

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2024-2027

Agence Publique pour l'Immobilier de la Justice (APIJ)



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

APIJ

AGENCE PUBLIQUE
POUR L'IMMOBILIER
DE LA JUSTICE

Introduction

Présentation générale

- Statuts
- Missions
- Composition du conseil d'administration
- Organisation
- Organigramme
- Ressources de l'établissement et des opérations

Bilan du contrat de performance 2018-2021

Bilan du contrat de performance 2022-2023

Contexte, priorités et orientations stratégiques 2024-2027

Annexe 1 Tableau de synthèse des objectifs, des indicateurs et des cibles



Présentation générale de l'APIJ

L'APIJ Publique pour l'Immobilier de la Justice (APIJ) est l'opérateur immobilier du ministère de la Justice.

Statuts

L'APIJ, créée par **décret n°2001-798 du 31 août 2001**, est un établissement public administratif (EPA) placé sous la tutelle du ministère, régi par le décret n° 2006-208 du 22 février 2006 modifié, pris en application de l'article 205 de la loi du 9 mars 2004 relatif à l'adaptation de la Justice aux évolutions de la criminalité. L'APIJ intervient en qualité de maître d'ouvrage ou de mandataire et peut conclure des marchés globaux de performance et des marchés de Partenariat Public-Privé (PPP).

Le décret n° 2010-43 du 12 janvier 2010 a conduit au changement de nom de l'APIJ, autorisé en amont par l'article 62 de la loi pénitentiaire du 24 novembre 2009 dans un but de simplification et de lisibilité pour le public de sa mission.

Missions

L'APIJ est missionnée par la Chancellerie pour **construire, rénover, réhabiliter les palais de justice et les établissements pénitentiaires**, les bâtiments des services de la protection judiciaire de la jeunesse, les écoles de formation du ministère, en France métropolitaine et Outre-mer. Elle dispose pour cela du statut de maître d'ouvrage de plein exercice.

Ses missions vont des toutes premières **recherches foncières à la livraison du bâtiment construit**, avec une mission d'**appui à la mise en service** et d'accompagnement à la prise en main par les utilisateurs du nouveau bâtiment (formations, mise en place de l'exploitation-maintenance). L'APIJ a également en charge **l'élaboration des guides de programmation génériques** pour la définition des palais de justice et des établissements pénitentiaires. Ces documents programmatiques sont établis en relation étroite avec les services des tutelles. Par l'intermédiaire de sa direction de la qualité de la construction, l'APIJ assure, enfin, un rôle d'appui et de formation de la Chancellerie en matière d'exploitation et de maintenance.

Expert-conseiller du ministère sur les questions immobilières, l'APIJ est également sollicitée pour diverses missions techniques : conduite de schémas directeurs immobiliers, retours d'expériences et expertises ponctuelles, aide à la mise en œuvre des garanties décennales.

Composition du Conseil d'administration de l'APIJ (au 31 décembre 2023)

Président

- Frédéric CHASTENET DE GERY, conseiller maître à la Cour des comptes, nommé au 1^{er} juin 2023

Membres de droit (7)

- La secrétaire générale du ministère de la Justice
- Le directeur de l'administration pénitentiaire
- Le directeur des services judiciaires
- La directrice de la protection judiciaire de la jeunesse
- La directrice du budget
- La directrice générale de l'aménagement, du logement et de la nature
- Le directeur de l'immobilier de l'Etat

Personnalités désignées par arrêté du garde des Sceaux, ministre de la Justice

- Madame Nathalie MORIN, directrice départementale des finances publiques du Val-de-Marne
- Monsieur Philippe ESTINGOY, directeur général de l'agence qualité construction
- Monsieur Renaud SEVEYRAS, directeur interrégional des services pénitentiaires du Grand Est
- Madame Delphine CLOAREC, chef d'établissement de la maison d'arrêt d'Angers
- Monsieur Frédéric FEVRE, procureur général cour d'appel de Douai
- Madame Madeleine MATHIEU, avocate générale à la Cour de cassation
- Monsieur Renaud LE BRETON DE VANNOISE, Premier président de la cour d'appel d'Aix-en-Provence

Représentants du personnel de l'APIJ élus dans les conditions fixées par arrêté du garde des Sceaux, ministre de la Justice

- Monsieur Adrian POLO, chef de projet (suppléante : Madame Fanny BUFFANDEAU, cheffe de projet) - élection du 22 novembre 2022
- Madame Julie PANIS, directrice de la programmation et de la prospective (suppléante : Madame Julia PIETO, cheffe de projet programmation et prospective) - élection du 22 novembre 2022

Membres à voix consultative

Le directeur général, le contrôleur budgétaire et l'agent comptable, ainsi que toute personne dont le conseil ou son président souhaite recueillir l'avis, assistent aux séances du conseil avec voix consultatives.

Ressources de l'établissement et des opérations

Les ressources de fonctionnement de l'établissement sont essentiellement constituées de la subvention pour charges de service public (SCSP). Elles s'établissent pour 2024 à 18 102 986 € dont 17 254 836 € de subvention pour charge de service publique, 444 150 € de subvention pour charges d'investissement, 334 000 € correspondant à des rémunérations liées à des conventions (Conseil d'Etat et ministère de l'Intérieur), le reste correspondant à des remboursements par l'Assurance maladie des indemnités journalières. Les ressources d'investissement, qui couvrent les opérations immobilières, s'élèvent à 608 145 000 € (en 2024) et se décomposent comme suit :

Opérations ou regroupement d'opérations de même nature	Comptes	Libellé	Débit (c1)	Crédit (c2)
Programme 166	443413000 / 443411000 / 443417000 / 443411000	Protocole judiciaire et conventions JUD	127 877 000 €	127 877 000 €
Programme 107	443480000 / 443450000 / 443486000 / 443491000 / 443481000 / 443483000	Protocole pénitentiaire et conventions PEN	382 967 000 €	382 967 000 €
Programme 362 Plan de relance		Opérations plan de relance	40 751 000 €	40 751 000 €
Programme 165 (Conseil d'Etat) Montreuil - CJ Cayenne	443490000 / 443417000	Convention d'assistance au Conseil d'Etat - TA de Montreuil	40 400 000 €	40 400 000 €
Programme 182 (DPJJ - SLM)	443492001	Saint-Laurent du Maroni	350 000 €	350 000 €
Programme 349 - FTAP InSERRE Arras	443480141	InSERRE Arras	15 800 000 €	15 800 000 €
TOTAL			608 145 000 €	608 145 000 €



Organisation de l'APIJ

L'APIJ est implantée sur deux sites en location :

- Au **Kremlin-Bicêtre** (94) ;
- En **Guadeloupe** (commune de Baie-Mahault), où est installée l'antenne antillaise, en charge de la conduite des opérations guadeloupéennes et martiniquaises.

Dotée d'une autorisation d'emplois de **164 ETP pour l'exercice 2023 (contre 145 en 2022)**, elle réunit, à titre principal, des compétences d'ingénieurs et d'architectes.

Pour la conduite opérationnelle des projets, elle est organisée en 15 « **directions de programme** », sous la supervision des 5 directeurs opérationnels.

Cette autorisation d'emploi est étendue à 173 ETP par l'octroi en 2024 de 9 ETP en gestion, ce qui amènera à la création d'une 16^{ème} équipe opérationnelle (direction de programme)

Ces équipes de maîtrise d'ouvrage sont assistées, en interne, d'**expertises plus poussées et de l'appui opérationnel en matière juridique, d'urbanisme, de qualité technique des constructions ou de programmation immobilière**. Elles recourent également à l'ingénierie privée pour des expertises additionnelles nécessaires à la bonne conduite des opérations.

Un secrétariat général assure toutes les missions de gestion financière, de contrôle de gestion, de pilotage des ressources humaines ainsi que les soutiens informatiques et logistiques nécessaires au bon fonctionnement de l'APIJ. Il apporte également un soutien aux équipes opérationnelles dans l'élaboration et le pilotage des marchés publics, tout en exerçant des missions de contrôle.

Outre l'octroi d'ETP complémentaires, le conseil d'administration de novembre 2022 a permis l'adoption d'une délibération modifiant l'organisation et le pilotage transversal de l'APIJ en cohérence avec la croissance d'effectifs en 2023 et notamment :

- La mise en place d'une fonction d'adjoint au directeur général de plein exercice (jusqu'alors occupée par un directeur également en charge de l'accompagnement opérationnel de plusieurs équipes) ;
- La création d'une fonction de directrice « méthodes et process » pour permettre la structuration du pilotage de la qualité au sein de l'APIJ, l'organisation de la capitalisation et de la diffusion des connaissances et des doctrines et l'amélioration continue des processus ;

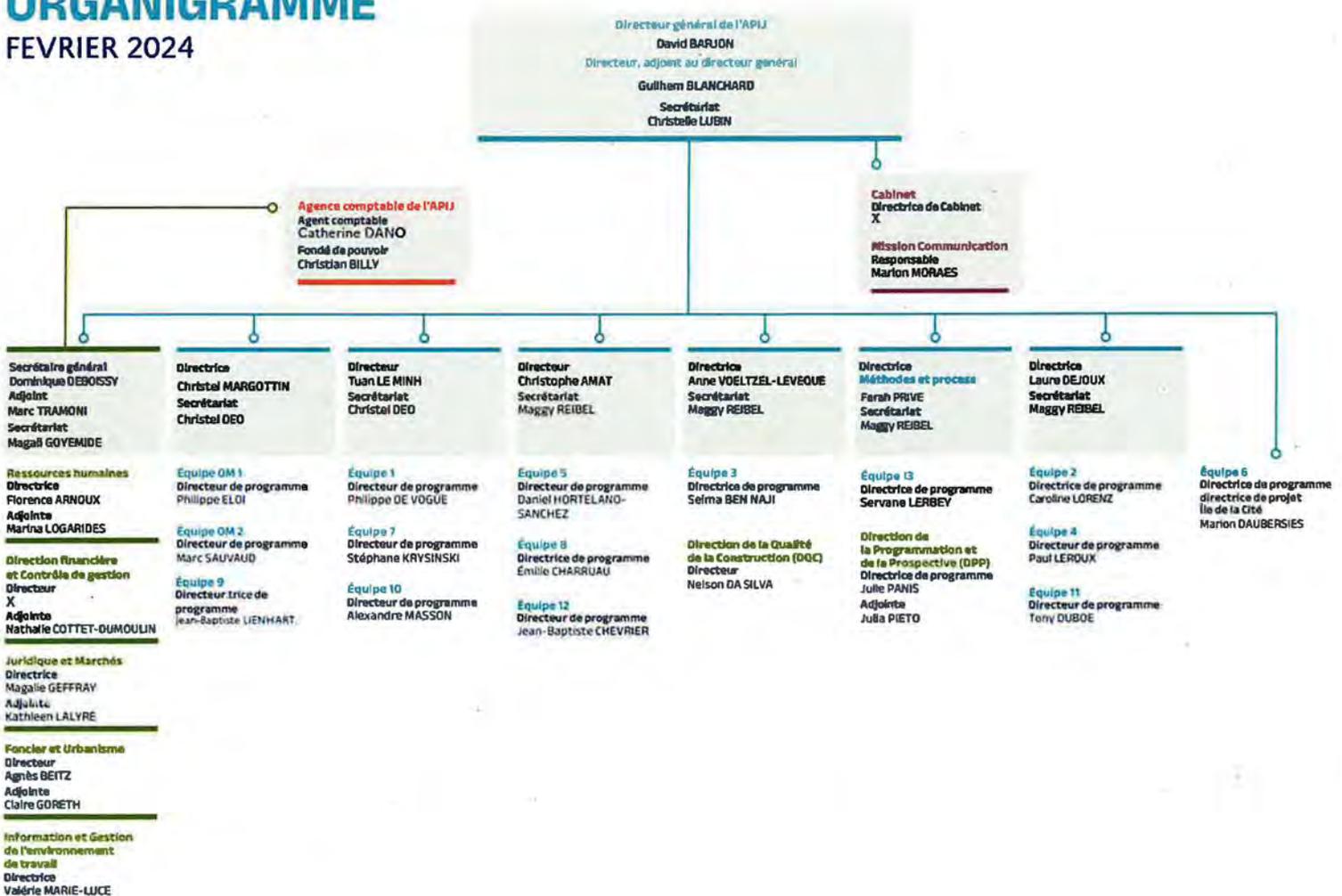
Le rattachement de la mission communication à la direction de cabinet, pour renforcer son pilotage et élargir son périmètre d'intervention.



Le directeur général réunit chaque semaine le comité de direction de l'APIJ, qui est composé du directeur adjoint au directeur général, des directeurs opérationnels, de la directrice « méthodes et process », du secrétaire général, du secrétaire général adjoint et de la directrice de cabinet.

Organigramme de l'APIJ au 1^{er} janvier 2024

ORGANIGRAMME
FEVRIER 2024



Bilan du contrat de performance 2018-2021

Ce bilan dresse les principales réalisations de l'APIJ sur la période 2018-2021, et plus spécifiquement le bilan du COP 2018-2020.

Le contrat d'objectifs et de performance 2018-2020 s'est inscrit dans le contexte d'une évolution notable du plan de charge de l'APIJ et d'une activité maintenue à un niveau élevé, en lien avec les importants investissements immobiliers consentis par l'Etat.

Faits opérationnels marquants de la période 2018-2021

- La poursuite des études ou des travaux déjà engagés dans le cadre du précédent COP

Ce travail a ainsi permis la **livraison entre 2018 et 2021 des opérations suivantes** :

- Le centre de détention de Paris-La Santé (création de 800 nouvelles places),
- Le QSL-SPIP de Nanterre (création de 92 nouvelles places),
- La phase 1 de l'ENAP (modulaires provisoires),
- Les équipements de sureté de Fleury,
- Le centre pénitentiaire de Lutterbach (création de 520 nouvelles places),
- Le palais de justice de Pointe-à-Pitre,
- Le palais de justice de Saint-Malo,
- Le Centre de Service Partagés Atlantique,
- L'extension du palais de justice de Douai,
- Le palais de justice de Poitiers,
- Le palais de justice de Lisieux,
- Le palais de justice d'Aix-en-Provence,
- Le palais de justice de Mont-de-Marsan,
- Le palais de justice de Cayenne,
- La salle provisoire des grands procès dans le palais de justice historique de Paris.

L'APIJ a par ailleurs poursuivi l'ensemble des opérations engagées, en judiciaire comme en pénitentiaire, au titre de décisions d'investissement antérieures au programme immobilier pénitentiaire 15 000 et à la loi de programmation judiciaire de 2018.

- Lancement du Plan immobilier pénitentiaire

Synthèse de l'activité pénitentiaire entre 2014 et 2021

Pénitentiaire	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre d'opérations en phase opérationnelle	16 opérations Soit environ 1,8 milliards d'euros d'investissement et 9 463 places de détention	13 opérations Soit environ 1,6 milliards d'euros d'investissement et 8 627 places de détention	14 opérations Soit environ 1,3 milliards d'euros d'investissement et 5 903 places de détention	17 opérations Soit environ 1,5 milliards d'euros d'investissement et 7 088 places de détention	26 opérations Soit environ 1,4 milliards d'euros d'investissement et 6 817 places de détention	30 opérations Soit environ 1,7 milliards d'euros d'investissement et 7 172 places de détention	34 opérations Soit environ 2,4 milliards d'euros d'investissement et 9 505 places de détention	37 opérations Soit environ 3,3 milliards d'euros d'investissement et 12 705 places de détention	39 opérations Soit environ 4,0 milliards d'euros d'investissement et 14 275 places de détention
Nombre d'opérations en phase d'études préalables (y compris schémas directeurs) ou de recherches foncières	8 opérations	14 opérations	11 opérations	32 opérations	21 opérations	18 opérations	15 opérations	12 opérations	8 opérations
Décaissements	191,6 M€	177,0 M€	137,4 M€	101,8 M€	28,1 M€	89,4 M€	117,5 M€	223,9 M€	358,2 M€
Opérations livrées	3 (MC Vendin, Orléans, QNC)	6 (Fleury MAH, Majicavo, Lot A Valence, Lot A Riom, Lot B Beauvais, SPIP La Réunion)	2 (Baumettes 2, Ducos)	3 (Aix 2, Draguignan, Papéan)	1 (Paris La Santé)	2 (ENAP 1, Nanterre)	1 (Fleury Sureté)	1 (Lutterbach)	1 (ENAP 2)

Nota : l'intégration à ce tableau des données relatives au précédent exercice de COP permet de donner à voir l'importante croissance du volume d'activité de l'APIJ sur la période considérée. Le volume de décaissement est à appréhender au regard des phases opérationnelles des projets et non au regard du nombre d'opérations.

L'engagement du président de la République de donner les moyens de l'encellulement individuel et de construire pour cela 15 000 places de prison supplémentaires sur deux quinquennats s'est traduit par la présentation, le 18 octobre 2018 par la garde des Sceaux, du plan immobilier pénitentiaire. Ce plan prévoit la création de :

- 24 établissements pénitentiaires,
- Deux extensions de capacité d'établissements existants,
- 16 structures d'accompagnement vers la sortie (SAS),

Soit 7 000 nouvelles places de détention livrées ou en chantier d'ici à la fin du quinquennat 2017-2022 et, pour la période 2023-2027, 8 000 places de détention à lancer réparties sur 16 nouveaux établissements.

L'APIJ a intégré cette commande hors norme à son plan de charge en mobilisant ses équipes opérationnelles, ses services experts et d'appui opérationnel (renforcés en lien avec ces enjeux), ainsi que des prestataires en assistance à maîtrise d'ouvrage.

Elle a déployé un pilotage managérial adapté, malgré un turnover important des équipes. Son organisation lui a permis de mener concomitamment les opérations de maîtrise foncière, les procédures relatives à l'urbanisme, celles relatives à la réglementation environnementale et la conduite des projets de bâtiments, tout en s'inscrivant dans une approche renouvelée des programmes pénitentiaires.

