

Annexe : Analyse des risques inhérents majeurs

Synthèse de l'analyse

	Risque Financier	Perte d'image	Positionnement de l'offre	Défaillance SI	Risque de rupture des approvisionnements	Risque légal / Régul. Conformité règlement loi	Risque social	Risque sécuritaire (incidents sur site, sécurité des employés ou visiteurs des sites, accidents)	Risque concurrentiel	Risque d'arrêt de production	Risque fraude, malveillance	Niveau Total Risques
Gouvernance												
Pilotage des engagements (instances et PPI)	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
Pilotage budgétaire et comptable	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	11
Production												
développement et Conventionnement	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Acquisition	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	16
Cession	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12
Travaux	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12
Gestion patrimoniale	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	17
Support												
Achat et gestion fournisseurs	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Moyens généraux	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5
Ressources humaines	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16
Système d'information	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
Communication	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Paiement et perception	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	11
Total	20	21	17	21	21	21	21	21	21	21	21	

	Risque Financier	Perte d'image	Positionnement de l'offre	Défaillance SI	Risque de rupture des approvisionnements	Risque légal / Régul. Conformité règlement loi	Risque social	Risque sécuritaire (incidents sur site, sécurité des employés ou visiteurs des sites, accidents)	Risque concurrentiel	Risque d'arrêt de production	Risque fraude, malveillance	Niveau Total Risques
Gouvernance												
Pilotage des engagements (instances et PPI)	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2
Pilotage budgétaire et comptable	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	11
Production												
développement et Conventionnement	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	21
Acquisition	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	13
Cession	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	7
Travaux	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	8
Gestion patrimoniale	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	9
Support												
Achat et gestion fournisseurs	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	7
Moyens généraux	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5
Ressources humaines	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12
Système d'information	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	11
Communication	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Paiement et perception	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12
Total	19	14	8	14	8	15	7	9	2	12	17	

	Pilotage stratégique des engagements (instances et PPI)		
Risques majeurs inhérents	Descriptions des aléas - l'intensité, fréquence des aléas	Niveau de maîtrise du risque	Vulnérabilité au risque
	1	0	1
Risques Financiers	<p>Le modèle économique de l'EPORA repose sur un équilibre entre le niveau d'activité engrangé, les minorations foncières consenties et les besoins de financement venant de la variation des stocks.</p> <p>Cet équilibre est géré par les prises d'engagements que son conseil d'administration consent avec les collectivités partenaires. Un défaut de pilotage des engagements aurait des conséquences potentiellement importantes sur le modèle économique et financier de l'établissement, en créant des déséquilibres pouvant nécessiter d'endetter l'établissement, voire de reporter des dépenses.</p> <p>De même, la sécurité financière de l'EPORA dépend de la capacité de ses partenaires à honorer leurs engagements de rachat. Il importe donc que les engagements souscrits avec ses partenaires n'excèdent pas leur capacité financière.</p> <p>Le nombre d'engagements conventionnels souscrits par l'établissement avec ses partenaires est élevé (de l'ordre de grandeur de la centaine par an). Certains engagements conventionnels portent plusieurs millions d'engagements de dépenses. En cas de défaillance de ce processus, le nombre de cas problématiques pourrait être relativement important. Les risques seront principalement situés sur les niveaux de minorations.