions de médiation et équipement en casque de réalité virtuelle dans une quarantaine d'EHPAD : **2021-2022**
  - Création de tarifs spécifiques pour les soignants : **2021-2022**
  - Poursuite du partenariat APHP : **2021-2022**

4.2. Gouvernance du projet

Le projet stratégique encadre tous les projets concrets qui seront mis en œuvre sur chacun des 16 thèmes des orientations stratégiques.

Il est piloté et coordonné par une équipe dédiée rattachée à la direction générale :

- La déléguée au projet de transformation, [redacted] assure le pilotage et la coordination globale du projet, avec l'appui d'une chargée de projet stratégique à temps plein.
- Le Comité de projet assure le suivi régulier de la préparation et de l'avancement des axes et thèmes stratégiques. Il est présidé par le Directeur général adjoint ([redacted] et composé de la Déléguée au projet de transformation, du Directeur des Ressources Humaines ([redacted] et de ses deux adjoints en charge du Pilotage et Gestion RH d'une part ([redacted] et des Affaires sociales et Sécurité au travail d'autre part ([redacted], du Directeur Administratif et Financier ([redacted]) et de son adjoint en charge du Contrôle de gestion, du Service Informatique et des SI finances et comptabilité [redacted]
- Le Comité de pilotage, composé de l'équipe de direction au complet, se réunit à une fréquence trimestrielle pour s'assurer de la cohérence globale du projet et rendre les arbitrages nécessaires le cas échéant. En cas de besoin, des points ponctuels sur l'un ou l'autre des chantiers sont inscrits à l'ordre du jour du comité de direction, qui se réunit à une fréquence bimensuelle.

Des plans de direction seront élaborés pour que les équipes s'approprient les orientations stratégiques et leur déclinaison dans les directions.
Les 16 thèmes des orientations stratégiques seront ensuite déclinés en autant de chantiers opérationnels que nécessaire, coordonnés chacun par un porteur au sein des directions dans le cadre d'un pilotage concerté avec l'équipe projet.

Un comité de pilotage élargi, constitué du Secrétariat Général du Ministère de la culture et de la DGCA se réunira deux fois par an dans une optique de suivi global de l'avancement du projet au regard des engagements pris dans le cadre du contrat pluriannuel.

Gouvernance du projet stratégique

ORGANISATION ET PILOTAGE DE LA TRANSFORMATION

Directeur Général

Expertises externes en conduite du changement et ingénierie sociale

Directeur Général Adjoint

Trajectoire financière
DAF

Déléguée au projet de transformation

Communication aux salariés
DCOM

Comité projet
DGA, DRH, DAF

Conduite des négociations & information / consultation IRP
DRH

Comité de pilotage
DG, DGA, DAF, DRH, DPROD, DCOM, DESMA, DSC, DT, DCO, DMU, DDA

Axe #1

Un Opéra pérenne

1. Une trajectoire financière soutenable
2. Une programmation adaptée à l'outil de production
3. Une organisation optimisée de nos deux théâtres
4. Un réexamen des modalités de planification et de rémunération

Axe #2

Un Opéra réuni

5. Un Opéra mobilisé pour ses talents
6. Un environnement de travail sécurisé pour tous
7. La QVT, un enjeu renforcé par de nouveaux usages
8. Le rôle clef du manager

Axe #3

Un Opéra ouvert

9. Un lien de confiance renouvelé avec nos publics
10. Construire l'Opéra de demain avec nos mécènes
11. L'Opéra sur tous les écrans
12. Un art vivant dans tous les territoires

Axe #4

Un Opéra engagé

13. La diversité sur scène et en coulisses
14. Une responsabilité environnementale mieux affirmée
15. Une accessibilité mieux assurée pour les publics en situation de handicap
16. Une politique sociale et solidaire

4.3. Modalités de réalisation du projet – respect des principes de l'Etat plateforme

Le projet de transformation intègre un volet numérique ambitieux visant à optimiser l'urbanisation de l'ensemble de nos SI de gestion et à accélérer la digitalisation des process métiers et la dématérialisation. Les projets à l'étude s'inscrivent dans 5 grandes thématiques en lien avec les orientations stratégiques de l'établissement :

- Accompagner la digitalisation des métiers et poursuivre la dématérialisation des documents et des données, dans une optique d'efficacité et d'amélioration des conditions de travail.
- Accompagner le projet de transformation de l'établissement, en poursuivant l'effort d'harmonisation et d'optimisation des logiciels (notamment de GTA), afin de fluidifier les processus et le contrôle de gestion, gagner en productivité, et assurer la fiabilité et la sécurité des données.
- Faciliter l'agrégation et la centralisation des données et assurer un meilleur accès aux indicateurs clés de gestion.
- Renforcer la sécurité informatique de nos systèmes.
- Développer la relation avec nos publics via les canaux digitaux (site internet, billetterie, plateforme de streaming, ...).

Le projet de transformation a pour objectif de faciliter l'agrégation et la centralisation des données et d'assurer ainsi, pour l'ensemble des salariés, un meilleur partage des données et un accès optimisé aux indicateurs clés de gestion.

Le projet vise également à fluidifier les processus informatiques afin de gagner en productivité, via le déploiement de saisies automatisées et d'interfaces, visant à limiter les ressaisies.