A fin 2021 :

- 6 établissements du programme 7 000 sont livrés, pour un total de 3 232 places ;
- Les contrats des 7 autres grands établissements du programme 7 000 et des 2 extensions de capacité ont été attribués, 7 chantiers sont d'ores et déjà en travaux, pour un total de 3 980 places ;
- Les contrats de 13 structures d'accompagnement vers la sortie (SAS) sont notifiés ; 7 d'entre eux sont en travaux à fin 2021. Cela représente un total de 1 710 places ;
- Les 5 projets de la première vague du programme 8 000 sont enclenchés, et les procédures d'utilité publique sont très engagées, voire terminées. Les procédures de passation des contrats de conception-réalisation ont débuté pour 4 des 5 établissements.

L'APIJ a porté une attention toute particulière à la concrétisation des nouveaux projets pénitentiaires que sont les SAS. En réponse au souhait de la garde des Sceaux que soient développés de petits établissements pénitentiaires orientés vers la prévention de la récidive et situés en milieu urbain, l'APIJ a constitué une force de proposition essentielle dans la définition programmatique et architecturale de ces nouveaux lieux de détention. La formalisation du programme des SAS en 2018 a rendu possible la préparation et le lancement des appels d'offres qui ont permis de signer, dès 2019, des contrats pour la réalisation de 11 de ces structures novatrices.

La réalisation simultanée de ces structures, avec l'objectif ambitieux d'une livraison en 2022, a par ailleurs amené l'APIJ à mettre en place un dispositif managérial et organisationnel spécifique, pour assurer un pilotage efficace et homogène de ces projets singuliers :

- Mobilisation prioritaire de la direction de la programmation et de la prospective pour une grande réactivité aux orientations programmatiques du cabinet de la garde des Sceaux et de l'administration pénitentiaire ;
 - Affectation des projets de manière groupée au sein d'un nombre limité de directions de programme et regroupement de certains projets (lots) présentant des similitudes ;
 - Spécialisation d'un agent dans chaque service support (juridique, programmation, foncier) ;
 - Mise en place de revues de projets SAS mensuelles réunissant les directions de programme et les services support concernés ;
 - Recours généralisé à des accords-cadres pour les prestations d'assistants à maîtrise d'ouvrage.
- Une activité soutenue en matière judiciaire

Synthèse de l'activité judiciaire 2018-2021

Judiciaire	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre d'opérations en phase opérationnelle	22 opérations Soit environ 570 millions d'euros d'investissement et L'EPPJP et l'île de la Cité	19 opérations Soit environ 530 millions d'euros d'investissement et L'EPPJP et l'île de la Cité	19 opérations Soit environ 510 millions d'euros d'investissement et L'EPPJP et l'île de la Cité	13 opérations Soit environ 330 millions d'euros d'investissement et L'EPPJP et l'île de la Cité	13 opérations Soit environ 390 millions d'euros d'investissement et L'EPPJP et l'île de la Cité	12 opérations Soit environ 450 millions d'euros d'investissement et L'île de la Cité et Grands procès	16 opérations Soit environ 730 millions d'euros d'investissement et L'île de la Cité et Grands procès	18 opérations Soit environ 930 millions d'euros d'investissement et L'île de la Cité et Grands procès	16 opérations Soit environ 900 millions d'euros d'investissement et L'île de la Cité et Grands procès
Nombre d'opérations en phase d'études préalables (y compris schémas directeurs)	2 opérations	2 opérations	1 opération	5 opérations	16 opérations	14 opérations	11 opérations	9 opérations	9 opérations
Décassements	64,3 M€	88,4 M€	62,3 M€	51,1 M€	61,7 M€	47,5 M€	48,9 M€	33,0 M€	63,9 M€
Opérations livrées	3 (Chalon, Haguenau, Périgueux-Montaigne)	4 (Caen, Foix, Fort-de-France, Marseille-Monthyon)	6 (Béziers, Bourg-en-Bresse, Limoges, Périgueux-Sirey, Quimper, Strasbourg)	2 (Lons, Saint-Martin)	3 (Pointe-à-Pître, Saint-Malo, CSP Atlantique)	2 (Douai, Poitiers)	1 (Lisieux)	4 (Aix-Carnot, Cayenne, Mont-de-Marsan, Grands procès)	0

➤ Lancement de la nouvelle programmation immobilière judiciaire

L'important programme immobilier judiciaire confié à l'APIJ et annoncé au début de l'année 2019, prévoyait la conduite d'opérations immobilières ou l'élaboration de schémas directeurs



de 16 sites judiciaires, en complément des 13 opérations déjà en phase d'études de conception ou de travaux au titre de décisions d'investissement antérieures.

L'APIJ s'est parallèlement fortement investie, durant la période considérée, dans l'élaboration d'une nouvelle version du programme générique fonctionnel intégrant les impacts immobiliers de la réforme judiciaire et répondant aux évolutions des besoins en termes d'usage (séparation des zones tertiaires des espaces publics, mutualisation des espaces d'accueil et d'audience, regroupement des fonctions tertiaires par pôles d'activités...).

- Lancement opérationnel des études de restructuration du palais de justice historique de l'île de la Cité

L'opération de rénovation du palais historique dans l'Île de la Cité a franchi des étapes significatives au cours de la période 2018-2021, qui a vu :

- Le redéploiement des services de la cour d'appel et de la Cour de cassation au sein du palais de justice historique, consécutif au déménagement du tribunal judiciaire sur le site des Batignolles ;
- La signature du contrat de maîtrise d'œuvre confié à l'architecte en chef des monuments historiques (ACMH) pour les premières phases d'études relatives aux travaux de mise aux normes et de mise à niveau technique du site ;
- La mise en place d'une organisation interministérielle permettant la coordination immobilière des trois occupants du site (Chancellerie pour le palais de Justice, ministère de la Culture et Centre des monuments nationaux pour la Conciergerie et la Sainte-Chapelle, ministère de l'Intérieur et Préfecture de police pour le « 36 quai des Orfèvres ») ;
- La poursuite des études de restructuration du palais de justice historique de l'Île de la Cité, ayant abouti à la validation du phasage de travaux envisagé dans le cadre des instances interministérielles. Ce phasage de travaux ainsi que le financement de nouvelles phases d'études ont été entérinés par la signature d'un avenant à la convention interministérielle en novembre 2020 ;
- Le démarrage opérationnel du projet de restructuration de la première partie du bâtiment B2, à la suite de l'obtention de financements par le programme « France Relance ».

L'ensemble de ces accomplissements s'est déroulé parallèlement à l'opération de construction de la salle d'audience provisoire « grands procès ». Malgré le contexte sanitaire difficile,

l'opération a pu être livrée à temps (commande passée en novembre 2018 ; livraison de la salle, du circuit sécurisé et d'opérations annexes en juin 2021).

- Un programme ambitieux mené, tant pénitentiaire que judiciaire, aux Antilles et en Guyane
- En Guadeloupe, avec :
 - Les opérations pénitentiaires de Baie-Mahault (commandée en phase opérationnelle en 2018) et Basse-Terre (dont l'appel d'offre et les études se sont déroulés entre 2018 et 2020) ;
 - La livraison en 2018 du nouveau palais de justice de Pointe-à-Pitre, et la commande en études préalables de la réhabilitation du palais historique de Pointe-à-Pitre.

En Guadeloupe et en Martinique, c'est ainsi la **quasi-totalité de l'immobilier du ministère de la Justice qui fait l'objet d'une action de l'APIJ.**

- En Martinique, l'APIJ a engagé l'opération de réhabilitation lourde du tribunal judiciaire de Fort-de-France et la création d'une SAS à Ducos.
- En Guyane, l'action de l'APIJ a également connu un coup d'accélérateur, du fait notamment de l'application des accords de Guyane qui s'est traduite par le lancement de l'opération de Saint-Laurent du Maroni et de la cité judiciaire de Cayenne. L'APIJ a par ailleurs poursuivi la réhabilitation du palais de justice historique de Cayenne, la découverte d'amiante ayant conduit à une suspension du chantier en site occupé, à des décisions de relocalisation du tribunal judiciaire dans des locations dont l'APIJ a piloté les réaménagements et à la réaffectation du palais de justice historique au bénéfice de la cour d'appel et de son service administratif régional à l'issue des travaux qui ont repris en janvier 2021.

Une convention additionnelle a par ailleurs été conclue en juillet 2018, à la demande du Secrétariat général, relative au patrimoine de la DPJJ, mais le plan de charge considérable et complexe confié à l'APIJ n'a pas permis que les missions nouvelles soient engagées de manière effective.

En lien avec ces objectifs, les effectifs de l'antenne Outre-mer ont été doublé entre 2018 et 2021, avec la création de deux équipes, confortant le fonctionnement et la continuité de service de cette antenne distante.

- Une activité exceptionnelle en matière de maîtrise foncière dans un contexte réglementaire qui se complexifie, principalement sur l'activité pénitentiaire

Les enjeux de préservation de l'environnement, de santé publique et de concertation publique, particulièrement centraux au cours de la période observée, ont entraîné une complexification des procédures administratives relatives à la maîtrise foncière et à l'obtention des autorisations de construire. La période 2016-2017 a connu deux réformes majeures concernant les projets susceptibles d'avoir un impact sur l'environnement : **réforme de l'étude d'impact** et **réforme de l'autorisation environnementale unique**.

A l'occasion de ces réformes, le législateur est venu **renforcer le dispositif de concertation préalable** : la procédure a été encadrée, son champ précisé et l'initiative a été ouverte à un public plus large. Les projets portés par l'APIJ, soumis à évaluation environnementale, sont à cette occasion entrés dans le champ de la concertation. Il a par ailleurs **précisé le contenu des études d'impact**, encourageant les porteurs de projets à décrire et apprécier de manière approfondie et appropriée les incidences notables directes et indirectes d'un projet sur un certain nombre de facteurs (introduction du scénario de référence, prise en compte des incidences du projet sur le climat et sa vulnérabilité au changement climatique).

Face à l'enjeu de professionnalisation des équipes opérationnelles à ces évolutions de leurs métiers :

- Les chefs de projets et directeurs de programmes ont bénéficié de **formations à la concertation préalable et à la rédaction des études d'impact**.
- Le service foncier et urbanisme a **formalisé un guide pratique**, à destination des équipes opérationnelles, recensant les diverses procédures à articuler dans le cadre de la nouvelle réglementation environnementale, ainsi que les nouvelles étapes de travail conjointes avec les services de l'Etat et les collectivités concernées à mettre en œuvre.

L'APIJ a **renforcé les moyens alloués au service foncier et urbanisme**, en accord avec l'augmentation du plan de charge. Elle en a, en 2020 et 2021, renforcé les effectifs, et recruté des agents spécialisés sur les aspects environnementaux et la réglementation environnementale applicable aux opérations.

En synthèse, l'APIJ a piloté sur le quadriennat 2018-2021

Procédure	Nombre
Concertations publiques	8
Déclaration d'intention	3
Cas par cas projet	8
Enquête publique (déclaration de projet / déclaration d'utilité publique)	14
Procédure de participation du public par voie électronique	2
Déclaration d'intérêt général ou d'utilité publique	11
Avis de l'autorité environnementale	7
Etude préalable agricole	6
Dérogação espèces protégées	4

- Mandat confié par le Conseil d'Etat pour la réalisation du tribunal administratif et de la Cour nationale du droit d'asile à Montreuil

Cette opération d'envergure confiée à l'APIJ en juin 2018 a constitué une première, s'agissant d'un mandatement autre que ceux relevant du ministre de la Justice, et organisée par convention de mandat. L'APIJ a fait valoir, à l'occasion des études préalables qui se sont déroulées sur le quadriennat considéré, son expérience, son agilité et son adaptabilité aux fonctionnements d'utilisateurs nouveaux. Le cas de Montreuil a suscité une réflexion sur une évolution du décret constitutif de l'APIJ, qui est intervenue en 2021 et a eu pour objet d'étendre les modalités d'intervention de l'APIJ en lui permettant d'assurer la maîtrise d'ouvrage de projets conjoints avec d'autres entités de l'Etat (notamment celles d'ores et déjà sollicitées par la Préfecture de Guadeloupe pour la réalisation de la future cité administrative et juridique de Saint-Martin, ou par la Préfecture de Police sur l'Île de la Cité). Le décret n° 2006- 208 du 22 février 2006 relatif au statut de l'APIJ a en conséquence été modifié par le décret n° 2021-1253 du 29 septembre 2021.

Bilan du pilotage des coûts et des délais des opérations

De nombreuses opérations ont été engagées en phase opérationnelle entre 2018 et 2021 dans le cadre de la mise en œuvre du programme 15 000 et du lancement du nouveau programme.

Les budgets de ces opérations ont été établis suivant une méthodologie mise au point par l'APIJ qui consiste, à partir des premières données structurantes transmises par la Chancellerie (calibrage et typologie des quartiers pour les opérations pénitentiaires, juridictions concernées et effectifs correspondants pour les opérations judiciaires), à définir les tableaux de surfaces associés grâce à l'expertise de la direction de la programmation et de la prospective, puis à en déduire une enveloppe financière sur la base des ratios de coûts établis par le contrôle de gestion sur le fondement des retours d'expériences issus des opérations récemment livrées.

Cette méthodologie, qui a fait ses preuves avec les programmations précédentes, a cependant montré certaines limites au cours de la période considérée puisque plusieurs opérations ont dû voir leur budget révisé à la hausse sous l'effet principal de trois facteurs insuffisamment pris en compte :

- Une reprise très sensible du secteur du bâtiment constatée par l'ensemble de la profession de maîtrise d'ouvrage dès 2018 et non traduite par l'évolution des index de référence (dont le principal d'entre eux, l'indice BT 01) ;
- Des besoins métiers nouveaux (programme SAS) ou en évolution sous l'effet de la loi de programmation et de réforme pour la justice, qui ont entraîné des évolutions des programmes des opérations et mis à mal les premiers tableaux de surface établis ;
- Une complexité croissante des opérations confiées (réhabilitation, phasage, proximité d'établissements en fonctionnement et, dans une moindre mesure, dispositions compensatoires relatives aux impacts environnementaux des projets).

Les nombreuses analyses statistiques réalisées par le contrôle de gestion, les conseils pris auprès d'économistes spécialisés et les échanges avec d'autres maîtres d'ouvrage ont permis à l'APIJ d'alerter ses tutelles dès le début de l'année 2019 et de proposer l'évolution de certains budgets ainsi que des ratios de coûts de référence. Une différenciation a été introduite entre l'Île-de-France et les autres régions hexagonales, les tensions dans le BTP liées aux grandes opérations du Grand Paris et des Jeux Olympiques 2024 faisant très fortement augmenter les coûts franciliens. En complément, l'APIJ a procédé en 2021 :

- À un travail de fond sur le modèleur des coûts dans le domaine judiciaire, avec la collaboration d'un économiste de la construction, et devant conduire à la mise à jour de l'outil ;



- A la formalisation et la diffusion d'un process permettant de s'assurer que l'ensemble des actes pris dans le cadre de l'exécution de nos marchés, notamment les ordres de services, étaient bien couverts budgétairement.

La période 2024-2027 devra permettre à l'APIJ de tirer les enseignements de ces expériences afin de conforter sa méthodologie et de mieux prendre en compte, dès les phases amont, l'évolutivité des besoins et la complexité des opérations confiées.

S'agissant des délais, le nombre de projets attribués entre 2019 et 2021, en particulier ceux relevant du programme SAS, témoigne de la capacité de mobilisation exceptionnelle et de la performance de l'établissement. Les principaux dérapages constatés au stade des procédures de commande publique sont liés à la problématique d'ordre économique décrite précédemment, ayant conduit à l'infructuosité de plusieurs appels d'offres (SAS d'Osny et Meaux, centre pénitentiaire de Gradignan) et à la crise sanitaire de la COVID-19 qui a ralenti certaines procédures (SAS de Caen, Noisy et Colmar, centre pénitentiaire des Baumettes 3). Soucieuse de la qualité de ses réalisations et sur le fondement des retours d'expérience établis par la direction de la qualité de la construction, l'APIJ a par ailleurs délibérément allongé la durée de phases d'études pour certaines opérations, permettant ainsi de garantir l'atteinte du niveau d'exigence porté par l'APIJ et la Chancellerie (plusieurs phases d'études jugées insatisfaisantes ont été ajournées).

Certaines opérations, qui revêtent une ou plusieurs caractéristiques d'un fort niveau de complexité, ont accusé un retard du fait de celles-ci : il s'agit par exemple du projet de centre pénitentiaire de Lille-Loos (proximité d'une usine Seveso dont les prescriptions sécuritaires ont été renforcées après l'accident de l'usine Lubrisol de septembre 2019, nécessitant des échanges avec les services de sécurité civile sur les scénarios de confinement de l'établissement en cas d'accident), des opérations du centre pénitentiaire de Gradignan et d'accroissement de la capacité de la maison d'arrêt de Nîmes (conduite en site pénitentiaire occupé, aléas techniques importants (géotechnique et amiante) pour Gradignan), du projet du centre pénitentiaire de Baumettes 3 (contexte de dialogue très sensible avec les élus et associations de riverains), et de l'opération pénitentiaire de Baie-Mahault (exigences environnementales, contexte ultra-marin (difficultés de sous-traitance, continuité des approvisionnements depuis la Métropole, éloignement géographique).

Ce retour d'expérience devra être intégré dans les calendriers et démarches des opérations à venir.

Peut enfin être soulignée la réactivité de l'APIJ durant la crise sanitaire liée à la COVID-19, ayant permis la reprise des chantiers interrompus dès que cela a de nouveau été possible, dans le respect et le souci d'adaptation constante aux préconisations émises par l'organisme professionnel de prévention du bâtiment et des travaux publics (OPPBTP). Les retards opérationnels engendrés par la première période de confinement restent ainsi tout à fait mesurés.