</p> <p>En effet, les risques financiers se matérialisent lorsque l'établissement réalise des dépenses dans le cadre des engagements conventionnels souscrits, notamment de portage foncier. En revanche, une fois la dépense réalisée, l'EPORA est engagé juridiquement, vis-à-vis de son partenaire, à un niveau de minoration qui, s'il dépasse ses capacités financières, peut le mettre en difficulté. Néanmoins, cela porte sur des volumes financiers assez facilement maîtrisables par le pilotage des dépenses.</p>	<p>L'établissement est doté d'un ensemble d'outil pour maîtriser les risques financiers inhérents au processus de pilotage des engagements et les a renforcés récemment:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PPI, cadrage des minorations et volumes d'activité en dépenses et recettes - Sous-cadrages des minorations foncières attribuables annuels - Délibération des instances au vu des données financières prévisionnelles des contrats, notamment encours cibles, bilan financier, et minorations affectées à l'opération; - Plusieurs indicateurs de suivi des niveaux d'engagement conventionnels de l'établissement, notamment ratio Stock CEVf, Minoration/activité,... - Un comité d'engagement interne prépare les décisions des instances avec une approche collégiale des engagements à prendre avec les partenaires, ne faisant pas reposer sur une personne l'appréciation des dossiers. 	<p>Le risque semble modéré du fait des facteurs dont l'intensité et la fréquence sont modérés et d'un niveau de contrôle mis en place sérieux</p>
	2	0	2
Perte d'image	<p>Deux causes de perte d'image peuvent être identifiées dans ce processus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'établissement, pour gérer un défaut d'engagement, retarde la livraison de ses services auprès de collectivité (décalage de dépenses, etc) altérant ainsi son image vis-à-vis des partenaires; - L'établissement, dont le niveau d'activité est limité par nature, s'engage sans pouvoir justifier auprès de ses partenaires des différences de traitement de leur demande, que ce soit en terme d'accès à ses services qu'en terme d'attribution de minorations foncières aux divers projets. <p>S'il pilote davantage ses risques financiers par la dépense que par le conventionnement, l'établissement est pour autant fortement exposé en terme d'image s'il doit, par défaillance du processus d'engagement conventionnel, ne pas respecter ses engagements. Son fonctionnement reposant sur la solidarité fiscale entre territoires prélevés, l'impact d'une dégradation de l'image peut être important autant le nombre de cas où un territoire s'estime lésé par le niveau de service compte tenu des décalages opérés pour des raisons financières.</p>	<p>L'établissement est doté d'un ensemble d'outil pur maîtriser les risques financiers inhérents au processus de pilotage des engagements et les a renforcé récemment:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PPI, cadrage des minorations et volumes d'activité en dépenses et recettes - Sous-cadrages des minorations foncières attribuables annuels - Délibération des instances au vu des données financières prévisionnelles des contrats, notamment encours cible, bilan financier, et minorations affectées à l'opération; - Plusieurs indicateurs de suivi des niveaux d'engagement conventionnels de l'établissement, notamment ratio Stock CEVf, Minoration/activité,... - Un comité d'engagement interne prépare les décisions des instances avec une approche collégiale des engagements à prendre avec les partenaires, ne faisant pas reposer sur une personne l'appréciation des dossiers. 	<p>Le risque semble significatif. S'il résulte de facteur dont l'intensité/fréquence sont importants, le bon niveau de contrôle du risque en nuance la criticité</p>
	2	0	2