5. Modalités de suivi et critères d'évaluation du projet

Le présent contrat donne lieu à un suivi du projet financé. Des indicateurs d'avancement et de résultats sont suivis dans le cadre du financement du projet. Ces indicateurs sont communiqués, à sa demande et au moins une fois par an, au secrétariat du fonds. Des réunions de suivi pourront être organisées à la demande d'une des parties lors de la communication de ces indicateurs. Le SG/DSM coordonne par ailleurs le suivi de l'exécution des contrats FTAP du Ministère de la Culture.

5.1. Indicateurs d'avancement

Les indicateurs d'avancement permettent de sécuriser la mise en œuvre du projet. Ils sont définis comme suit :

- Montant des crédits consommés en AE et CP et respect des enveloppes allouées à chacune des tranches, par nature de dépense, par rapport aux besoins de financement présentés dans le point 2 du présent contrat ;
- Respect du calendrier prévisionnel de déploiement du projet, par rapport au calendrier présenté dans le point 4.1 du présent contrat.

5.2. Indicateurs de résultat et d'impact

Les indicateurs de résultat permettent d'évaluer l'atteinte des objectifs du projet :

- Montant d'économies générées (€) et répartition par nature de dépenses. Les économies réalisées seront comparées aux économies prévisionnelles présentées dans le point 3 du présent contrat ;

- Les indicateurs de résultat présentés dans le tableau ci-dessous, orientés **conditions de travail des agents**.

Indicateur	Valeur 2021	Cible 2022	Cible 2023	Cible 2024	Cible 2025
Taux de formation des managers sur les thématiques en lien avec le développement des compétences managériales	64%	70%	**75%**	**80%**	**85%**
Index égalité femmes/hommes	99	>94	**>94**	**>94**	**>94**
Taux de réalisation des entretiens annuels	60%	65%	**70%**	**75%**	**80%**
Taux de fréquence des accidents du travail pour le personnel technique	76	75	**72**	**70**	**67**

- Les indicateurs de résultat présentés dans le tableau ci-dessous, orientés **qualité de service aux usagers**.

Indicateur	Valeur 18/19	Cible 21/22	Cible 22/23	Cible 23/24	Cible 24/25
% de nouveaux spectateurs	51%	53%	53%	51%	**51%**
% de places vendues à moins de 50€	35%	34%	34%	35%	**35%**
% de places vendues à des jeunes de – 28 ans	10%	8%	**9%.**	**10%**	**10%**
% de places vendues à des personnes en situation de handicap	0,5%	0,5%	**0,5%**	**0,6%**	**0,7%**
Nombre de visiteurs / jour d'ouverture	1 900	2 000	**2 000**	**2 000**	**2 100**

6. Modalités et calendrier de versement des aides

Les crédits sont mis à la disposition du secrétaire général du ministère de la Culture. Il procède aux diligences nécessaires pour permettre l'ordonnancement des crédits du FTAP.

La mise à disposition des crédits s'effectue par tranches, dans la limite des crédits disponibles. Le montant de chaque tranche sera définitivement arrêté par le secrétariat du fonds, les dépenses annuelles détaillées dans la présente convention étant prévisionnelles, à l'exception de la première année de financement dont le montant figure à l'article 2 du présent contrat. À partir de 2022, le secrétariat du fonds décide à échéance régulière, a minima au premier trimestre de chaque année, du montant des nouvelles tranches de financement au regard de l'avancement du projet et du suivi des indicateurs.

Les crédits sont mis à disposition dans le cadre de gestion BOP-UO décrit en annexe. La consommation des crédits (AE et CP) sur le programme 349 est opérée en référençant la nomenclature budgétaire d'activités annexée au présent contrat.

7. Matérialisation des économies réalisées

La matérialisation des économies liées au projet est suivie annuellement, conformément aux indicateurs définis au paragraphe 5.2. Le porteur de projet communique au secrétariat du fonds les économies effectivement réalisées et explicite les raisons des éventuels écarts avec les prévisions exposées dans le présent contrat.

8. Modifications du contrat de transformation

Le présent contrat peut être modifié par voie d'avenant, à l'exception de l'annexe relative aux nomenclatures budgétaires d'exécution qui peut être modifiée à l'initiative du secrétariat du FTAP.

Toute difficulté majeure dans la réalisation du projet sera portée à la connaissance du comité de pilotage qui pourra suspendre ou interrompre les financements initialement définis.

9. Communication liée au projet

Dans toute communication relative à son projet, le porteur est invité à préciser qu'il a reçu le soutien financier du Fonds pour la transformation de l'action publique.

Signatures	Dates de signature
Le directeur de l'Opéra national de Paris Alexander NEEF	23/06/22
Le secrétaire général du ministère de la culture Luc Allaire	8-07-2022
Le délégué interministériel à la transformation publique Thierry LAMBERT	25.07.222
La directrice du budget Mélanie JODER	19/07/22

ANNEXE RELATIVE AUX NOMENCLATURES BUDGETAIRES D'EXECUTION

Cadre de gestion BOP-UO : 0349-CDBU-CCTU

Action – Domaine fonctionnel : 0349-01

Référentiel de programmation :

Code Chorus	Désignation Chorus	Commentaires
34901030126	Opéra de Paris	Concerne toutes les dépenses HT2 relatives au projet et imputées sur le programme 0349