Bilan des démarches de programmation sur la période 2018-2021

En matière de **programmation judiciaire immobilière** et dans la continuité des investigations conduites dès 2014 pour accompagner la tutelle sur l'évolution des espaces judiciaires au regard des modifications du système judiciaire et des pratiques professionnelles des acteurs de justice, l'APIJ a procédé durant le précédent exercice à l'analyse des impacts immobiliers de la loi de modernisation de la justice du XXI^e siècle, en proposant à la tutelle des adaptations du guide de programmation. Un nouveau guide de programmation judiciaire fonctionnelle et technique a ainsi été finalisé en 2020, et porté à la validation de la Chancellerie, qui en a officiellement validé le volet fonctionnel en 2021. Ce travail d'actualisation du guide a par ailleurs permis d'intégrer des paramètres précis, utiles pour apprécier plus justement les effets de taille des palais de justice, ainsi que les données organisationnelles des juridictions (service d'accueil unique du justiciable, postes de travail partagés).

Pleinement partagées avec la tutelle par le biais d'échanges réguliers, ces réflexions se sont poursuivies en 2021 avec un approfondissement en particulier des enjeux de sûreté, de certains volets techniques (courants faibles, thermie) et la finalisation de l'organisation des espaces tertiaires. L'actualisation des guides annexes « Cour d'Appel » et « Salles d'audiences » est à présent acté pour 2022 et permettra de poursuivre ces démarches de mise à jour conjointe des référentiels et de les inscrire dans la durée.

En matière de **programmation pénitentiaire immobilière**, des échanges constants entre l'APIJ et la DAP à compter de l'année 2018 ont permis d'approfondir de nombreux thèmes (sûreté, organisation et fonctionnement des métiers, ergonomie, exploitation-maintenance), d'élaborer les deux nouveaux programmes innovants des structures d'accompagnement vers la sortie et des établissements InSERRE (innover par des structures expérimentales de responsabilisation et de réinsertion par l'emploi) en lien avec ATIGIP et les directions métiers, et de travailler à l'évolution du guide de programmation des grands établissements



pénitentiaires, consolidé en 2020 et 2021. Il a fait l'objet d'une signature conjointe par le Secrétariat général du ministère, la direction de l'administration pénitentiaire et l'APIJ en début d'année 2022.

Le travail soutenu de la direction de la programmation et de la prospective aura également conduit à définir le concept du mobilier des chambres SAS en 2019-2020 et à préciser l'organisation fonctionnelle de nouveaux quartiers d'hébergement (QPCR, UDV) et des cuisines.

Une démarche de standardisation de la conception des cellules pénitentiaires a été engagée pour les cellules courantes et la gaine technique associée à deux cellules. L'objectif est aussi de viser à une meilleure condition de détention pour la personne détenue et surtout une optimisation de l'exploitation et de la maintenance. D'ores et déjà intégrées au programme 8000, ces nouvelles cellules sont aujourd'hui en phase de prototypage.

Par ailleurs, les retours d'expérience recueillis dans le cadre d'audits techniques réalisés en 2019-2020 sur quelques établissements pénitentiaires récemment livrés ont permis d'adapter le programme technique sur les points ayant conduit à des désordres, et d'intégrer des points de vigilance dans le schéma contrôle qualité de l'APIJ pour le suivi des opérations.

Enfin, et en accompagnement de ses nombreuses productions, la direction de la programmation et de la prospective de l'APIJ a dispensé chaque année plusieurs formations sur les fondamentaux de la programmation judiciaire comme pénitentiaire, destinées à l'ensemble des opérationnels de l'APIJ et ouvertes aux agents du Ministère.

Actions de progrès conduites sur la période 2018-2020

L'APIJ a initié ou poursuivi un grand nombre d'actions de progrès, qu'il conviendra de conforter sur la période 2024-2027, en mettant en avant le travail réalisé par les directions transverses « expertes ». Sont à mentionner :

- **La création de la direction de la qualité de la construction**, en réponse aux enjeux croissants en termes de qualité technique et de complexité réglementaire des constructions, comme au constat partagé avec d'autres maîtres d'ouvrage franciliens et les principaux acteurs de la filière de construction, d'un appauvrissement de la filière d'ingénierie technique française, contraignant le maître d'ouvrage à monter lui-même en compétence sur ces aspects, à afficher un haut niveau d'exigence et à mettre en œuvre un pilotage renforcé de ces opérations.

L'enjeu est dès lors pour l'APIJ de garantir à la livraison un juste niveau de qualité et de fonctionnalité du bâtiment et de ses équipements techniques.

Une première démarche d'audits techniques menée par la DQC en entre 2019 et 2022 sur des établissements pénitentiaires récemment livrés, a permis le constat de désordres permettant retour d'expérience afin d'améliorer la formulation des exigences techniques dans le programme générique, et d'identifier des points de vigilance qui ont été intégrés dans le schéma de contrôle qualité interne à l'APIJ, aussi bien dans le suivi des études que celui des travaux. La DQC a également été fortement mobilisée dans le montage d'actions de formation sur des sujets techniques à destination des équipes opérationnelles, ainsi qu'en appui technique dans la résolution de certains désordres post livraisons qui se sont avérés particulièrement complexes (Baumettes 2, Draguignan, QSL de Nanterre, Palais de Justice de Poitiers et Fort-de-France, etc.).

- **Le nouveau type de commande passé à l'APIJ par la Chancellerie visant à l'élaboration d'un schéma directeur immobilier** d'un site ou d'un ensemble de sites, à travers la démarche de recensement fin et exhaustif des désordres ou des défaillances techniques existants et de l'analyse consécutive qui en est faite, permet d'établir des programmes pluriannuels d'intervention dont l'objectif est d'optimiser la gestion technique et financière des installations et du bâti.

- **Constitution d'une mission interne dédiée aux enjeux de développement durable**
Celle-ci a mené sur la période de nombreuses actions visant à améliorer la performance globale des projets sur le plan énergétique et environnemental.

- o S'agissant des **opérations judiciaires**, les années 2018 et 2019 ont été marquées par la réalisation d'une campagne d'audits énergétiques et de confort sur une dizaine de palais de justice récemment livrés. Les enseignements qui en ont été tirés ont permis d'améliorer les exigences du programme technique en matière notamment de confort thermique et de performance énergétique et environnementale. La mission a par ailleurs conçu et mis à disposition des chefs de projets de nouveaux outils et process opérationnels (outil d'évaluation de la qualité bioclimatique, cahier des charges simulation thermique dynamique, etc...), tant en phase concours qu'en études de conception, pour leur permettre d'évaluer au mieux la qualité environnementale des projets et leur capacité à respecter les performances à atteindre. C'est également dans ce cadre qu'un marché de commissionnement a été mis en œuvre sur le palais de justice de Lille et que la méthode se généralise progressivement à l'ensemble des projets judiciaires.

- Concernant les **opérations pénitentiaires**, la mission *développement durable* a également lancé en 2019 et 2020 une campagne d'audits énergétiques et de confort sur 6 établissements pénitentiaires afin d'opérer un retour d'expérience et mieux connaître le profil énergétique de ces établissements. En parallèle, la mission a apporté son appui dans la refonte des programmes techniques pénitentiaires, notamment à travers l'intégration et la mise à jour des cibles *HQE* et la définition de nouveaux critères de confort thermique.
 - Sur le plan **règlementaire**, la mission *développement durable* a engagé en 2019 un travail visant l'élaboration d'un scénario conventionnel pénitentiaire qui aura pour objectif l'intégration à moyen terme des projets pénitentiaires dans la RT2012 puis la future réglementation environnementale RE2020.
 - Enfin, la mission *Développement durable* a mené plusieurs **actions transversales** : en matière de formation et de communication, le début de l'année 2019 a été marqué par l'organisation du séminaire annuel immobilier, en lien avec le Secrétariat général, portant sur les enjeux de consommation énergétique des constructions. Différentes sessions de formation ont été dispensées aux agents de l'APIJ, dont certaines ont été ouvertes à la Chancellerie (réglementation thermique, résultats des audits thermiques judiciaires, marché de commissionnement, etc.). L'expertise de la mission interne est par ailleurs mise à disposition des agents pour les accompagner et les conseiller dans l'analyse de leur projet en conception. A titre d'exemple tous les dossiers d'études des SAS et grands établissements du programme 7 000 ont été analysés dans le courant de l'année 2020, pour évaluer les performances thermiques et environnementales des projets et proposer les améliorations nécessaires.
- **Constitution d'une mission interne BIM**, en charge de coordonner l'expérimentation du BIM sur les opérations du centre pénitentiaire de Lutterbach et du palais de justice de Lille. Cette expérimentation a fait apparaître un réel apport du BIM pour les concepteurs et la maîtrise d'ouvrage dans la vérification de l'ergonomie et champ de vision de certains locaux (postes protégés, salles d'audience, règles de co-visibilité entre bâtiments pénitentiaires), la vérification de l'accessibilité aux équipements techniques, ainsi que dans l'anticipation de conflits géométriques entre corps d'état techniques et architecturaux. Elle a fait en revanche également apparaître de réelles difficultés d'appropriation de la démarche par les entreprises, ainsi que dans la structuration des informations techniques contenues dans les objets BIM, notamment pour qu'elles soient utilisables en phase d'exploitation-maintenance des bâtiments, et qui nécessitent donc de poursuivre les efforts dans ces domaines. A ce jour, la démarche BIM est généralisée sur les grands établissements pénitentiaires du programme 7000 (centres pénitentiaires de Troyes-Lavau, Lille-Loos, Gradignan, Caen) et de la première vague du programme 8000 (Tremblay-en-France, Entraigues-sur-la-Sorgue, Muret).



En judiciaire, la rénovation-extension du palais de justice de Meaux prévoit d'intégrer une démarche BIM.

- **L'amélioration continue de notre commande publique** : un groupe de travail composé d'opérationnels et de juristes a été constitué afin de réexaminer les documents de consultation des marchés de maîtrise d'œuvre et des marchés de travaux pour les opérations judiciaires au regard des retours d'expériences sur les palais de justice livrés en 2017. Par ailleurs, le service juridique et des marchés a réalisé de nombreux cycles de formation à l'attention des opérationnels (formations générales telles que des formations sur la passation ou l'exécution des marchés publics mais également des formations spécifiques telles que la sous-traitance ou l'analyse des offres d'un marché global). Il a par ailleurs produit un certain nombre de guides méthodologiques et modèles à destination des agents. En parallèle, le comité de pilotage commande publique et concurrence a conduit une réflexion sur les évolutions à apporter à la commission des marchés (COMAR), interrompue en 2019, pour lui permettre d'être un véritable acteur du contrôle interne. Cette commission, relancée dès 2021, donnera ainsi des avis plus qualitatifs sur les actes les plus sensibles et les plus utiles à l'établissement. Enfin, depuis 2017 et afin de sécuriser la procédure de passation des marchés, la notification des marchés a été confiée au service juridique et des marchés avec une saisine obligatoire de la direction financière et du contrôle de gestion.
- **Une consolidation de la chaîne des paiements** : les grandes réformes mises en œuvre en 2016, et notamment la révision du décret GBCP (gestion publique et comptabilité publique) ont directement impacté l'activité de l'APIJ comptable et du service facturier (mis en place avec succès au 1er janvier 2017). L'APIJ a ainsi procédé au cours du quadriennat échu à l'adaptation de ses procédures internes et de ses outils, avec la mise en place d'un logiciel de gestion budgétaire et comptable adapté au format GBCP. Dans le même temps, le périmètre du SFACT a été progressivement élargi, pour atteindre en fin d'année 2018 la quasi-totalité des factures reçues par l'APIJ. Cette dernière a par ailleurs dû, face à la croissance du volume d'activité précédemment décrite et le constat de son impact sur les délais de paiement, procéder à un renfort de moyen de ces services qu'il conviendra de conforter. Les actions de mise à jour et de fluidification des procédures inhérentes à l'organisation la chaîne des paiements devront par ailleurs se poursuivre sur la période à venir.
- **Une volonté de susciter la concurrence sur nos opérations** : Les actions de sourcing engagées dans le cadre du précédent COP se sont poursuivies et intensifiées avec les

lancements du programme pénitentiaire « 15 000 » et de la nouvelle programmation immobilière judiciaire. Des rencontres ponctuelles ou régulières ont ainsi été organisées avec une vingtaine d'entreprises, une vingtaine de bureaux d'études et une cinquantaine d'agences d'architecture, qu'elles soient françaises ou étrangères, afin de susciter autant que possible la concurrence sur les consultations lancées par l'APIJ. Ces rencontres sont également l'occasion pour l'APIJ d'insister sur ses priorités en matière de qualité, de maintenabilité, de confort d'été et de performance environnementale. Les effets constatés de ces actions ont été significatifs sur le programme SAS par exemple où les 8 contrats notifiés sur la période concernent 7 entreprises, 7 cabinets d'architectures et 6 bureaux d'études différents. Les marchés d'ATMO pour le suivi de ces contrats mobilisent de leur côté 7 sociétés différentes.

Outre ces démarches visant à susciter la concurrence, la stratégie de l'APIJ relative à la commande publique a été élaborée au sein du COPIL « commande publique et concurrence » qui regroupe opérationnels et juristes. Le recours aux accords-cadres transverses a ainsi été généralisé sur les prestations justifiant une montée en compétence du ou des attributaires sur les domaines pénitentiaires ou judiciaires. Ce fut par exemple le cas sur les missions d'économiste de la construction, de programmation ou de recherches foncière et procédures relatives au code de l'urbanisme ou au code de l'environnement. Cette instance a également permis d'harmoniser les pratiques des équipes de l'APIJ dans la constitution des dossiers de consultation et dans la méthodologie d'analyse des offres, de favoriser le partage des retours d'expériences sur la gestion des contrats en cours et d'échanger sur des thèmes connexes à la commande publique comme l'insertion, la négociation des contrats ou les procédures financières et comptables.

- **Le déploiement de la logique de maîtrise des risques** : durant l'année 2023, et en lien avec les recommandations formulées par l'APIJ française anticorruption (AFA), le conseil d'administration de l'APIJ a approuvé 3 délibérations qui s'inscrivent dans la volonté d'une meilleure maîtrise des risques au sein de l'APIJ :
 - o Le 24 janvier 2023, le conseil d'administration a approuvé le code de déontologie de l'APIJ ainsi qu'une démarche globale de mise en œuvre ;
 - o A cette même date, le conseil d'administration a approuvé la cartographie des risques comptables et financiers et le plan d'actions associé ;
 - o Le 20 juin 2023, le conseil d'administration a approuvé la cartographie des risques d'atteinte à la probité et le plan d'actions associé.

- **L'approbation du nouveau protocole de maîtrise d'ouvrage (PMOA) entre l'APIJ et ses tutelles** : les conditions et les modalités suivant lesquelles l'APIJ agit en qualité de maître d'ouvrage pour les opérations du ministère de la Justice sont régies par un protocole spécifique établi avec ses tutelles. La précédente version du protocole, signée en décembre 2017, arrivait à expiration le 31 décembre 2023. L'APIJ et ses tutelles ont donc mené au cours des années 2022 et 2023 des échanges pour élaborer une nouvelle version de ce protocole. Celle-ci a été approuvée au conseil d'administration du 27 septembre 2023 et a été signée par l'ensemble des parties en date du 31 décembre 2023.

Le quadriennat à venir devra permettre l'approfondissement et la consolidation de l'ensemble des démarches de progrès et de capitalisation initiées sur la période échue.

Faits marquants de la période 2018-2021, en termes de gestion, contrôle interne et de management

Du point de vue de la gestion et du management de l'établissement, on peut mettre en exergue,

En gestion :

- La **création d'une direction financière et du contrôle de gestion** permettant une meilleure exploitation des ressources du système d'information financier, budgétaire et comptable, une maîtrise renforcée des outils de requête et d'analyse des agrégats budgétaires et financiers et le renforcement de l'expertise en matière d'optimisation des procédures et des circuits ;
- La **production du nouvel arrêté de contrôle du CBCM** sur l'APIJ, relevant les seuils de visa et conduisant à renforcer le contrôle interne de l'APIJ ;
- La **dématérialisation de l'ensemble de la procédure de passation des marchés** (y compris la notification des marchés grâce à l'acquisition de signature électronique pour les agents habilités à signer les marchés). Cette procédure a notamment permis à l'APIJ la bonne gestion des confinements ;
- La **mise à jour des bases de données de surfaces et de coûts** au regard des bilans des opérations livrées ;
- Le démarrage à la fin 2020 d'un **travail de cartographie des risques liés au domaine d'activité de la direction juridique, administrative et financière** afin de développer une démarche de contrôle interne ;



- Le fort **investissement du service informatique et de la gestion de l'environnement** de travail notamment par la conduite des opérations de déménagement du siège et de l'antenne située en Guadeloupe et la gestion remarquable de la période de confinement grâce au déploiement très réactif et opérationnel d'équipements informatiques permettant le travail à distance de tous et le maintien en service de l'APIJ. La résilience de l'APIJ tout au long de l'année 2020 a été saluée. L'année 2021 a par ailleurs été marquée par la conduite de plusieurs audits relatifs à l'outil intranet, la sécurité informatique et aux systèmes d'information.