Positionnement de l'offre	<p>En tant qu'EPIC gouverné par les collectivités territoriales et l'Etat, qui collecte une fiscalité dédiée, l'EPORA se doit de positionner son activité, et donc son offre d'intervention, sur les champs définis dans le cadre de son PPI. Un défaut de pilotage des engagements serait de nature à amener l'établissement en dehors de sa spécialité de mission ou de territoires et de ne pouvoir au final agir selon les engagements conventionnels souscrits.</p> <p>La fréquence de ce type d'aléas est limitée compte tenu du fait que l'établissement est très peu sollicité d'agir en dehors de ses limites par des collectivités, et que les cas d'espèces qui peuvent éventuellement se présenter resteraient du domaine de la mission accessoire, sur des volumes financiers et d'engagement réduits.</p>	<p>Le périmètre d'intervention de l'établissement est bien connu comme le spectre de ses missions et traduit dans le programme pluriannuel d'intervention. Les collaborateurs de l'EPORA sont bien outillés avec diverses ressources permettant de bien apprécier le champ de ses missions. Le comité d'engagement interne veille également à la bonne application du PPI et au respect des secteurs d'intervention.</p> <p>De même, le rythme de renouvellement du PPI tous les 5 ans et les mises à jour à mi PPI permettent d'écarter les risques d'obsolescence par rapport aux enjeux de territoire. Dans le même registre, le porté à connaissance de l'Etat et les Orientations Stratégiques de l'Etat documentent correctement le positionnement attendu.</p>	<p>Le risque semble significatif. S'il résulte de facteur dont l'intensité/fréquence sont importants, le bon niveau de contrôle du risque en nuance la criticité</p>
	0	0	0
Défaillance SI	<p>Un dysfonctionnement de ce processus n'est pas de nature à générer un risque majeur</p>	50	Le niveau de risque est négligeable
	0	0	0
Risque de rupture des approvisionnements	<p>Un dysfonctionnement de ce processus n'est pas de nature à générer ce risque</p>	50	Le niveau de risque est négligeable
	0	0	0
Risque légal // Fiscal. Conformité règlement loi	<p>Un défaut de pilotage peut conduire à mettre l'établissement en infraction vis-à-vis des articles L321-1 et suivants du Code de l'urbanisme (statuts EPP) et vis-à-vis de son statut d'EPIC avec spécialité de mission et de territoire. Néanmoins, la fréquence est faible car limitée à des cas d'espèce très particulières (demande extra territoriale; conventionnement sur des cas inhabituels) et l'intensité de l'impact d'une telle infraction correspondrait aux seuls engagements financiers non pilotables par la dépense. Le risque serait davantage un risque d'image.</p>	<p>Le périmètre d'intervention de l'établissement est bien connu comme le spectre de ses missions et traduit dans le programme pluriannuel d'intervention. Les collaborateurs de l'EPORA sont bien outillés avec diverses ressources permettant de bien apprécier le champ de ses missions. Le comité d'engagement interne veille également à la bonne application du PPI et au respect des secteurs d'intervention. Une intervention dans le cadre d'une activité accessoire ferait immédiatement l'objet d'une analyse juridique par le conseil juridique en charge des affaires institutionnelles.</p>	<p>Le niveau de risque est négligeable</p>
	1	0	1
Risque social	<p>L'aléa consiste principalement dans le conflit de valeur entre les salariés et les décisions des instances quant au positionnement de l'établissement sur les segments et axes prioritaires d'intervention et la capacité de la structure à assumer l'activité inhérente aux engagements pris.</p> <p>Le positionnement de l'établissement étant travaillé dans le cadre de son PPI tous les 5 ans, la fréquence de l'aléa est faible. Mais en cas de conflit de valeur entre les positionnements stratégiques de l'établissement et les valeurs des salariés, l'impact pourrait être fort</p>	<p>Le PPI a été travaillé en lien étroit avec les salariés de l'EPORA. Il est porteur d'un ensemble de valeur d'entreprise ayant été tiré des propositions des salariés.</p>	<p>Le niveau de risque est modéré en raison d'un aléa dont l'intensité/fréquence est significatif mais maîtrisé par un système de contrôle en place.</p>
Risque sécuritaire (sinistre sur site, sécurité des employés ou riverains de nos activités)	<p>Un dysfonctionnement de ce processus n'est pas de nature à générer ce risque</p>	Un dysfonctionnement de ce processus n'est pas de nature à générer ce risque	Le niveau de risque est négligeable
	0	0	0
Risque concurrentiel	<p>L'EPORA est soumis à une pseudo-concurrence sur son territoire d'intervention, et potentiellement à la concurrence d'autres EPP sur des territoires d'extension possibles.</p> <p>Le défaut de pilotage de l'offre et des engagements de l'EPORA peut conduire à ce que son offre soit substituée par un pseudo concurrent (aménageur, promoteur, bailleur, SEM,...) ou un concurrent direct sur les territoires d'extension.</p> <p>Pour autant, le modèle économique d'un EPP, reposant sur le prélèvement de la fiscalité et le positionnement sur des projets justement délaissés des acteurs économiques dans le cadre de sa mission de service public, est de nature à limiter les risques de substitution de son offre de service par une autre, tant en fréquence qu'en intensité</p>	<p>L'actualisation tous les 5 ans du PPI permet à l'établissement de repositionner son offre sur les sujets d'actualité. Le porté à connaissance de l'Etat et les Orientations Stratégique de l'Etat complète une vision prospective développée à cette occasion.</p>	<p>Le niveau de risque est négligeable</p>
	1	0	1
Risque d'arrêt de production	<p>Un dysfonctionnement majeur et prolongé des instances liés à la désignation de ses membres ou à la faculté de réunir l'instance, ralentirait le conventionnement nécessaire à l'activité de l'EPORA. Un risque d'arrêt de production partiel pourrait survenir, neutralisant la production. Pour que l'impact de ce risque soit notable et porte sur une part significative de l'activité, il conviendrait que les instances soient neutralisées sur un très long terme (plusieurs CA sur les 4 à 5 annuels prévus), ce qui correspondrait à une situation d'exception à fréquence très faible.</p>	<p>Les processus de désignation des administrateurs de l'EPORA rodés au sein des collectivités concernées, l'organisation mise en place à l'EPORA pour son suivi, la dématérialisation possible des instances ainsi que les dispositions d'exception ayant pu conférer des pouvoirs extraordinaires à la direction générale dans le cas de la crise sanitaire, et le fait de savoir dématérialiser les instances permettent de considérer que ce risque est maîtrisé. Permettre cependant le déroulement en visio des instances sans conditions particulières serait de nature à diminuer les éventuels impacts sur la production.</p>	<p>Le niveau de risque est modéré, notamment en raison de l'organisation en place</p>
	1	0	1
Risque fraude, malveillance,	<p>Ce risque serait principalement causé par un défaut de vérification des déclarations d'absence de conflit d'intérêt des élus du CA et du Bureau et le fait de ne pas porter un écus au moment du vote des engagements dans cette situation. Compte tenu du nombre de convention souscrite.</p> <p>Il peut résulter également de fausse déclaration des collectivités bénéficiaires, s'agissant notamment des motivations des opérations et objets sous-jacents à l'intervention de l'EPORA, lui faisant engager des dépenses sur des missions en infraction avec le CU ou son PPI.</p> <p>Compte tenu du nombre de conventions souscrites avec les partenaires, la fréquence de l'aléa est élevée. En revanche, le risque se matérialise davantage à la cession voire après la cession. A ce stade du processus de production, il y a peu de moyen de contrôle post cession.</p>	<p>Une charte de déontologie ainsi qu'une gestion des déclarations de non conflits d'intérêt est réalisée par l'établissement. Les élus directement concernés par des opérations votés par les instances sont déportés du vote.</p>	<p>Les outils de contrôle en place permettent de limiter en grande partie le risque</p>

Pilotage budgétaire et processus financiers			
Risques majeurs inhérents	Descriptions des enjeux - l'intensité, fréquence des aléas	Niveau de maîtrise du risque	Vulnérabilité au risque
	2	1	3
Risques Financiers	<p>La défaillance du pilotage budgétaire et comptable amènerait sans aucun doute des difficultés financières pour l'établissement qui ne pourrait plus assumer ses engagements vis-à-vis des collectivités partenaires - problématique de prévision et de sincérité des comptes - erreurs commises dans la valorisation des stocks (provisions), dette structurelle. L'activité de l'établissement suit des cycles corrélés avec les élections municipales rendant la prévision complexe dans les périodes pré et post élection municipale. Enfin, elle contient également une part d'activité incertaine, notamment en veille foncière, difficilement identifiable.</p> <p>On observe une fréquence relativement élevée de dépassement des bilans approuvés notamment, et des défauts d'exécution/prévisions, moins en volume qu'en distribution par nature de dépenses (travaux vs acquisition).