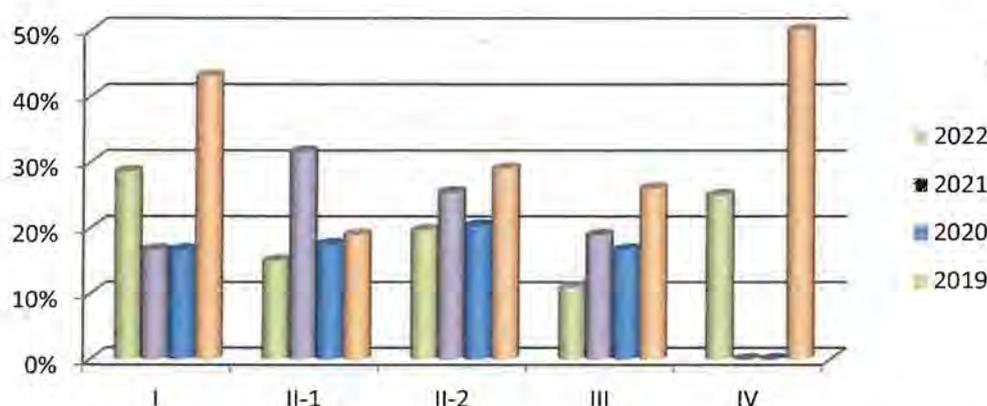
En management et compétences :

- **La redéfinition des instances internes de pilotage et de partage d'expériences dans les domaines judiciaires et pénitentiaires**, afin d'organiser des temps d'échanges plus fréquents et plus participatifs, et répondre ainsi au mieux au défi posé par le nombre très important de projets à conduire dans la même temporalité et de manière homogène ;
- **Le recrutement de profils techniques plus spécialisés** pour professionnaliser et accentuer le déploiement de démarches en matière de qualité et de développement durable (intégration d'un profil CSTB au sein du comité de direction, création de la direction de la qualité de la construction) ;
- La conduite, en 2020, d'un **audit RH et organisationnel**, dans le contexte d'évolutions sensibles au sein de l'établissement (rotation importante du personnel, croissance rapide de la taille de l'APIJ, baisse de l'ancienneté moyenne et rajeunissement des équipes, tensions sur le marché du travail et difficultés de recrutement), concomitamment à un changement de typologie des opérations et du métier (fort croissance du plan de charge, élargissement des attentes de la Chancellerie, évolutions règlementaires et complexification de la conduite d'opération, le tout étant générateur de signaux faibles de dégradation de la qualité de vie au travail). La mission confiée au cabinet d'audit a ainsi consisté à dresser un bilan de la situation interne actuelle et à accompagner l'APIJ dans la mise en place du plan d'action idoine sur les thèmes du management, de l'organisation des services, de la valorisation et du pilotage des compétences, du sens du travail, des risques psychosociaux et de la qualité de vie au travail.

L'APIJ a par ailleurs dû faire face à :

- De réelles **difficultés de fidélisation de ses agents, entraînant un fort turnover, en particulier parmi ses agents opérationnels** (chefs de projets et directeurs de programmes)

2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
17%	19%	18%	28%	19%	17%	19%	13%	10%	11%	20%



- Des **problématiques d'attractivité au recrutement** : l'essentiel des agents ayant quitté l'APIJ ont rejoint des opérateurs publics de maîtrise d'ouvrage qui offrent un cadre d'emploi plus favorable que celui de l'APIJ. Ce paramètre s'est nécessairement traduit par des difficultés de positionnement de l'établissement dans le jeu concurrentiel au recrutement. Aussi, sur la seule partie opérationnelle, le remplacement, dans un délai moyen de 4.5 mois de ces agents équivaut à plus de 9 000 heures (équivalent à près de 6ETP) de compétences et d'expertise opérationnelles qu'il a fallu répartir auprès des équipes présentes déjà très sollicitées ou qui conduira à différer certaines opérations.

Ces constats, qui devront être au cœur de l'action RH de l'APIJ pour le quadriennat à venir, sont par ailleurs très largement à l'origine des travaux en cours sur le cadre de gestion.



Bilan du contrat de performance 2022

Les objectifs du COP initial ne couvraient pas la période 2022-2023, certaines cibles ont donc été reportées pour cette période. Le bilan des objectifs 2023 sera produit ultérieurement.

Budget d'investissement

Budget d'investissement		Cibles 2022	Cibles 2023	Objectifs atteints
Pilotage du CFE - Nombre d'opérations en phase opérationnelle faisant apparaître un dépassement de budget en € constants	Pen	2	2	Objectif 2022 : atteint en pénitentiaire
	Jud	2	2	Objectif 2022 atteint en judiciaire
Consommation des crédits de paiement - Consommation prévisions de CP de janvier >92,5%	Pen	92,50%	92,50%	Objectif 2022 : atteint en pénitentiaire
	Jud	92,50%	92,50%	Objectif 2022 : atteint en judiciaire
Délais de paiement - Améliorer les délais de paiement de l'APIJ		30	30	Objectif 2022 : non atteint au titre du COP

Risques calendaires

Risques calendaires		Cibles 2022	Cibles 2023	Objectifs atteints
Pilotage des délais - Nombre d'opérations présentant un dépassement de délai > 12 mois	Pen	≤ 2	≤ 1	Objectif 2022 : atteint en pénitentiaire
	Jud	≤ 1	≤ 1	Objectif 2022 : atteint en judiciaire
Fiabilité des prévisions - Nombre d'opérations pénitentiaires ne respectant pas, à 1 mois près, la date de prise de possession annoncée avec un délai de prévenance de 12 mois Nombre d'opérations judiciaires ne respectant, à 1 mois près, la date de prise de possession annoncée au TDBI de janvier	Pen	≤ 1		Objectif 2022 : atteint en pénitentiaire
	Jud	≤ 1		Objectif 2022 : atteint en judiciaire

Risques juridiques

Risques juridiques	Cibles 2022	Cibles 2023	Objectifs atteints
Contentieux - Annulation de la procédure de passation d'un marché (référé contractuel perdu) et annulation d'un marché (recours de pleine juridiction en contestation de la validité d'un contrat perdu ou recours pour excès de pouvoir contre un acte détachable perdu)	0%		Objectif 2022 : atteint
Concurrence - Nombre moyen de candidats par consultation d'AMO	4 candidats par consultation en moyenne		Objectif 2022 : atteint ; nombre moyen de candidat par AO : 8,5

Accompagnement utilisateurs

Accompagnement utilisateurs		Cibles 2022	Cibles 2023	Objectifs atteints
Délais levés de réserves - % de réserves levées 3 mois après la réception		≥ 75 %		Objectif 2022 : atteint
Délais GPA - % de GPA faisant l'objet d'une intervention ≤ 2 mois *		≥ 90 %		Objectif 2022 : sans objet
Mesure satisfaction utilisateurs	Mesure de la satisfaction des utilisateurs à l'égard des bâtiments livrés	Note moyenne de A ou B		Objectif 2022 : sans objet
	Mesure de la satisfaction des utilisateurs à l'égard des missions portées par l'APIJ dans le cadre de la préparation de la mise en service	Note moyenne de A ou B		Objectif 2022 : atteint

Qualité, maintenabilité, durabilité

Qualité, maintenabilité, durabilité	Cibles 2022	Cibles 2023	Objectifs atteints
Conception - Sur les opérations pilotes de Montreuil et Nancy : systématiser la présence d'un bureau d'études techniques spécialisé ou expert parmi les jurés des concours / commissions d'attribution	1 membre sur chacun des jurys / commissions d'attribution		Objectif 2022 : atteint
Confort thermique - % des opérations faisant l'objet d'une simulation thermique dynamique montrant le respect du critère de confort d'été, challengée par le commissionneur	100,00%		Objectif 2022 : sans objet

Relation Chancellerie

Relation Chancellerie	Cibles 2022	Cibles 2023	Objectifs atteints	
Traitement des quitus - Nombre d'opérations non grevées de contentieux ayant fait l'objet d'un quitus administratif et comptable validé en conseil d'administration dans un délai de 12 mois suivant la plus tardive des deux dates (clôture de GPA et levée des réserves à la réception)	80%		Objectif 2022 : non fourni	
Production des arrêtés comptables provisoires - Nombre d'opérations livrées pour lesquelles l'arrêté comptable provisoire est établi dans un délai de 2 mois suivant la signature de la réception des travaux	80%		Objectif 2022 : sans objet	
Transferts opérations - % transmissions de dossiers de transfert d'une opération à la Chancellerie lorsque la mission d'assistance de l'APIJ postérieurement à la clôture de la GPA prend fin.	100%		Objectif 2022 : non fourni	
Formations - Volume de formations APIJ ouvertes à la Chancellerie et/ou ses services déconcentrés	4 formations par an, ou plus, ouvertes à la Chancellerie ou à ses services déconcentrés.		Objectif 2022 : atteint	
Echanges DAP - Délai moyen entre la validation du programme et la notification du marché de conception-réalisation	Procédure de dialogue compétitif à 2 tours	19	19	Objectif 2022 : non fourni
	Procédure concurrentielle négociée ou dialogue à 1 tour	16	16	Objectif 2022 : non fourni
	Procédure sans négociation	12	12	Objectif 2022 : non fourni

Concernant le chapitre « Séminaire immobilier », l'objectif du COP précédent était : 1 séminaire immobilier tous les 18 mois (2 séminaires sur le triennat).

Bilan :

- En septembre 2022 : La rénovation énergétique comme facteur d'innovations dans l'immobilier de la Justice
- En janvier 2024 : Changement climatique, quels enjeux pour l'immobilier de la Justice ?

Insertion

Insertion	Cibles 2022	Cibles 2023	Objectifs atteints
Heures d'insertion - Volume d'heure d'insertion contractualisées	600 H / millions d'euros		Objectif 2022 : atteint pour 4 opérations sur 5

Bilan 2022 :

	Montant du marché travaux	Nombre d'heures d'insertion contractualisées	H/millions €
Marché de conception réalisation MA TREMBLAY	156 553 377 €	95 000 heures	609,0
Marché de conception réalisation CP Entraigues	83 775 300 €	55 000 heures	662,7
Marché de conception réalisation INSERRE ARRAS	48 890 000 €	29 340 heures	611,3
Marché alloti CFC	Lot 1 : 6 985 441,64€	4200 heures L'engagement d'insertion ne concerne que le titulaire du Lot 1 – GROS OEUVRE ETENDU	700,0
Marché Lille (non alloti)	85 330 005,54€	33 000 heures	388,2

Budget de fonctionnement

Budget de fonctionnement	Cibles 2022	Cibles 2023	Objectifs atteints
Consommation - Consommation des ETPT inscrits au budget initial ou dans le dernier budget rectificatif	90%		Objectif 2022 : atteint



Consommation - Consommation de la masse salariale inscrite au budget initial ou dans le dernier budget rectificatif	90%		Objectif 2022 : atteint
---	-----	--	-------------------------

Ressources humaines

Ressources humaines	Cibles 2022	Cibles 2023	Objectifs atteints
Formation - Volume annuel de formation par agent	3,4 jours / agent		Objectif 2022 : atteint
Formation - % de nouveaux arrivants ayant effectivement suivi le parcours d'intégration et ayant effectué un bilan des compétences acquises à 8 mois	100%		Objectif 2022 : non fourni
Formation - % de managers formés à l'entretien annuel d'évaluation en prévision de la mise en œuvre du nouveau cadre de gestion	100%		Objectif 2022 : non fourni

Contexte, priorités et orientations stratégiques

Volume opérationnel au 1^{er} janvier 2023 et faits marquants opérationnels sur la période 2024-2027

Phase opérationnelle	<p>40 opérations pénitentiaires en phase opérationnelle</p> <p>Soit un portefeuille global d'investissement d'environ 4.2 milliards d'euros</p>	<p>15 opérations judiciaires</p> <p>Soit un portefeuille d'environ 985 millions d'euros d'investissement (hors IDC)</p> <p>La réhabilitation du palais de justice de l'île de la cité</p>	<p>Pour le compte du Conseil d'Etat</p> <p>La réhabilitation de la Cour nationale du droit d'asile et du tribunal administratif de Montreuil</p>
Etudes préalables	<p>Environ 8 projets pénitentiaires en préparation</p>	<p>Des schémas directeurs judiciaires et des projets spécifiques</p>	<p>En lien avec la préfecture de Guadeloupe</p> <p>Les études concernant la future cité administrative et juridique de Saint-Martin en lien avec la Préfecture de</p>

La période verra entre autres :

- En pénitentiaire :
 - o La poursuite des chantiers des 9 grands établissements pénitentiaires du programme 7 000.;
 - o L'achèvement des travaux et la livraison de l'intégralité des 13 SAS aujourd'hui confiés à l'APIJ (1710 places au total) ;
 - o La passation des contrats, la réalisation des études de conception et le démarrage des travaux de la première vague des opérations pénitentiaires du programme 8000 ainsi que la passation des contrats pour la seconde vague ;
 - o Le lancement des études préalables des établissements InSERRE et le démarrage des travaux de celui d'Arras ;

- Le lancement probable des études de maîtrise d'œuvre pour les opérations hors norme de réhabilitation de Poissy et Fresnes, consécutives à l'achèvement des schémas directeurs commandés à l'APIJ entre 2018 et 2021 ;
 - L'accroissement considérable de l'ENAP (500 chambres pour 1000 étudiants en service et une extension en chantier) ;
 - La réalisation de 2 établissements de formation à Fleury-Mérogis.
- En judiciaire :
- La réhabilitation du palais de justice historique de Cayenne ;
 - La finalisation des études de conception et la mise en chantier du palais de justice de Lille ;
 - La conduite de 8 concours de maîtrise d'œuvre, les études de conception et le lancement des travaux des palais concernés ;
 - La poursuite des études des schémas directeurs engagés ;
 - Le démarrage des travaux de réhabilitation du palais de justice de l'île de la Cité selon le scénario d'intervention validé dans le cadre des instances interministérielles en 2020 (réhabilitation des laboratoires et du bâtiment B2P1, lancement des études pour la réhabilitation du bâtiment B5).

Le présent COP s'ouvre donc dans un contexte de plan de charge d'une ampleur exceptionnelle et tout à fait inédite depuis la création de l'établissement.

L'évolution des effectifs judiciaires prévue par la loi n° 2023-1059 du 20 novembre 2023 d'orientation et de programmation du ministère de la justice 2023-2027 entraîne des ajustements de projets en cours et nécessitera probablement d'autres extensions de sites existants dans les années à venir qui seront étudiées dans le cadre de schémas directeurs.

Enjeux internes et fonctionnels

Le fort renouvellement des équipes, concomitamment à leur rajeunissement, ainsi que la forte concurrence qui se joue sur le marché du recrutement dans l'ingénierie, fait émerger un ensemble d'enjeux en matière de ressources humaines (formation, attractivité, développement et valorisation des compétences, fidélisation des talents etc.). Un plan d'action RH en partie mis en œuvre à la suite de l'audit mené en 2020 a été complété dans le nouveau quadriennat avec l'arrivée à fin 2023 d'un nouveau secrétaire général et secrétaire général adjoint. L'un des éléments structurants est la révision du cadre de gestion de l'APIJ, sous réserve de la validation des tutelles.

A l'aune des conséquences directes de la crise sanitaire sur les modes de travail, de nouveaux défis se posent pour l'Agence :

- Disposer d'outils informatiques efficaces, adaptés et parfaitement sécurisés ;
- Accompagner les évolutions RH que cela entraîne (management en télétravail par exemple) ;
- Maintenir l'excellence opérationnelle de ses méthodes de travail et l'esprit collectif qui caractérise le fonctionnement interne ; cela est indispensable aux démarches de progrès et à l'anticipation des risques par le retour d'expérience.

Adéquation entre les missions confiées à l'APIJ et les moyens mis à sa disposition :

De façon récurrente, annuellement et dans la perspective des opérations susceptibles de lui être confiées, l'APIJ élabore une expression la plus sincère possible de ses besoins en termes d'effectifs. Ces derniers sont établis sur la base des éléments dont l'APIJ dispose, en prenant en compte son plan de charge, notamment au vu de l'état d'avancement de chaque opération en portefeuille ou à venir, ainsi que des informations issues de données analytiques collectées qu'elle tient à jour.

Sur la base de l'expression des besoins de l'APIJ, communiquée au plus tard le 30 avril de chaque année, le ministère de la justice, après analyse technique par les services du Secrétariat général, et en opportunité par les directions de programme, s'engage à proposer la mise en place des moyens nécessaires à la bonne conduite des opérations, notamment en autorisations d'emplois et en crédits de fonctionnement.



Cette bonne adéquation entre le plan de charge et les moyens accordés peut impliquer l'allocation d'effectifs supplémentaires en cas de hausse de l'activité de l'APIJ, par redéploiement d'ETP dans le respect de la programmation quinquennale et de la dotation annuelle ministérielles. Ces moyens seront attribués par les programmes pour le compte desquels les opérations sont menées.

Par parallélisme, dans le cadre d'une bonne allocation de la ressource, les moyens mis à la disposition de l'opérateur sont susceptibles d'être restitués au Ministère si l'activité venait à décroître (opérations achevées, reportées, ou abandonnées par exemple).

Axes stratégiques retenus

Au regard du bilan détaillé ci-dessus, et des perspectives qui se dessinent pour l'APIJ sur les quatre prochaines années, les axes stratégiques retenus sont les suivants :

- I. Conduire un programme immobilier d'une ampleur exceptionnelle, en assurant un pilotage des projets par les risques**
- II. Construire qualitativement et durablement**
- III. Consolider l'expertise de l'APIJ, la performance de la maîtrise d'ouvrage et l'optimisation de ses ressources**

AXE 1: Conduire un programme immobilier d'une ampleur exceptionnelle, en assurant un pilotage des projets par les risques

La Chancellerie a consécutivement lancé en octobre 2018 et février 2019 le Plan immobilier pénitentiaire et la nouvelle Programmation immobilière judiciaire.

Ces programmes, exceptionnels par leur ampleur, définissent un investissement financier qui l'est tout autant, au service :

- De la modernisation du patrimoine immobilier pénitentiaire et judiciaire ;
- De la construction de bâtiments nouveaux, en lien avec les besoins actuels de la Justice en France ;
- De transformations architecturales et fonctionnelles améliorant les usages pour les personnels (conditions de travail du personnel pénitentiaire et de Justice), et au bénéfice des usagers (conditions d'encellulement dignes, accueil du justiciable).

L'ambition de ces programmes est par ailleurs de produire rapidement des résultats concrets, en cela ils mettent en avant des cibles calendaires volontaristes.

Le volume d'activités que représentent pour l'APIJ ces programmations immobilières sur la période 2024 et 2027 - et au-delà - est sans précédent. L'atteinte des objectifs élevés qui sont fixés à l'APIJ par la Chancellerie reste conditionnée :

- Premièrement, au maintien d'une bonne adéquation des ressources humaines et des moyens alloués à l'APIJ au volume des opérations confiées ;
- Deuxièmement, à la qualité, l'efficacité et la fluidité des relations de travail entre la Chancellerie et son opérateur, l'APIJ restant dans le cadre du protocole de maîtrise d'ouvrage régissant son activité fortement dépendante des décisions et des actions portées par le ministère de la Justice ;
- Troisièmement, au pilotage rigoureux et vigilant des opérations dont elle a la charge, celui-ci se traduisant par la mise en place d'un dispositif renforcé de maîtrise des risques inhérents à ses activités, qui sont de nature opérationnelle, budgétaire et calendaire, ou juridique.