</p> <p>On a pu observer également un recours à l'emprunt, sur une courte période de temps, pour financer ponctuellement des croissances de stocks concentrées sur une période ponctuelle de forte activité.</p> <p>Enfin, les écritures comptables des stocks, qui sont des éléments importants de la valorisation de l'EPORA, contiennent une part de risque important compte tenu du nombre d'acquisitions et de cessions faisant évoluer la valeur des stocks en cours d'année, et des provisions pour dépréciation venant de la pratique de minoration foncière, difficile à valoriser en cours d'opération. Il y a donc un risque d'intensité forte et de fréquence élevée à ce que les stocks contiennent des erreurs significatives vis à vis de l'activité annuelle.</p> <p>En revanche, l'établissement a acquis un niveau de maturité dans la constitution de ses stocks qui limite ses besoins de financement. A ce stade, il n'a pas été en situation de refuser des interventions de collectivité partenaire en raison d'un défaut de financement de son activité.</p>	<p>La nouvelle organisation de l'EPORA vise à mieux contrôler les risques inhérents à ce processus, notamment par la création d'une DAF dotée de moyens en conséquence. La DAF réalise un contrôle des engagements comptables qui permet de piloter l'exécution du budget.</p> <p>En revanche, le fonctionnement de l'établissement pour consolider les prévisions budgétaires de toutes les directions n'est pas documenté suffisamment.</p> <p>Le contrôle du risque repose sur des instances internes à l'EPORA qui examine régulièrement la prévision budgétaire: Revenues budgétaires deux à trois fois dans l'année.</p> <p>De même, le système d'information est mal adapté au fonctionnement d'un établissement foncier dont l'un des principaux enjeux est la valorisation de ses stocks fonciers, qui sont des actifs circulants. Il peut exister des risques d'erreur de comptabilisation de la valeur des stocks, notamment des provisions.</p> <p>En revanche, son niveau de trésorerie, le système d'avance financière mis en place sont de nature à sécuriser financièrement l'établissement.</p> <p>Une matrice OPRA a été mise en place devant permettre de déployer un plan d'actions visant à maîtriser ces risques. Elle doit dorénavant être remplacée par une véritable démarche CIC-CIB sur es processus.</p>	<p>Il s'agit d'un risque critique qui nécessite que les actions engagées soient poursuivies. Le risque de pilotage financier pluriannuel pourrait avoir un impact sur le financement de l'activité de l'établissement et nécessiter des ressources extérieures (emprunt, augmentation des recettes fiscales). Les autres risques sont moins sensibles financièrement même s'ils sont à considérer avec une très grande attention.</p>
	1	1	2
Perte d'image	<p>Des difficultés d'ordre budgétaire ou financières auraient des conséquences graves sur l'image de l'Etablissement dont la principale utilité pour le territoire est l'agilité d'acquisition (d'engagement de dépenses).</p> <p>Des erreurs comptables seraient de nature à dégrader l'image de l'établissement, notamment vis à vis de ses tutelles.</p> <p>En revanche, l'établissement a acquis un niveau de maturité dans la constitution de ses stocks qui limite ses besoins de financement. A ce stade, il n'a pas été en situation de refuser des interventions de collectivité partenaire en raison d'un défaut de financement de son activité.</p> <p>En résumé, une dégradation de l'image de l'EPORA venant de problématique touchant le pilotage budgétaire et comptable est à ce stade de fréquence faible mais d'une intensité potentiellement forte.</p>	<p>La maîtrise de ce risque est intégrée à la maîtrise des risques financiers au sens plus large évoqué ci-avant.</p>	<p>Le risque est significatif dans le cas d'un dysfonctionnement du process</p>
	1	1	2