Ce troisième point constitue l'axe stratégique n°1 du présent contrat d'objectifs et de performance.

1.0 Sécuriser l'action de contrôle de gestion de l'APIJ

Le pilotage des coûts, des délais, de la traçabilité, de la performance et de la satisfaction est mise en place de façon systémique par la direction générale et déclinée sur les directions d'opérations et les équipes projets. Il se fonde notamment sur :

- **Un tableau de bord immobilier**, permettant le suivi approfondi des opérations (budget, calendrier, faits marquants et points de sensibilités) et faisant l'objet d'une mise à jour bimestrielle. Il est adressé aux tutelles métiers et financières.
- **Les prévisions budgétaires immobilières (PBI)**. Elles permettent de mesurer :
 - o Les besoins pluriannuels en crédits de paiements sur chaque opération
 - o L'atterrissage annuel des consommations
 - o Le recalage éventuel des sollicitations de CP aux tutelles
 - o L'atterrissage des consommations en fin d'opération et le respect du budget global de l'opération
- **Le suivi des provisions pour aléas et imprévus (PAI)**, qui s'effectue dans un reporting interne à la direction générale de l'APIJ tous les 2 mois, et de manière globale dans le cadre de chaque PBI.
- **Le suivi des indicateurs COP (chapitres 1.1 à 1.3)** qui permettent un suivi et une présentation biannuelle aux autorités de tutelle et en conseil d'administration, ainsi que les indicateurs PAP-RAP.

Le retour d'expérience continue permet l'actualisation des outils existants et la mise en place de nouveaux outils en tant que de besoin.

En complément, le présent COP se fixe les objectifs suivants :

Objectif 1.0.1 Renforcer la visibilité du conseil d'administration sur les indicateurs du contrôle de gestion

Action : La direction générale proposera au Conseil d'administration un tableau de bord de suivi des indicateurs de maîtrise des coûts, des délais, de la traçabilité, de la performance.

A partir de 2024 :

- Elargissement de la transmission des TDBI à l'ensemble des administrateurs de l'APIJ
- Poursuite de la présentation du bilan du COP en conseil d'administration

Objectif 1.0.2 Expérimenter la mise en place d'un comité d'audit

- **2024**
 - Proposition de constitution et de modus operandi
 - Elaboration des textes de référence et prise d'un décret modificatif pour l'instauration de ce comité d'audit au sein de l'APIJ
 - Elaboration du règlement intérieur
- **2025**
 - Définition du programme de travail du comité
 - Examen de la cartographie des risques opérationnels et de son plan d'action
 - Cycle de formation des équipes à la connaissance et à l'utilisation de cette cartographie
- **2026 et 2027**
 - Suivi de la mise en œuvre du plan d'action par le comité d'audit

Objectif 1.0.3 : Sécuriser l'identification des risques par les agents dans le cadre de la conduite d'opérations et consolider les méthodes de référence permettant leur maîtrise

Action 2024-2027 : Consolider les méthodes de référence permettant la maîtrise des risques opérationnels et garantir l'animation de la conduite de projets par les risques

- Développement du corpus de référence, des formations et soutiens internes en appui à la conduite d'opération et notamment la phase chantier (conduite d'opérations de réhabilitation, d'opérations en site occupé, limitation des nuisances, sécurité des chantiers, etc.)
- Animation du retour d'expérience interne
- Fonder le dialogue opérationnel avec la tutelle sur une approche partagée des risques
- Poursuite des réunions de décollage et des revues de projet

- Evolution des contrats et du pilotage des AMO, en particulier en phase chantier (commissionnement, contrats cadres spécialisés etc.)

Objectif 1.0.4 : Prise en compte des contraintes et coûts d'exploitation maintenance dès la programmation des opérations

La mise en œuvre d'une approche en coût global participe d'une démarche de bonne gestion de l'investissement et de la dépense publique.

Elle implique la mise en place d'une base de données consolidée recensant les différents paramètres liés à la phase d'exploitation et de maintenance des bâtiments dont la Chancellerie a la charge, ce qui constituera à terme un outil de pilotage de la qualité précieux tant pour la Chancellerie que pour son opérateur immobilier.

L'APIJ se propose d'initier cette démarche, dans un partenariat étroit avec la Chancellerie, en organisant la structuration des informations qui auront été collectées par la Chancellerie et ses services déconcentrés. Dans un second temps, un travail d'analyse approfondie des paramètres techniques et des coûts d'exploitation et de maintenance de bâtiments en fonctionnement pourra être mené, afin de définir et de mettre en œuvre sur les opérations confiées à l'APIJ une démarche de conception en « coût global », celle-ci devant viser une meilleure adaptation des choix de conception opérés au regard des usages et des contraintes de la phase d'exploitation-maintenance.

Cette démarche ne pourra être conduite sans une coopération étroite avec la Chancellerie et ses services déconcentrés, ayant en charge l'exploitation, la maintenance et les services sur les bâtiments livrés. L'APIJ devra quant à elle avoir la capacité d'y dédier des ressources et du temps de travail.

Action : Mise en place d'une approche en coût global

- **2024** : définition des informations à collecter auprès des services en charge de l'exploitation et de la maintenance des bâtiments étudiés
- **2025-2026** : intégration de l'outil dans les bases de données de coût de l'APIJ, mise en place d'une démarche de conception des projets en « coût global »
- **2027** : retour d'expérience de la démarche avec le comité d'audit

1.1 Maitrise des risques opérationnels

Objectif 1.1.1 Réussir l'organisation des opérations en site occupé

La Chancellerie et l'APIJ fixent comme objectif la réussite des opérations menées en sites occupés. Pour cela, une approche concertée des obligations et contraintes, de l'entreprise travaux d'une part (modalités d'organisation du chantier, horaires, limitation des nuisances, anticipation...), des utilisateurs d'autre part (accompagnement auprès des agents, accès au site, capacité pour l'entreprise à organiser des travaux parfois bruyants, etc.), des processus de pilotage et d'anticipation, des circuits d'information et d'échanges entre l'opérateur les utilisateurs et sa tutelle.

Cela passe également par un processus d'information et de communication vis-à-vis des utilisateurs. Il s'agit en particulier de mettre au point des protocoles partagés avec tous les acteurs de pilotage d'opération en site occupé. Ces protocoles construits « sur mesure » seront le fruit d'un travail partagé au vu du contexte spécifique de chaque opération. L'APIJ a, au cours de la précédente période, systématisé ces dispositifs et formalisé un ensemble de processus internes destinés à sécuriser la réussite de ces phases sensibles, qui continuent néanmoins de requérir la plus grande vigilance.

Action : Systématiser la démarche d'élaboration concertée des protocoles d'intervention en site occupé et la gestion des risques afférents

1.2 Maitrise des risques budgétaires

Le respect des budgets d'opérations construits selon les règles fixées au protocole de maîtrise d'ouvrage constitue un enjeu majeur pour la Chancellerie, plus fort encore au regard des volumes budgétaires investis dans le cadre des programmes pénitentiaires et judiciaires.

La reprise du secteur du BTP amorcée en 2017, ainsi que le contexte de crise sanitaire ayant émergé en mars 2020, font peser des risques récurrents de tension sur les prix et sur le pilotage des marchés conclus par l'APIJ.

L'APIJ poursuivra l'effort de respect des coûts de réalisation, d'ores et déjà intégré aux COP précédents. L'objectif, au-delà de la mise à jour continue des bases de données de coûts de l'APIJ (observatoire des coûts), est :

- D'anticiper les risques de dérive budgétaire afin de les maîtriser au mieux ;

- De recenser les faits générateurs de surcoûts, dans un contexte de reprise de l'inflation potentiellement durable ;
- Lorsque cela est possible, de déterminer des pistes d'économies sur les projets.

Objectif 1.2.1 : Respecter les budgets des opérations

Action : Respecter le coût des opérations

→ **Indicateur de résultat :** Nombre d'opérations en phase opérationnelle faisant apparaître un dépassement de budget en € constants.

La cible sera définie en fonction de l'activité opérationnelle de l'APIJ. Elle sera :

- ≤ 1 opération entre 1 et 15 opérations
- ≤ 2 opérations entre 16 et 30 opérations
- ≤ 3 opérations entre 31 et 45 opérations
- ≤ 4 opérations au-delà

Objectif 1.2.2 : Maîtriser l'exercice lié aux prévisions budgétaires

L'APIJ a procédé au cours des dernières années à un ensemble de retours d'expérience et d'améliorations, permettant de fiabiliser les prévisions de besoins de crédits de paiements transmises régulièrement aux tutelles, au titre des programmes 107 et 166.

Elle a notamment procédé à la révision des calendriers et des modalités de communication des prévisions de besoins de crédits de paiement et de consommation des autorisations d'engagement, revues lors de la révision du protocole de maîtrise d'ouvrage en novembre 2017.

Il s'agit, dans le cadre du COP 2024-2027, de poursuivre la dynamique de consolidation des prévisions budgétaires, afin de calculer les besoins au plus juste en fonction de l'état de la trésorerie de l'APIJ.

→ *Indicateur de résultat : Fiabilité des prévisions budgétaires en matière de crédits de paiement, sur la base de la PBI de janvier sur l'année en cours*

Cible 2024	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027
≥ 92.5 % en pénitentiaire			
≥ 92.5 % en judiciaire			

Objectif 1.2.3 : Approfondir les méthodes de contrôle de gestion et recenser les faits générateurs de surcoûts récurrents

L'APIJ apportera notamment un soin particulier au suivi et à l'évaluation de l'impact des modifications éventuelles de programme et en assurera la traçabilité.

Elle suivra également l'impact des autres faits générateurs de surcoûts imprévisibles ou difficiles à évaluer au démarrage des opérations (surcoûts réseaux, environnement, site occupé, réhabilitation etc.).

Elle distinguera les surcoûts liés à la conjoncture économique et ceux liés au pilotage du projet par le maître d'ouvrage.

Action : Approfondissement des bases de données relatives à l'évaluation des coûts des opérations

Action : Recenser les faits générateurs de surcoûts

- **2024 :** Elaboration et déploiement de la méthode
- **2024-2025 :** Procéder aux retours d'expériences utiles

Action : Viser une meilleure appréhension de l'impact financier des évolutions de programme

- **2024 :** Etablissement d'un tableau de suivi des impacts financiers des évolutions programmatiques sur l'ensemble des opérations

Objectif 1.2.4 : Optimiser le processus comptable

Le processus de quitus des opérations a été mis en place à l'APIJ à compter de 2013, conduisant à réduire très sensiblement le nombre d'opérations inactives restant à « quitusser ». Il convient de poursuivre cet effort, en phase avec les objectifs comptables de la Chancellerie.

Il convient également de systématiser la production d'un arrêté comptable provisoire à la suite de la mise en service d'un établissement, tel que décrit dans la note SG/DAP du 17 septembre 2015 (valorisation provisoire dans le patrimoine de l'Etat sans attendre le quitus final d'opération).

Il est nécessaire, enfin, de systématiser la production par le mandant de son avis sur les admissions en non-valeur de créances inférieures à 100 000 € HT, en application de la délibération du conseil d'administration du 16 avril 2015 autorisant l'ordonnateur, après avis de l'agent comptable et du mandant, à admettre en non-valeur des créances irrécouvrables inférieures à 100 000 € HT. L'avis du mandant fait actuellement défaut et ne permet pas de pouvoir clôturer les quitus pour les opérations concernées.

Action : Etablir l'arrêté comptable provisoire des opérations livrées dans un délai de 2 mois suivant la signature de la réception des travaux

→ *Indicateur de résultat : Nombre d'opérations livrées pour lesquelles l'arrêté comptable provisoire est établi dans un délai de 2 mois suivant la signature de la réception des travaux*

Cible 2024	Cible 2025	Cible 2026	Cible 2027
80 %	80 %	80%	80%

Action : Etablir les quitus administratifs et comptables des opérations dans un délai de 12 mois suivant la plus tardive des deux dates : la clôture de la garantie de parfait achèvement ou la levée de la dernière réserve à la réception (sous réserve d'aucun contentieux ou risque d'engagements complémentaires).

→ *Indicateur de résultat : nombre d'opérations quitussées au CA dans l'année / nombre d'opérations éligibles (évalué au 1^{er} janvier de chaque année)*

Cibles : 60% en 2024, 70% en 2025, 80% en 2026 et 2027

1.3 Maitrise des risques calendaires

Lors du passage d'une opération en phase opérationnelle, l'APIJ prend l'engagement de réaliser celle-ci dans le respect d'un délai fixé dans la fiche de commande de l'opération établie par le ministère, validée en conseil d'administration. Il s'agit d'un fondement majeur du positionnement et de la performance de l'opérateur, et d'un point d'attention majeur des programmes immobiliers cités en introduction.

Il convient, à ce titre en particulier, de tirer les conséquences du retour d'expérience mené sur les délais constatés de réalisation des opérations, afin de permettre aux équipes opérationnelles de l'APIJ de conduire les opérations dont elles ont la charge dans des calendriers raisonnablement ambitieux, soit, en d'autres termes, dans des délais incluant une juste marge pour aléas.

La conduite d'un projet implique un grand nombre d'acteurs et au premier chef la Chancellerie, aux différentes étapes de validation fixées par le protocole de maîtrise d'ouvrage. La maîtrise calendaire doit être un enjeu conjoint tutelle/opérateur dans une recherche de processus fluides optimisés et transparents.

Le respect des délais se mesurera de deux manières différentes, afin de répondre aux diverses attentes de la Chancellerie :

- Le respect de la date cible de livraison fixée lors la commande initiale en phase opérationnelle (respect global du délai de réalisation). Ce délai sera revu ou confirmé à l'occasion des délibérations modificatives, donnant une traçabilité des motifs de décalage. Si la date cible fixée lors de la commande initiale est en deçà de la moyenne du calendrier type avec provision pour aléas, cela fera l'objet d'une mention pour information au conseil d'administration dans l'exposé des motifs.
- L'anticipation au mois près de la date de livraison pour les établissements pénitentiaires et judiciaires, 12 mois avant l'échéance (capacité à communiquer une information fiable pour permettre aux services de la Chancellerie de préparer la montée en charge RH, la prise de possession puis l'exploitation du bâtiment).

Objectif 1.3.1 : « Livraison du plan 15000 en 2027 »

Le plan immobilier pénitentiaire lancé par le Président de la République, et confié à l'APIJ, prévoit un total de 15000 nouvelles places de détention d'ici 2027.

Sauf causes légitimes de décalages, l'APIJ a pour cible, dans le cadre de cet objectif, la livraison de la totalité de ces places d'ici 2027.

→ Indicateur de résultat : la fiche indicateur établit :

- % de nombre de places livrées/nombre total de places à réaliser (15000)

Cibles : 29% en 2024, 36% en 2025, 42% en 2026 et 100% en 2027

- % de places en cours de réalisation/nombre total de places à réaliser (15000)

Cibles : 57% en 2024, 100% en 2025, 100% en 2026 et 100% en 2027

Causes légitimes de non atteintes des cibles :

Des causes légitimes peuvent entraîner des décalages de calendriers et, par voie de conséquence, la non-atteinte de cibles. Il s'agit notamment de la modification de programme à partir d'une phase d'étude avancée de l'opération à l'initiative de la tutelle, la défaillance de prestataires, des aléas imprévisibles, des contentieux et/ou autre blocage de la part des élus locaux, une inadéquation avec la charge induite des moyens humains et budgétaires affectés à l'APIJ ...

Objectif 1.3.1 bis : « Qualité des relations avec les élus des territoires du plan 15000 »

Les enjeux calendaires du plan 15000 obligent à entretenir des relations de qualité entre, d'une part, l'APIJ et le ministère de la Justice, et d'autre part, les élus des territoires qui accueillent les nouveaux projets pénitentiaires inscrits au plan 15000.

La qualité de cette relation concourt à la réussite des projets tant dans leur dimension d'intégration dans le territoire, d'acceptation des populations et de respect des délais de réalisation.

Il convient pour l'APIJ d'informer et d'associer les élus à toutes les étapes du projet, à garantir un niveau de concertation à la hauteur des enjeux, et de répondre aux attentes des élus dans la limite des compétences juridiques et économiques de l'opérateur.

Une information en tant que de besoin du cabinet du garde des Sceaux doit être apportée par la direction générale de l'APIJ sur les possibles tensions qui peuvent se créer au gré de l'avancement des projets, en particulier lors des réunions mensuelles de suivi du plan 15000 par la direction de cabinet du garde des Sceaux.

Objectif 1.3.2 : Maîtriser les délais opérationnels, dont ceux relatifs aux procédures de maîtrise foncière et à la réglementation environnementale

Actions :

- Actualisation des calendriers opérationnels types
- Pilotage resserré des calendriers opérationnels

→ **Indicateur de résultat :**

- *Nombre d'opérations judiciaires présentant un dépassement de délai de livraison > 12 mois*
- *Nombre d'opérations pénitentiaires présentant un dépassement de délai de livraison > 6 mois*

La cible sera définie en fonction de l'activité opérationnelle de l'APIJ. Elle sera :

- ≤ 1 opération entre 1 et 15 opérations
- ≤ 2 opérations entre 16 et 30 opérations
- ≤ 3 opérations entre 31 et 45 opérations
- ≤ 4 opérations au-delà

Objectif 1.3.3 : Fiabiliser les prévisions des dates de livraison

Action : Intégration aux TDBI d'un nouvel outil de suivi des prévisions de livraison à l'année N et N+1

- **Indicateur de résultat :** *Fiabilité des prévisions de livraison des opérations : nombre d'opérations ne respectant pas, à 1 mois près, la date de prise de possession annoncée avec un délai de prévenance de 12 mois*

Cible :

- ≤ 1 en judiciaire
- ≤ 1 en pénitentiaire

Objectif 1.3.4 : Maîtriser les délais de passation des marchés publics

L'APIJ expertise, préalablement au lancement des opérations qu'elle conduit, les différents modes de dévolution envisageables pour retenir celui susceptible d'être le plus performant au regard des spécificités de l'opération considérée. Il s'agit d'intégrer au mieux les divers enjeux de concurrence, de qualité fonctionnelle, les enjeux techniques, financiers et calendaires afin de retenir *in fine* la procédure la plus adaptée.