Positionnement de l'offre	<p>On observe à une fréquence relativement élevée que le manque d'exécution des budgets de travaux sont régulièrement compensés par des dépenses d'acquisition d'opportunité. Ceci peut être de nature à déplacer l'offre de l'établissement d'une position souhaitée sur le recyclage foncier vers une positionnement de portage foncier pur dans des proportions respectives non pilotées. En revanche, l'impact pour l'établissement serait relativement modéré dans le sens où les dépenses d'acquisition demeure au coeur de la mission de l'EPORA.</p> <p>Géographiquement, il convient également que les budgets soient relativement cohérents avec les enjeux de chaque territoire et les volants d'activité associés. A ce stade, les financements de l'Etablissement ont été suffisant pour couvrir les besoins des territoires.</p>	<p>Le niveau d'exécution de travaux fait l'objet d'une vigilance importante lors des prévisions budgétaires, et fait actuellement l'objet d'actions en vue de contrer les causes des défaillances de programmation. Ces méthodes seront prochainement documentées dans la procédure budgétaire en cours de rédaction</p>	<p>Le risque est significatif dans le cas d'un dysfonctionnement du process</p>
	2	1	3
Défaillance SI	<p>Les données fournies par le process budgétaire permettent diverses valorisations par les autres processus. Une qualité altérée de la donnée nuirait donc gravement au fonctionnement de l'établissement. De même, l'ensemble des flux comptable étant dématérialisés, un défaut de remplacement, mises à jours ou de maintenance de l'outil de travail serait très grave dans le fonctionnement de l'EPORA. A ce titre, nos logiciels comptables, budgétaires et financier sont de génération ancienne, à ce titre il faudra penser à en changer à moyen terme encourir un risque critique à l'EPORA.</p>	<p>Au même titre que pour l'ensemble des processus métiers, les risques sont maîtrisés par les protections et sécurité mise en place par le processus SI (cf processus SI)</p>	<p>Le risque de dysfonctionnement des outils informatiques liés à ce process générerait une défaillance plus large du SI et aurait des conséquences importantes sur tous les process de l'établissement</p>
	0	0	0
Risque de rupture des approvisionnements	<p>Ce risque apparaîtrait dans le cas où l'établissement n'aurait pas suffisamment budgété ses dépenses. Il est de faible intensité et fréquence en ce qui le concerne</p>	<p>La méthode de programmation des besoins de financement et la bonne situation financière de l'établissement font que ce risque est maîtrisé.</p>	<p>Le risque de ne pas pouvoir financer ses approvisionnement est négligeable à ce stade.</p>
	2	0	2
Risque légal // Fiscal. Conformité règlement loi	<p>Compte tenu de son activité et ses statuts singuliers, l'EPF est régulièrement exposé à des risques fiscaux, provenant de son assujettissement à la TVA, au régime fiscal associé à son activité (taxe sur les salaires). Il doit également appliquer une norme comptable (GBCP).</p> <p>Compte tenu du nombre d'écritures comptables passées, du nombre de cessions réalisées dans des configuration ad hoc et des travaux qu'il réalise dans le cadre de convention avec les collectivités, la fréquence de ce risque est élevée. L'intensité est potentiellement importante en proportion de l'activité (% de l'activité, ex: TVA 20%).</p>	<p>L'EPORA fait très régulièrement (plus d'une par an) l'objet d'audit et de contrôle externe (IGP, Chambre régionale des comptes, audit DDPIF) sur ces sujets. La gestion par l'établissement a été éprouvée et seuls des cas de figure aux bornes et liés à l'interprétation du statut singulier de l'EPORA, ont pu être questionnés ou font l'objet de procédure judiciaire en cours qui concerne plusieurs EPF (URSSAF taxe sur les salaires).</p> <p>L'organisation, la documentation au sein de l'EPORA des procédures faisant intervenir ces risques est animé et les réduits, notamment en matière de TVA.</p>	<p>Le risque est significatif même s'il a été démontré qu'il est plutôt bien maîtrisé</p>
	0	0	0
Risque social	<p>Risque constitué principalement lié à un défaut de prévision budgétaires des salaires, qui ne pourrait être que limité en fréquence et en intensité compte tenu de la bonne capacité à prévoir ces dépenses et leur évolution.</p>	<p>Une masse salariale relativement constitué avec une faible perspective d'évolution ainsi qu'un cadrage annuel par la tutelle limite ce risque</p>	<p>Le risque social associé à ce processus est non significatif</p>
	0	0	0
Risque sécuritaire (sinistre sur site, sécurité des employés ou riverains de nos activités)	<p>Pas de risques majeurs identifiés</p>	<p>pas de risques majeurs identifiés</p>	<p>pas de risques majeurs identifiés</p>
	0	0	0
Risque concurrentiel	<p>pas de risques majeurs identifiés</p>	<p>pas de risques majeurs identifiés</p>	<p>pas de risques majeurs identifiés</p>