Cette réflexion sur l'optimisation des procédures permet ainsi d'établir, en pénitencier, que la procédure de dialogue compétitif, qui a permis d'améliorer et diversifier de manière notable les réponses sur des projets récents, doit continuer à pouvoir être utilisée pour les opérations dont la complexité fonctionnelle ou technique mérite le temps des échanges contradictoires d'un dialogue. Suivant la même logique, l'APIJ doit pouvoir mobiliser le temps utile à la négociation avec les candidats dans le cadre de procédures avec négociation, si cela s'avère au bénéfice de la qualité d'usage ou des coûts du projet.

→ *Indicateur de résultat : Délai moyen, en mois, entre la validation du programme et la notification du marché de conception-réalisation*

	Cibles 2024	Cibles 2025	Cibles 2026	Cibles 2027
Procédure de dialogue compétitif	19	19	19	19
Procédure concurrentielle négociée	16	16	16	16
Procédure sans négociation (appel d'offres)	12	12	12	12

1.4 Maîtrise des risques juridiques

Le recours aux nouveaux montages contractuels offerts par le code de la commande de la commande publique et notamment aux marchés globaux de performance impose un renforcement de la maîtrise des risques juridiques.

La période précédente a vu la mise en place de diverses actions de progrès juridiques :



- Evolution, dans la lignée des recommandations de la Cour des Comptes, du processus de notification des marchés pour le centraliser au sein du service juridique et des marchés ;
- Harmonisation des pièces des marchés et mise à disposition des équipes de modèles-types ;
- Formation des agents (cycle de formation en passation des marchés et en exécution des marchés) ;
- Construction d'une cartographie des risques juridiques.

Il s'agit ainsi de poursuivre la démarche initiée, pour permettre la maîtrise de l'ensemble des actions relatives à la commande publique, dans le souci permanent de la performance et de la fiabilité juridique.

Les nouvelles réglementations environnementales ont également imposé un renforcement de la maîtrise de ces risques.

Ainsi le service foncier et urbanisme a formalisé un guide des procédures à destination des équipes opérationnelles décrivant les diverses procédures dans le domaine de l'environnement et de l'urbanisme. Des formations ont également été dispensées par ce service afin de professionnaliser les équipes opérationnelles sur ces risques.

Objectif 1.4.1 : Identification et sécurisation des risques juridiques

Action : Sécurisation des différentes phases de procédures inhérentes à la commande publique

→ **Indicateur d'activité :** Organisation de cycles de formations relatifs à la commande publique et aux droits de l'urbanisme et de l'environnement

Cible : Sur la base du bilan de compétences fait en arrivant à l'APIJ, 100% des agents nouveaux arrivants pour lesquels des besoins ont été repérés, formés dans un délai de 12 mois

→ **Indicateur de résultat :** Contentieux relatifs à la commande publique et à l'urbanisme : Absence d'annulation de la procédure de passation d'un marché (référé contractuel perdu), absence d'annulation d'un marché (recours de pleine juridiction en contestation de la validité d'un contrat perdu ou recours pour excès de pouvoir contre un acte détachable perdu) et absence d'annulation de déclaration d'utilité publique

Cible : 0 annulation

Objectif 1.4.2 : Animer la concurrence, maintenir l'intensité de la pression concurrentielle

La politique d'achat en matière immobilière recouvre certaines spécificités vis-à-vis d'autres types de fournitures. La notion de « gain achat » développée par la DAE ne s'applique pas de manière pertinente sur les achats de prestations intellectuelles et de travaux de l'APIJ car chaque achat est « unique » et non récurrent (sauf pour de rares marchés transversaux d'AMO).

Ceci étant, l'opérateur doit dans ce contexte, s'assurer du bon niveau de concurrence sur ces marchés. Des bilans sur le plan de l'animation en matière de concurrence seront présentés régulièrement au conseil d'administration. On constate sur les dernières opérations un excellent niveau de concurrence en matière de maîtrise d'œuvre sur les concours loi MOP (plusieurs dizaines de candidats). Sur les marchés de travaux, la taille des projets conditionne très largement la concurrence : les plus gros marchés pénitentiaires, par leur complexité et leur niveau d'exigence ne peuvent être portés que par des entreprises de grande taille. En revanche, les appels d'offre des SAS ont montré une activité vigoureuse et saine de la concurrence, sans doute soutenue par les actions de sourcing très régulièrement mises en œuvre par le comité de direction de l'APIJ.

En termes d'activité à venir, l'enjeu principal porte sur le maintien d'un bon niveau de concurrence en matière de marchés de conception-réalisation et de maîtrise d'œuvre en judiciaire.

En termes d'effort à soutenir, l'enjeu porte sur le nombre et la diversité des candidats dans le cadre des marchés d'AMO.

Actions :

- Sourcing à poursuivre
- Identification d'axes de progrès dans le cadre du comité de pilotage commande publique et concurrence
- Présentation d'un bilan en conseil d'administration en 2024, portant sur la période 2022 - 2023

→ *Indicateur de résultat : Taux de pression concurrentielle sur les marchés d'AMO : nombre moyen de candidats par consultation*

Cible : 4 candidats par consultation en moyenne



Axe 2 : construire qualitativement et durablement

Dans le cadre du COP précédent, l'APIJ a particulièrement investi les domaines de la durabilité et de la qualité des bâtiments qu'elle construit. Elle a ainsi, de manière non exhaustive :

- Créé une direction de la qualité de la construction, dédiée à la définition des niveaux d'exigences techniques, l'outillage des équipes et la capitalisation d'expertises sur ces sujets majeurs ;
- Prenant acte de dysfonctionnements récurrents sur certaines de ses réalisations :
 - Conduit et restitué un ensemble d'audits énergétiques des palais de Justice, à la Chancellerie et aux directeurs immobiliers ;
 - Mené et restitué des audits contradictoires (APIJ / établissement / mainteneur) portant sur la qualité technique, 1 an après la mise en service des établissements des derniers établissements pénitentiaires ;
- Réalisé des audits énergétiques et de qualité des ambiances dans 5 établissements pénitentiaires ;
- Réuni un ensemble de chefs de projet dans le cadre d'une « mission développement durable », qui accompagnent leurs collègues et la Chancellerie dans le déploiement des ambitions environnementales de l'APIJ et des nouvelles réglementations thermiques, ainsi que dans leur traduction sur l'ensemble de nos opérations ;
- La période 2024-2027 doit permettre la capitalisation de ces acquis et expériences, pour assurer la performance de l'action de l'APIJ, et l'atteinte des objectifs de la Chancellerie et de l'Etat en matière d'exemplarité énergétique et environnementale des constructions publiques et d'amélioration des processus qualité et au bénéfice des utilisateurs.

Elle doit également permettre de répondre à la demande de la Chancellerie de renforcement de l'expertise technique de l'APIJ, dans le cadre de ses missions de conseil auprès de sa tutelle.

2.1 Développer les leviers au service d'une plus grande qualité de nos constructions

Objectif 2.1.1 : Sécuriser la maîtrise fonctionnelle et technique des projets par les équipes opérationnelles



L'APIJ a fait face, au cours des quatre dernières années, à un renouvellement important de ses équipes, impactant la maîtrise des enjeux fonctionnels et techniques de ses opérations, concomitamment à des évolutions substantielles de ses documents de programmations (mise en œuvre de la loi de programmation judiciaire, évolution des programmes pénitentiaires et apparition des établissements de type SAS, évolutions réglementaires ou fonctionnelles etc.). La sécurisation de ce socle de connaissances doit constituer l'un des axes prioritaires, au service de la bonne réalisation des missions qui lui sont confiées dans le cadre du COP actuel, et de la satisfaction finale des utilisateurs de la Chancellerie quant à la qualité du bâtiment livré. Après définition d'une version socle, une mise à jour de cette dernière tous les deux ans sur le plan fonctionnel, et chaque année sur le plan technique est visée. Une version socle du programme générique pénitentiaire a été produite en 2022, ainsi qu'un outil de traçabilité des évolutions ultérieures du programme générique.

Action : Stabiliser et rationaliser le corpus documentaire de programmation pour en améliorer l'appropriation interne comme externe

- **2024 :**
 - Stabiliser la version socle du programme générique judiciaire pour les palais de justice de la nouvelle programmation judiciaire, obtenir la validation formelle de la tutelle et mettre en place un outil de traçabilité des évolutions ultérieures des programmes génériques
 - Actualisation des programmes générique SAS et InSERRE selon les retours d'expérience des opérations en cours
- **2025 :** Nouvelle version socle du programme générique pénitentiaire
- **2026 :** Nouvelle version socle du programme générique judiciaire

Action : Systématiser les formations relatives à la programmation et à la qualité technique des constructions à destination des agents de l'APIJ nouveaux arrivants

→ **Indicateur d'activité :** Taux d'agents nouveaux arrivants formés à la programmation et au suivi de la qualité technique des constructions judiciaires et pénitentiaires

Cible : 100% des nouveaux chefs de projets et directeurs de programmes formés sur un parcours de formation « prise de poste » dans un délai de 6 mois après leur arrivée

→ **Indicateur d'activité :** Taux d'agents formés aux schémas directeurs qualité ou à la qualité technique des constructions

Cible : Sur la base du bilan de compétences / expériences :

- 100% des chefs de projet identifiés formés au suivi qualité des études 100% des chefs de projet identifiés formés à l'ouverture de chantiers et à la conduite du schéma contrôle qualité en travaux dans l'année suivant l'arrivée à l'APIJ
- 100 % des chefs de projet formés aux pathologies rencontrées dans les opérations pénitentiaires et judiciaires
100% des directeurs de programmes identifiés formés dans les 8 mois suivant leurs prises de fonctions

Objectif 2.1.2 : Renforcer le contrôle interne autour de la qualité technique et programmatique des bâtiments

L'action de l'APIJ doit s'appuyer sur un corpus documentaire et un ensemble d'outils et méthodes permettant de sécuriser le suivi de la qualité.

La période 2022 - 2023 a permis d'établir et de finaliser les schémas de contrôle qualité en phases études et travaux, à la fois pour les opérations pénitentiaires et judiciaires. Elle a vu également la généralisation de l'introduction d'une mission spécifique de commissionnement dans les nouvelles opérations judiciaires et pénitentiaires.

La période 2024-2027 doit sur cette thématique être celui de la consolidation des outils de contrôle à sa disposition, et la poursuite de leur déploiement.

Action : Poursuivre la mise en œuvre des schémas de contrôle de la qualité en pénitentiaire et judiciaire (intégrant les volets qualité technique et programmation), en phase études comme en phases travaux), ces schémas de contrôle de la qualité devant permettre :

- De lister précisément, sur chacune des phases opérationnelles concernées (études de conception, travaux, OPR), les sujets sensibles sur lesquels une vigilance accrue de l'ensemble des acteurs de la construction doit être portée ;
- De définir, pour chacun des sujets sensibles identifiés, les actions de contrôle préventives puis opérationnelles à mettre en œuvre ;
- De recenser les écarts et non-conformités au regard du programme ou des règles génériques ;
- De piloter et d'assurer l'efficacité des actions mises en œuvre par les concepteurs et les constructeurs en vue de l'atteinte du niveau de qualité souhaité.



- **2024** : Bilan sur les opérations pénitentiaires de la vague 7000 livrées en 2023-2024
- **2025** : Bilan sur l'opération du palais de justice de Lille
- **2024-2027** : Poursuite de la mise en œuvre opérationnelle

Action : Mise en œuvre du commissionnement pour les opérations de l'APIJ

- **2024** : Production d'un premier retour d'expérience sur le commissionnement mis en œuvre sur les phases études en judiciaire ;
- **2025** : bilan post livraison sur la mise en œuvre du commissionnement sur l'opération du palais de justice de Lille ;
- **2026** : Production d'un premier retour d'expérience sur le commissionnement mis en œuvre sur les phases études des opérations pénitentiaires de la vague 7 000.

Objectif 2.1.3 : Mener en continu une démarche de retour d'expérience sur les bâtiments livrés

Les préoccupations liées aux enjeux climatiques changent la donne de toute la filière de la construction, et au premier chef, la manière dont les maîtres d'ouvrages doivent aborder leurs projets et programmes. Par ailleurs, les spécificités de nos constructions et leurs usages conduisent régulièrement les concepteurs à proposer des conceptions et choix de matériaux ou procédés nouveaux.

La mise en place d'un observatoire des bâtiments livrés par l'APIJ doit permettre :

- De capitaliser sur ces nouvelles pratiques constructives, leurs bénéfiques ou au contraire les difficultés qu'elles génèrent dans la vie des bâtiments,
- Un retour d'expérience sur l'atteinte effective des niveaux de performances requis dans les programmes à la livraison et ultérieurement, notamment en matière d'exploitation maintenance,
- Un retour d'expérience et une capitalisation sur les contentieux post livraison, dans le cadre de la garantie de parfait achèvement ou de la garantie décennale,
- Et d'identifier les sinistres récurrents nécessitant une évolution des programmes génériques ou un renforcement du contrôle qualité effectué en cours d'opération par la maîtrise d'ouvrage.

Action : Mise en place d'un "observatoire" des bâtiments livrés par l'APIJ

- **2024** :
 - Recensement et analyse des données relatives à la phase de GPA des bâtiments livrés par l'APIJ ;



- Identification auprès de la Chancellerie des données relatives à l'exploitation-maintenance ainsi que des données de sinistralité, disponibles dans les domaines pénitentiaires comme judiciaire ;
 - Analyse croisée des différentes données collectées avec celles émanant de l'APIJ Qualité Construction. En particulier, analyse comparative entre coût des contentieux en responsabilité décennale et coût d'une assurance dommage-ouvrage, et mesure de la performance de l'assurance dommage-ouvrage sur les opérations sur lesquelles elle a été souscrite.
- **2025-2027** : Traduction concrète du bilan de l'analyse menée dans le corpus programmatique de l'APIJ et dans ses pratiques opérationnelles.

Objectif 2.1.4 : renforcer l'expertise technique de l'APIJ dans le cadre de son rôle de conseil auprès de la Chancellerie

Les dernières années ont vu se multiplier les sujets techniques sur lesquels la Chancellerie a sollicité un appui technique de l'APIJ, aussi bien en lien avec questionnements opérationnels, que dans une logique plus prospective d'évolution des exigences programmatiques génériques.

Ce constat conduit l'APIJ à engager sur le présent COP une démarche de renforcement de sa capacité d'expertise, dans un premier temps en nouant des partenariats avec des centres d'expertise technique du bâtiment permettant de mobiliser à court terme une expertise sur des champs variés, et en engageant en parallèle la construction d'une feuille de route avec la Chancellerie sur les besoins de renforcement de l'expertise technique, voire de R&D, de l'APIJ, à la fois en termes de champs d'expertise, et de moyens associés.

Actions :

- **2024 -2025 :**
 - Mise en place de partenariats avec des centres d'expertise technique en bâtiment ;
 - Construction avec la Chancellerie d'une feuille de route sur le renforcement de l'expertise technique de l'APIJ et présentation de la feuille de route en CA.
- **2024-2027** : Mise en œuvre de la feuille de route.

Objectif 2.1.5 : prendre en compte l'évolution des règles de sécurisation des systèmes d'information des établissements pénitentiaires et palais de Justice construits par l'APIJ

En lien avec les exigences de la loi de programmation militaire, le ministère de la Justice est amené à renforcer ses exigences en matière de cyber-sécurité des établissements construits, et à mettre jour sa politique de sécurité des systèmes d'informations (PSSI) en conséquence.

L'APIJ prévoit sur le présent COP de traduire d'une part dans le programme technique générique les impacts immobiliers de ces nouvelles exigences, et d'autre part, de traduire les conséquences des nouvelles règles PSSI dans les montages contractuels des opérations conduites par l'APIJ.

Actions :

- **2024 :**
 - Échanges avec les responsables SSI du ministère sur les règles PSSI en cours d'élaboration ;
 - Sur la base des nouvelles règles PSSI, co-construction avec la tutelle d'un plan d'action pour la prise en compte de ces nouvelles règles dans les opérations APIJ
- **2025-2027 :** Mise en œuvre de la feuille de route.

2.2 Renforcer les dispositifs de préparation à la mise en service, à l'exploitabilité et la maintenabilité des bâtiments par leurs utilisateurs

La phase de transition entre l'achèvement des travaux de construction pilotés par l'APIJ et la prise en main de l'établissement par les futurs utilisateurs cristallise des enjeux prégnants pour la Chancellerie et son opérateur immobilier :

D'abord, il s'agit de garantir que les utilisateurs et le futur mainteneur du site acquièrent aisément et rapidement une bonne connaissance du bâtiment réalisé, et qu'ils aient la capacité d'interagir utilement et de façon adéquate avec celui-ci.

Ensuite, pour permettre la meilleure installation possible des utilisateurs sur site, et leur offrir de bonnes conditions pour la prise en main du bâtiment, il est souhaitable que la mobilisation de l'APIJ durant cette phase de transition permette une levée des réserves efficace après

l'achèvement des travaux et la résolution prompte des fiches de GPA ouvertes après la mise en service de l'établissement,

Parallèlement à ces deux premiers enjeux, très opérationnels, le démarrage de la période d'exploitation et de maintenance du bâtiment doit également permettre aux différents acteurs immobiliers impliqués de s'accorder entre eux pour assurer une gestion efficace et rationnelle du patrimoine bâti.

Objectif 2.2.1 : Piloter de manière réactive et rigoureuse les mises en services à venir, sur le volet bâtiminaire

L'APIJ conduira sur la durée du COP un nombre important de mises en service, essentiellement dans le domaine pénitentiaire mais également en judiciaire.

Cette étape capitale pour permettre la meilleure installation possible des utilisateurs, la bonne prise en main du bâtiment et le fonctionnement efficace des activités de la Justice nécessite :

- Que soient scrupuleusement préparées et anticipées par ses agents l'ensemble des étapes clés préalables à la mise en service ;
- Que soient accompagnés les utilisateurs dans la prise en main de leurs nouveaux espaces de travail, des installations et des équipements techniques.

En matière pénitentiaire, les actions conduites doivent prévoir la mise en place d'un travail collaboratif avec la Mission ONE, garantissant la bonne planification par l'administration pénitentiaire de l'ensemble des actions préalables à la mise en service. L'opération de Lutterbach, livrée en juin 2021 ainsi que les opérations pénitentiaires de la vague 7 000 livrées en 2023 doivent être le support de cette remise à plat.

Dans le domaine judiciaire, il s'agit de respecter la procédure de livraison d'un palais de justice telle que rédigée par l'APIJ et validée par la Chancellerie, notamment sur les deux opérations livrées en 2021 (Mont-de-Marsan et Aix-en-Provence).

Action : Elaboration d'un dispositif de mesure de la satisfaction des utilisateurs à l'égard des bâtiments livrés. En préparation de la réunion bilan, organisée 12 mois après la mise en service, cette enquête de satisfaction serait transmise de manière électronique aux utilisateurs.

- **2024** : formalisation du dispositif et application pilote aux 1ères échéances
- **2025-2027** : poursuite de l'application du dispositif aux livraisons concernées

→ Indicateur de qualité : Mesure de la satisfaction des utilisateurs à l'égard des bâtiments livrés

Cible : note moyenne globalement positive

Action : Elaboration d'un dispositif de mesure de la satisfaction des utilisateurs à l'égard des missions portées par l'APIJ dans le cadre de la préparation de la mise en service. Consécutivement à la livraison d'un établissement pénitentiaire ou d'un palais de justice et diffusée dans le mois suivant la mise en service, cette enquête de satisfaction serait transmise de manière électronique aux utilisateurs.

L'année 2022 a permis la mise en place du dispositif de concert avec la Chancellerie, en vue de son application dans le cadre du présent COP.

- **2024-2027** : application du dispositif aux livraisons concernées

→ Indicateur de qualité : Mesure de la satisfaction des utilisateurs à l'égard des missions portées par l'APIJ dans le cadre de la préparation de la mise en service

Cible : note moyenne globalement positive

Action : Partage, diffusion et formation des acteurs autour des procédures de livraison et de mise en service des établissements judiciaires comme pénitentiaires

- Obtenir la validation formelle des procédures par le Secrétariat général et la direction métier concernée de la Chancellerie
- Former les agents APIJ
- Former au besoin une liste d'acteurs qui sera à définir précisément par la Chancellerie
- S'assurer du respect des procédures

Action : Dispenser de manière systématique l'ensemble des formations techniques destinées aux nouveaux utilisateurs

→ Indicateur d'activité : Nature et volumes de formations dispensées auprès des utilisateurs de chaque bâtiment livré

Cible : 100% du panel d'utilisateurs fixé par la Chancellerie

Action : Elaboration d'un dossier-type de transfert d'une opération à la Chancellerie lorsque la mission d'assistance de l'APIJ postérieurement à la clôture de la GPA prend fin.

Chaque transmission à la Chancellerie donnera lieu à une « réunion de transfert », intégrant l'ensemble des services centraux et déconcentrés concernés et au cours de laquelle l'APIJ présentera le contenu du dossier ainsi que les principaux points de vigilance.

- *Indicateur d'activité : % transmissions de dossiers de transfert d'une opération à la Chancellerie lors de la mission d'assistance de l'APIJ postérieurement à la clôture de la GPA prend fin.*

Cible : 100% des opérations concernées

Objectif 2.2.2 : Améliorer l'efficacité du processus de levée de réserves et la qualité du suivi de la garantie de parfait achèvement

Les premiers mois suivant la réception et la mise en service d'un bâtiment constituent une période clef quant à la prise en main de leur nouvel environnement de travail par les utilisateurs.

Il convient à ce titre de poursuivre les efforts engagés par l'APIJ en termes d'optimisation du traitement des désordres après réception des ouvrages (levée des réserves et suivi des désordres relevant de la GPA).

Le bilan du précédent COP a de surcroît fait émerger le besoin d'un accompagnement renforcé et continu de l'APIJ de la direction métier de la Chancellerie concernée et des utilisateurs durant la période postérieure à la mise en service, en anticipation de son transfert du suivi de l'opération, et dans le respect du protocole de maîtrise d'ouvrage cadrant les actions attendues de la part de l'APIJ.

L'action conduite par l'APIJ sur ce thème doit viser plusieurs objectifs :

- Un traitement dans un calendrier optimisé des réserves à lever ;
- La limitation du stock de fiches GPA demeurant ouvertes ;
- Le traitement précis et qualitatif des fiches GPA les plus sensibles, souvent de nature complexe ;
- Le perfectionnement des modalités de transmission de l'historique des opérations de l'APIJ vers la Chancellerie.



Enfin et au-delà du traitement des réserves et des fiches GPA, l'APIJ apporte si nécessaire son soutien technique aux directions métiers dans le cadre de la mise en œuvre des garanties biennales et décennales.

Action : La date de mise en service de l'établissement (en pénitentiaire = date d'arrivée des premiers détenus ; en judiciaire = date d'ouverture du nouvel établissement) telle qu'arrêtée au moment de la livraison ne doit pas être remise en cause du fait du nombre ou de la nature des réserves non levées.

Action : Assurer un processus de levée de réserves efficace et adapté aux réserves les plus sensibles, ou complexes.

Les réserves les plus sensibles ou complexes feront l'objet d'un plan d'action (méthodologie et calendrier d'intervention, rôle des différents acteurs impliqués) partagé avec la Chancellerie.

→ Indicateur de résultat : % de réserves levées 3 mois après la réception

Cible : ≥ 75 %

Action : Assurer un processus de résolution des défauts relevant de la GPA efficace et adapté aux défauts les plus sensibles, ou complexes.

Les défauts relevant de la GPA les plus sensibles ou complexes feront l'objet d'un plan d'action (méthodologie et calendrier d'intervention, rôle des différents acteurs impliqués) partagé avec la Chancellerie.

→ Indicateur de résultat : % de GPA faisant l'objet d'une intervention efficace ou résolutoire (solution trouvée ou formulée) ≤ 2 mois

Cible : ≥ 90 %

Objectif 2.2.3: Consolider les pratiques de l'APIJ en matière de BIM et poursuivre l'accompagnement de la Chancellerie et des utilisateurs dans la prise en main du BIM en phase d'exploitation-maintenance des bâtiments

La mise en place de démarches BIM sur deux opérations pilotes (centre pénitentiaire de Lutterbach et palais de justice de Lille) initiée dans le cadre du précédent COP a montré de réels apports pour la maîtrise d'ouvrage notamment en matière de vérifications de l'ergonomie ou champs de vision dans les démarches BIM dans les projets en cours. Ces RETEX ont permis également de premières améliorations du cahier des charges des missions BIM pour les nouvelles opérations pénitentiaires.

Action : Capitalisation des retours d'expériences de la mise en œuvre de démarches BIM sur les 2 opérations pilotes et consolidation des pratiques

- **2025** : Bilan final pour le PJ de Lille et transcription des RETEX dans les opérations en cours ;
- **2024-2027** : Transcription des retours d'expérience dans les nouvelles opérations faisant l'objet de démarches BIM (évolution du cahier des charges des missions BIM).

2.3 Contribuer aux objectifs de l'Etat en matière de constructions durables

Objectif 2.3.1 : Accompagner la Chancellerie dans la mise en œuvre des textes réglementaires et assurer une veille technique.

La période 2024-2027 va voir la mise en œuvre de deux textes réglementaires majeurs que sont d'une part la RE2020 pour les bâtiments neufs, et d'autre part le décret tertiaire pour les bâtiments existants. En effet, la nouvelle réglementation RE2020, au-delà d'un renforcement des performances thermiques des bâtiments par rapport à la RT2012, intégrera également pour la première fois un volet relatif à l'impact carbone. Le décret tertiaire fixe quant à lui des objectifs de réduction de 40 % des consommations d'énergie sur les bâtiments existants du secteur tertiaire de plus de 1000 m² de surface plancher d'ici 2030, et de 60 % d'ici 2050, ou bien l'atteinte de valeurs absolues définies par arrêtés.

Action : Accompagnement sur le champ réglementaire dans le cadre de la mise en œuvre de la RE2020

- **2024** :
 - Participation au groupe de travail du ministère en charge de la construction afin de déterminer les seuils réglementaires RE2020 pertinents pour les bâtiments neufs du périmètre Justice (volets énergie et carbone) ;
 - Recensement et analyse des performances énergétiques et des bilans carbonés concernant les bâtiments récemment livrés par l'APIJ ou en cours d'étude.

- **2025-2027** : Premier bilan des conséquences de la RE2020 sur les pratiques constructives judiciaires et pénitentiaires ; participation aux travaux de construction de la réglementation post RE2020.

Action : Accompagnement sur le champ réglementaire dans le cadre de la mise en œuvre du dispositif éco énergie tertiaire.

- **2024** :
 - Appui auprès du Secrétariat général dans l'analyse des données relatives à la consommation des établissements existants, pénitentiaires comme judiciaires, et à la fixation de valeurs seuils de consommation finale d'énergie dans l'objectif 2030 ;
 - Appui auprès du Secrétariat général dans l'analyse des données de consommation d'énergie des établissements pénitentiaires et judiciaires outre-mer, en vue de la fixation de valeurs absolues pour les outre-mer.

Objectif 2.3.2 : porter une politique énergétique et environnementale ambitieuse

L'APIJ s'inscrit totalement dans la démarche d'exemplarité de l'Etat en matière de performance énergétique et environnementale de ses constructions. Cela se traduit par l'intégration dans les guides de programmation générique, outre les exigences législatives et réglementaires en la matière (RE2020, décret tertiaire, loi climat et résilience, loi accélération des EnR, etc.), des orientations de l'Etat en particulier en matière de sobriété énergétique, décarbonation des énergies et des matériaux de construction, et adaptation de l'immobilier aux nouveaux modes de travail tels que définie dans la circulaire DIE de 2023.

Ainsi, dans le champ de la performance énergétique, l'APIJ a d'ores et déjà intégré dans ses programmes génériques des exigences de performance anticipant la RE2020, sans attendre la publication des textes d'application RE2020 à venir pour les palais de Justice, et la décision du ministère en charge de la construction quant à une éventuelle application de la RE2020 aux établissements pénitentiaires.

Les opérations judiciaires, par leur nature et les possibilités architecturales et techniques qu'elles permettent, se prêtent tout particulièrement à l'expérimentation d'une action poussée en termes de développement durable. L'APIJ se propose, dans le cadre du COP actuel, de déployer des ambitions particulièrement volontaristes allant au-delà des niveaux de

performance détaillés dans ses guides de programmations sur deux opérations judiciaires les plus avancées du quadriennat. Une démarche de capitalisation des retours d'expérience issus de ces sites pilotes sera mise en place par l'APIJ, en lien avec le Ministère. Pour enrichir ce retour d'expérience, le périmètre d'analyse pourra utilement être complété par d'autres projets ambitieux sur le plan environnemental, portés par d'autres maîtres d'ouvrage du Ministère de la Justice.

- A date de rédaction du COP, les exigences appliquées par l'APIJ de manière générique sont les suivantes : « *Pour les bâtiments neufs :*
 - $B_{bio_{RT2012}} \leq B_{bio_{max_{RT2012}}} - 20\%$
 - $Cep_{RT2012} \leq Cep_{max_{RT2012}} - 30\%$
 - *Respect du niveau E3 C1 du label Energie Carbone pour les palais de Justice et les bâtiments pénitentiaires hors enceinte*
- *De plus, pour les opérations pénitentiaires, le recours aux énergies renouvelables doit couvrir a minima 10 % de la consommation d'énergie primaire de l'établissement, sur les cinq usages prévus par la réglementation thermique RT2012.*
- *Pour les rénovations de bâtiments existants : Il est demandé d'appliquer la méthode globale de la RT existant telle que définie par l'arrêté du 13 juin 2008 relatif à la performance énergétique des bâtiments existants de surface supérieure à 1000 m², lorsqu'ils font l'objet de travaux de rénovation importants.*

En dehors des cas d'impossibilité technique et/ou contrainte liée à un contexte patrimonial avérée, les travaux doivent conduire à un gain minimal de 60 % sur la consommation d'énergie primaire par rapport à l'année de référence déclarée dans OPERAT, ce qui correspond à la cible du décret tertiaire à horizon 2050. En effet, les opérations actuellement en phase programmation, qui seront livrées dans les prochaines années en vue d'une exploitation sur plusieurs décennies, devront *in fine* respecter l'atteinte de l'objectif fixé à horizon 2050 par le décret tertiaire. Les concepteurs doivent d'ores et déjà veiller à tendre vers cet objectif. En outre, en fonction des résultats des audits énergétiques menés avant travaux, cet objectif pourra être revu à la hausse.

En cas d'opérations mixtes de type réhabilitation-extension neuve qui sont fréquentes pour les bâtiments judiciaires, les objectifs fixés précédemment s'appliquent respectivement aux parties de construction neuve et réhabilitation.

En complément, l'APIJ étudie notamment la possibilité de mettre en œuvre une stratégie bas carbone, en analysant les possibilités d'accentuation du recours aux énergies renouvelables et en prenant en compte les émissions carbone dès l'origine des matériaux utilisés, jusqu'aux scénarios d'exploitation-maintenance, en passant par la valorisation des déchets de chantier.

Dans le domaine pénitentiaire, malgré les contraintes liées aux spécificités de fonctionnement des établissements, l'APIJ souhaite poursuivre la démarche engagée dans le COP précédent pour améliorer les performances énergétiques et environnementales des établissements pénitentiaires, tout en apportant une vigilance particulière à la limitation des surchauffes estivales, en particulier dans les zones climatiques du sud de la France.

Cela passe par l'intégration dès la phase amont du concours de critères de jugement des offres fondés sur la performance énergétique et environnementale, puis un suivi fin tout au long des études de l'atteinte des performances requises sur ces volets.

Par ailleurs, les principes de la circulaire Première ministre du 08/02/2023 sur l'optimisation des surfaces dans les immeubles tertiaires de l'Etat, intégrés dans les scénarios de planification écologique de la DIE, seront également pris en compte dans la conception des zones de bureaux, à la fois pour les tribunaux et les établissements pénitentiaires.

L'APIJ organise une veille technique et réglementaire active, de manière à anticiper et intégrer autant que faire se peut, les futures réglementations environnementales. L'APIJ participe, en coordination avec les services du ministère de la justice, aux groupes de travail de l'Etat dans les domaines de la qualité de la construction et de la commande publique.

Action : Transcrire dans les programmes génériques pénitentiaires et judiciaires les orientations fixées par l'Etat en matière de performance énergétique et environnementale, ainsi que d'adaptation au changement climatique

- **2024** : transcription de la circulaire PM de novembre 2023 sur la transformation écologique de l'Etat dans les programmes génériques pénitentiaires et judiciaires ;
- **2024 – 2027** : Identifier des opérations ambitieuses sur le volet environnemental parmi les opérations de l'APIJ ou d'autres maîtres d'ouvrage du ministère de la Justice (exemple : Département immobilier des DIR-SG) et capitaliser le retour d'expérience.

Action :

- Tenir compte des enjeux énergétiques et environnementaux dans l'analyse des projets candidats dans le cadre des procédures de commande publique
- Indicateur d'activité : *Systématiser la présence d'un référent (bureau d'étude technique ou architecte) parmi les jurés des concours / commissions d'attribution*

Cible : *1 membre sur chacun des jurys / commissions d'attribution*

Action : Amélioration du confort thermique d'été et de mi-saison avec un recours raisonné aux systèmes actifs de refroidissement

- Indicateur d'activité : *% des opérations faisant l'objet d'une simulation thermique dynamique montrant le respect du critère de confort d'été, challengée par le commissionneur ou l'AMO technique*

Cible : *100%*

Action :

2024 : consolidation des outils à destination des chefs de projet de suivi de l'atteinte des performances thermiques et environnementales à toutes les phases des études ; formation des chefs de projet et sensibilisation des AMO sur le sujet.

Action :

2024 – 2025 : capitaliser les données dans les projets en cours et opérations récemment livrées sur les locaux nécessitant un traitement actif pour rester conforme au critère de confort d'été, en vue de la construction d'un indicateur d'activité valorisant un recours minimal aux systèmes de climatisation

Objectif 2.3.3 : En pénitencier, conduire des actions au service d'une conception et d'usages plus durables

L'APIJ entend, en matière pénitencier, agir sur les principaux leviers permettant :

- La gestion durable des sites, en limitant notamment l'artificialisation des sols ;
- De réduire autant que possible l'impact de ces constructions lourdes sur leurs environnements respectifs ;
- De réaliser un maximum de compensations à l'intérieur du périmètre de l'établissement.

Consciente de l'important champ de contraintes qui s'applique aux opérations pénitentiaires, l'APIJ se propose de conduire une action expérimentale pendant la durée du COP sur 2 opérations pénitentiaires afin d'envisager les modalités d'une généralisation de la démarche à l'ensemble des opérations à venir.

Parallèlement, l'APIJ se propose de mener une étude exploratoire sur le bilan carbone des établissements pénitentiaires récemment livrés et d'identifier des voies de réductions de l'impact carbone compatibles avec l'usage pénitentiaire.

Action : *Sur l'opération pilote de Rivesaltes* ainsi que sur une opération de la vague 2 du programme 8000, expérimentation d'une démarche de gestion durable à l'échelle du site pénitentiaire

- **2024 :**
 - Identification des potentiels de chaque site, ou de leurs territoires d'implantation, en matière de ressources énergétiques environnementales
 - Intégration dans les programmes spécifiques d'exigences environnementales rehaussées (dont biodiversité et gestion des eaux)
- **2025 :** Bilan de la démarche engagée sur ces projets en phases d'études

Action : Capitalisation des données sur les impacts carbones des établissements pénitentiaires et identification des voies de réductions de l'impact carbone compatibles avec l'usage pénitentiaire

- **2024 :** Calcul du bilan carbone de quelques établissements pénitentiaires récemment livrés selon la méthode de calcul RE2020
- **2024-2027 :** Feuille de route pour la réduction des émissions carbone et mise en œuvre dans les opérations

Objectif 2.3.4 : Être socialement exemplaire

L'APIJ intègre depuis plusieurs années, à l'ensemble de ses marchés de travaux, une clause d'insertion, prévoyant un ratio de 500h / M€ contractualisés. Le dispositif mis en place vise à favoriser l'accès ou le retour à l'emploi de personnes rencontrant des difficultés sociales ou professionnelles particulières et dont l'éligibilité a été validée dans le cadre du dispositif d'accompagnement des clauses d'insertion.



Sur cet objet, le principal enjeu porte sur le suivi du respect de cette clause par les entreprises de travaux, ainsi que la meilleure mesure et valorisation de l'impact socio-économique de cette démarche d'insertion ou de retour à l'emploi. Il est proposé d'augmenter ce ratio de 500 à 600 heures / Millions d'euros. Cependant et eu égard aux délais de procédure de passation des marchés, cette nouvelle cible ne s'appliquera que pour les marchés dont l'avis d'appel public à la concurrence a été lancé à compter du second semestre 2023.

Actions : S'assurer du respect de cette clause avec un dispositif de suivi du maître d'ouvrage

→ Indicateur de résultat : Ratio d'heures insertion / montant des marchés de travaux

- **Cible : 2024 à 2027 : > 600 h/ M€ 100%**

AXE 3 : Consolider l'expertise de l'APIJ, la performance de la maîtrise d'ouvrage et l'optimisation de ses ressources

Par-delà l'action opérationnelle de l'APIJ, la performance de l'opérateur repose également sur sa capacité à organiser ses services et déployer un ensemble de moyens fonctionnels et humains, inscrits dans une logique de progrès permanent.

A cet effet, la période 2024-2027 devra permettre à l'établissement de conforter son rôle de « bras armé technique » au service du ministère de la Justice et au bénéfice de l'ensemble du réseau immobilier ministériel.

La performance de l'APIJ, en tant qu'organisation, devra également s'évaluer au regard de sa capacité à mobiliser les outils et moyens lui permettant :

- De traduire à l'échelon interne à l'établissement, la logique de pilotage par les risques, appliquée au cœur de métier opérationnel de l'établissement, de façon adaptée à la taille et au fonctionnement de l'APIJ ;
- De s'insérer dans la dynamique impulsée par l'Etat en matière de transformation numérique de son action et de ses services ;
- De déployer un dispositif de gestion des compétences, en accord avec les cibles fixées à l'APIJ dans le cadre, notamment, du présent contrat d'objectifs et de performance.

3.1 Consolider l'expertise technique de l'APIJ au sein et au service du ministère de la Justice

Objectif 3.1.1 : Poursuivre l'appui technique apporté à la Chancellerie sur les questions immobilières

La Chancellerie a, au cours du précédent COP, diversifié ses saisines à l'APIJ, de plus en plus sollicitée en expertise et en appui technique opérationnel, notamment du Secrétariat général, comme suites à la réorganisation du Secrétariat général qui porte de manière transverse la politique immobilière de la Chancellerie.

L'APIJ doit ainsi, dans le cadre du COP 2024-2027, poursuivre son rôle d'appui au Secrétariat général pour favoriser les retours d'expérience au sein du réseau immobilier ministériel et capitaliser la connaissance acquise sur les champs fonctionnels, techniques et juridiques.



Action : Poursuivre les missions d'expertises en appui à la Chancellerie

Action : Organiser un séminaire au bénéfice de l'ensemble des acteurs immobiliers du ministère de la Justice

→ Indicateur d'activité : Fréquence d'organisation

Cible : 1 séminaire immobilier tous les 18 mois (3 séminaires sur le quadriennat)

Action : Mutualiser des cycles de formations internes ou externes organisés par l'APIJ avec la Chancellerie et/ou ses services déconcentrés (REX, expertise)

→ Indicateur de performance : Volume d'agents de la Chancellerie et/ou ses services déconcentrés formés par ce dispositif

Cible : 4 formations par an, ou plus, ouvertes à la Chancellerie ou à ses services déconcentrés.

Action : Consolider les méthodes de travail entre l'APIJ, le Secrétariat général et les directions métiers de la Chancellerie

▪ **2024** :

- Organisation d'un séminaire DAP/APIJ et définition des modalités d'échanges et de travail croisé entre les équipes opérationnelles de l'APIJ et les services de la DAP lors des phases de programmation, d'analyse des offres, d'études, de chantier, de livraison et de parfait achèvement ;
- Formalisation entre l'APIJ, le Secrétariat général et la DSJ d'une note portant sur l'actualisation de la procédure de livraison d'un palais de justice et les rôles respectifs des différents acteurs.

▪ **2024** :

- Organisation d'un séminaire SG/DSJ/APIJ et définition des modalités d'échanges entre les équipes opérationnelles de l'APIJ, du SG et de la DSJ lors des phases de programmation, d'analyse des concours, d'études et de chantier, de livraison et de parfait achèvement.

3.2 Assurer la maîtrise des risques liés au fonctionnement de l'établissement

La « solidité » administrative, juridique et financière avec laquelle l'APIJ remplit ses missions, doit être maintenue, et même consolidée dans le contexte de forte croissance de son activité et de tension sur ses équipes.

La mise en chantier de nombreuses opérations va conduire à un très haut niveau de mandatements en nombre et en volume financier. Ces volumes viennent se surajouter à ceux engendrés par le fonctionnement nominal de l'établissement public, dans un contexte où des efforts importants ont été déployés pour améliorer une situation dégradée des délais de paiement. Ainsi, des dispositions doivent être développées pour fluidifier la chaîne des paiements au sein de l'APIJ, en complément du renfort essentiel à apporter à l'APIJ comptable et au service facturier.

L'APIJ doit par ailleurs poursuivre un objectif de maîtrise et sécurisation des processus de fonctionnement internes, s'inscrire dans une démarche de contrôle interne. L'identification des risques, au travers d'une cartographie couvrant l'ensemble du périmètre des missions exercées par l'APIJ, et l'élaboration d'un plan d'action visant à apporter des réponses concrètes aux risques considérés comme sensibles, constituent la structure du dispositif de contrôle interne mis en place.

Objectif 3.2.1 : Amélioration des délais de paiement

La période devra permettre à l'APIJ de maintenir la performance de ses délais de paiements enfin retrouvée, que les conjonctures réglementaires, opérationnelles et RH avait contribué à dégrader. Ceci constitue un objectif tout à fait essentiel pour limiter l'exposition de l'établissement à des intérêts moratoires, en baisse en 2022 et 2023, et contribuer à la stabilité financière de ses prestataires.

Action : Améliorer les délais de paiement de l'APIJ

→ Cibles 2024 à 2027 : inférieure à 30 jours

Objectif 3.2.2 : Marche à blanc pour une certification des comptes de l'APIJ

Action : S'inscrire dans la démarche de la certification des comptes de l'établissement

- **2024** : Mise en place du contrôle budgétaire et comptable ;
- **2025** : Les comptes 2024 relatifs au fonctionnement de l'APIJ feront l'objet d'une certification à blanc ;
2026 : En fonction des conclusions de la certification à blanc, décision d'élargir le périmètre de cette certification à blanc aux comptes relatifs au budget des opérations.

Objectif 3.2.3 : Consolidation de la démarche de contrôle interne

Action : déployer le contrôle interne

- **2024** : mise à jour de la cartographie des risques et plan d'action ;
- **2024 à 2027** : mise en œuvre du contrôle interne en identifiant un thème par an sur la base des risques identifiés comme les plus critiques.

3.3 Renforcer les modalités de pilotage de la masse salariale et des compétences

Objectif 3.3.1 : Mise en place d'un dispositif de pilotage renforcé de la masse salariale

La Chancellerie a accompagné la très forte croissance du volume des commandes qu'elle a souhaité confier à l'APIJ (programme 15 000, nouveau programme judiciaire, diversification des commandes...) par la croissance de ses emplois autorisés, évaluée sur la base de la comptabilité analytique de l'APIJ. Une vigilance sur les moyens devra être maintenue durant toute la période du COP.

Cette croissance s'inscrit dans le cadre d'une très forte pression sur la filière du BTP en Ile-de-France, rendant les recrutements difficiles (allongement des délais de recrutement, agents moins expérimentés ou salaires d'entrée élevés), renforce le turn-over et exige une action soutenue de l'APIJ en matière d'attractivité et de GPEC.

A ce titre, la refonte du cadre de gestion en cours depuis 2019 constitue un levier important. La capacité de l'APIJ à réaliser des recrutements au rythme et au niveau de ses besoins, et à maîtriser le « turn-over » des agents en garantissant une politique indemnitaire en ligne avec celles des opérateurs ou établissements publics réalisant des missions de maîtrise d'ouvrage publique, nécessitent de disposer d'outils de pilotage pluriannuels de la masse salariale.

Les dialogues de gestion trimestriels entre le Secrétariat général (bureau de l'emploi et de la masse salariale des opérateurs) et l'APIJ doivent permettre d'anticiper le plus tôt possible les évolutions d'emplois et de masse salariale nécessaires pour répondre au plan de charge de l'APIJ, notamment au regard des demandes formulées au titre du projet de loi de finances.

Action : Anticiper les évolutions du plan d'emplois pour répondre au plan de charge et aux commandes de la Chancellerie.

- **2024 :** Construction d'un schéma d'évolution de la structure des effectifs sur la durée du COP, au vu des commandes connues ou projetées ;
- **2024 :** Fiabilisation de la masse salariale en fonction de l'évolution de la structure des effectifs sur l'année écoulée, mais aussi l'année en cours, selon une logique de réactivité à l'évolution du marché du travail, du cadre de gestion, et en fonction de l'expression des besoins formulés et à charge d'activité constante
- **2025 :** Vérification que le dispositif est fiable et ajustement si nécessaire ; projection sur l'année et sur la durée restante du COP.

Objectif 3.3.2 : Refondre le cadre de gestion de l'APIJ

Un nouveau cadre de gestion sera élaboré en cohérence avec les travaux actuellement menés par la direction de l'immobilier de l'Etat sur la filière RH immobilière de l'Etat.

Action : Renover le cadre de gestion de l'APIJ

- **2024 :** Faire valider le nouveau cadre de gestion (référentiel) par les autorités de tutelle de l'APIJ puis in fine par le conseil d'administration ;
- **2024 à 2027 :** Mise en œuvre et ajustement des dispositions si nécessaires.

Objectif 3.3.3 : Améliorer la gestion des compétences internes

L'audit RH et organisationnel conduit par l'APIJ en 2020 a permis d'objectiver le besoin d'accompagner les objectifs opérationnels fixés à l'APIJ pour les années à venir d'une véritable

stratégie de pilotage et de valorisation de ses profils en interne. Les dispositifs entrant dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) seront adaptés pour optimiser l'adéquation des ressources aux besoins de l'établissement tout en contribuant au développement professionnel des collaborateurs et en favorisant la transversalité : accompagnement des carrières, fidélisation des talents, promotions, mobilité interne, etc. La cartographie des emplois et des compétences intégrera notamment les éléments permettant de renforcer et valoriser les expertises.

Action : Renforcement de la GPEC

→ Indicateur de performance : Volume annuel de formation par agent

Cible : 3,4 jours / agent

Action : Accompagnement renforcé des agents

→ Indicateur de d'action : % de nouveaux arrivants ayant effectivement suivi le parcours d'intégration

Cible : 100% des nouveaux arrivants

3.4 Poursuivre la transformation numérique de l'APIJ et de ses outils de travail

L'APIJ doit garantir un niveau de disponibilité optimal des services mis à la disposition de ses agents pour l'exercice de leurs fonctions (notamment dans un contexte de déplacements fréquents sur les lieux des opérations) ainsi qu'un niveau de sécurité adapté aux données traitées et échangées. Elle doit poursuivre la démarche d'intégration des outils de travail, qui s'inscrit naturellement dans le cadre de l'action de modernisation de l'action publique portée par l'Etat.

A cet effet, de premiers travaux ont été engagés dans le cadre du COP précédent avec le démarrage d'un audit de l'outil intranet, en vue de sa refonte en 2023 et 2024. Un travail approfondi est à conduire dès 2024, afin de procéder à un recensement précis des besoins, préalablement à la définition d'une ligne directrice pour le système d'information globalisé de l'APIJ. Les objectifs et plan d'action issus de cette démarche constitueront ainsi les axes de travail de l'APIJ dans le cadre du présent contrat.

En particulier, un focus sera porté à l'intégration dans la politique SSI de l'APIJ des évolutions de la PSSI du ministère en cours, en lien avec les exigences de la loi de programmation militaire (LPM) de 2013 et ses textes d'application, notamment l'arrêté sectoriel pour le secteur d'activité d'importance vitale des affaires judiciaires (SAIVJ) publié le 1^{er} février 2022, ainsi que les exigences décret (Décret n° 2022-513 du 8 avril 2022 relatif à la sécurité numérique du système d'information et de communication de l'Etat et de ses établissements publics et décret n° 2019-1088 du 25 octobre 2019 relatif au système d'information et de communication de l'Etat et à la direction interministérielle du numérique).

En outre, la crise sanitaire en 2020 a conduit à déployer très massivement le télétravail, sur la quasi-totalité des activités et process de gestion de l'APIJ, avec toutefois de nouvelles questions d'ergonomie des outils de travail.

Action : Poursuivre la modernisation des outils informatiques mis à disposition des agents

- **2024** :
 - Audit des systèmes d'information permettant d'identifier les solutions informatiques adaptées à l'activité de l'établissement sur le quadriennat ;
 - Bilan du précédent schéma directeur informatique et des outils de télétravail ;
 - Elaboration d'un nouveau schéma directeur informatique (comprenant également le volet matériel).
- **2025** : Première vague de déploiements issus de l'audit
- **2026 et 2027** : Seconde vague de déploiements issus de l'audit
- ➔ Indicateur de performance : Enquête de satisfaction sur les nouveaux outils mis à disposition auprès des agents
Cible : 80% de satisfaction

Action : Sécuriser le système d'information de manière à diminuer les risques afférents

- **2024** : audit des systèmes d'information et identification précise des risques à maîtriser et mise à jour en conséquence de la politique de sécurité des systèmes d'information
- **2025** : formation des agents ;
- **2025** : production d'une feuille de route sur l'évolution de l'organisation et des process opérationnels de l'APIJ en application des nouvelles règles PSSI de la Chancellerie ;
- **2025 – 2027** : mise en œuvre de la feuille de route.
- ➔ Indicateur de performance : enquête auprès des agents sur la connaissance des règles de sécurité qui doivent s'appliquer.
Cible : 80% des règles connues



Action : Modernisation de l'outil intranet de l'APIJ

- **2022** : Conduite d'un audit intranet permettant de définir les besoins ;
- **2023-2024** : Déploiement d'un nouvel intranet ;
- **2025** : Analyse des usages des nouvelles fonctionnalités.

→ Indicateur de performance : Enquête de satisfaction sur le nouvel outil intranet

Cible : 80% de satisfaction

3.5 Promouvoir l'activité de l'APIJ

L'APIJ valorise son action, ses projets et les investissements du ministère de Justice par la production d'un rapport annuel d'activité. Ce rapport s'inscrit dans le respect des prérogatives respectives de l'opérateur et de la Chancellerie.

Action : réalisation du rapport d'activité

→ Indicateur de performance : Présentation du rapport d'activité au conseil d'administration du mois de juin-juillet

Modalités de suivi et de révision du contrat

Conformément à la circulaire du premier ministre du 26 mars 2010, un rendez-vous stratégique réunissant à un haut niveau de représentation les directions d'administration centrale concernées du ministère de la Justice et les dirigeants de l'opérateur est organisé avant la fin du premier semestre de chaque exercice pour dégager les priorités de l'organisme.

De manière plus opérationnelle, un point d'étape sur l'avancement des actions prévues au contrat de performance est organisé une fois par an en fin d'année civile entre l'APIJ et les directions d'administration centrale concernées du ministère de la Justice et du ministère chargé des Comptes publics. Il est précédé par l'envoi préalable par l'APIJ de l'état d'avancement des actions prévues au contrat de performance et du suivi des indicateurs du contrat, avec commentaires sur les écarts éventuels à la cible.

Sur la base des éléments qui auront été débattus lors du point d'étape, un bilan annuel de l'avancement des actions prévues au contrat de performance avec un suivi des indicateurs sera réalisé annuellement au premier conseil d'administration de l'année civile.

La nature des activités de l'APIJ et des objectifs définis dans le présent contrat de performance s'inscrivent dans un temps long, ce qui justifie de retenir le pas de temps annuel pour le suivi approfondi du contrat de performance. Cela étant, les parties conviennent d'échanger en tant que de besoin sur la mise en œuvre concrète du contrat de performance et les éventuelles difficultés à lever dans le cadre des réunions mensuelles organisées avec d'une part la DAP et d'autre part le SG et la DSJ.

Les parties conviennent de pouvoir adapter certaines actions et indicateurs prévues au contrat sous forme d'avenant, notamment si l'évolution des missions, des moyens et de l'environnement institutionnel de l'opérateur l'exigent. Certaines actions du présent COP prévoient par ailleurs de manière explicite une clause de revoyure concernant les indicateurs associés.

Annexe 1 : Tableau de synthèse des objectifs, des indicateurs et des cibles



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

APIJ

AGENCE PUBLIQUE
POUR L'IMMOBILIER
DE LA JUSTICE

Le ...

La secrétaire générale
du ministère de la justice

Madame Carine CHEVRIER

La directrice du budget
du ministère de l'économie, des finances
et de la souveraineté industrielle
et numérique

La Directrice du Budget

Signé électroniquement par : Mélanie JODER
Date de signature : 22/07/2024
Qualité : Directrice du Budget

Mélanie JODER

Madame Mélanie JODER

Le directeur général de l'APIJ

DAVID
BARJON ID

Signature
numérique de
DAVID BARJON ID
Date : 2024.06.26
18:25:42 +02'00'

Monsieur David BARJON