	1	0	1
Risque d'arrêt de production	<p>Une mauvaise programmation budgétaire pourrait aboutir à ne pas pouvoir financer des dépenses. Cela ne consisterait que dans les marges d'erreur de la prévision dans grande conséquence sur le fonctionnement de l'établissement.</p> <p>De même, un niveau de trésorerie (disponibilités) trop bas pourraient conduire ponctuellement à ne plus pouvoir payer les fournisseurs. Le risque se situe principalement sur le niveau de trésorerie qui doit être piloté finement. La cyclicité de l'activité peut amener des tensions temporaire sur la trésorerie à fréquence modérée (2 à 3 ans sur 6 ans de mandats électoral).</p>	<p>L'établissement est en mesure de piloter par l'engagement des dépenses et leur date de réalisation ses niveau de trésorerie. Aujourd'hui les niveaux de trésorerie de l'établissement lui permette d'écarter ce risque compte tenu de la programmation pluriannuelle prévue et pilotée.</p>	<p>Le risque de devoir stopper la production est marginal dans ce processus et est bien maîtrisé</p>
	2	0	2
Risque fraude, malveillance,	<p>Les facteurs de risques de fraude ou de malveillance dans ce processus seraient l'insincérité volontaire des dirigeants ou du DAF dans les comptes et la comptabilité ou la dissimulation volontaire de mauvais résultat budgétaire et comptable. L'impact pourrait être majeur pour l'établissement car peut jouer sur des sommes d'argent importante, la fréquence correspondant aux présentations de budget, soit 3 fois dans l'année (vote budget, clôture budget n-1 et budget modificatif en cours d'année).</p>	<p>Actuellement, les écritures du plan comptables ne sont pas certifiés même si le dédoublement ordonnateur et comptable amène en sus une sécurité sur ce plan. Le risque de dissimulation d'erreur comptable reste relativement peu contrôlé en l'absence d'un contrôle systématiques des imputations mais portant sur les écritures représentant les sommes d'argent les plus importantes.</p> <p>Le fonctionnement prévoit des interventions de plusieurs personnes dans la construction budgétaire, il est contrôlé par la mission de contrôle économique et financière de l'établissement</p>	<p>Le risque de fraude dans ce processus est maîtrisé</p>

Risques majeurs inhérents	Développement et Conventionnement		
	Descriptions des aléas - l'intensité, fréquence des aléas	Niveau de maîtrise du risque	Vulnérabilité au risque
Risques Financiers	2	1	3
	<p>Risque principalement lié à la maintenance juridique du portefeuille de conventions et à l'opposabilité des engagements pris dans ce cadre par les collectivités de rachat et de remboursement.</p> <p>De même, ce risque proviendrait d'erreurs de construction des bilans financiers ou de mauvaises évaluations des coûts et des valeurs de fonciers, notamment d'intégration de subventions non acquises par l'EPORA.</p> <p>Le risque peut porter sur des engagements financiers importants (solde de convention, part de financement du déficit par la collectivité, prix de rachat final du foncier) et est de fréquence relativement importante compte tenu du nombre de conventions souscrites.</p> <p>Le nombre d'avenants aux conventions, très importants, ainsi que des échéances de conventions concentrées sur les deux années à venir, génère un risque élevé en fréquence et potentiellement en intensité.</p> <p>Le nombre de convention élevé arrivant à échéance fait encourir un risque élevé de devoir acquérir hors convention des immeubles, le temps nécessaire à la régularisation de la convention.</p>	<p>Plusieurs outils de maîtrise de ces risques ont été mis en place:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sur le plan de l'organisation, les comités d'engagement contrôlent les bilans financiers, et anime les pratiques métiers; - Les dialogues de gestion visent également à piloter les engagements conventionnels, notamment leur maintenance vis à vis des échéances conventionnelles. - des bilans financiers type permettent de clarifier les modalités financières de l'EPORA; <p>Néanmoins, ces systèmes de contrôle ne permettent pas de supprimer le risque d'engagements financiers sur des supports juridiques échus ou de devoir s'engager sur des acquisitions sans conventions actives.</p>	<p>Le risque est significatif et doit faire l'objet de poursuite d'actions de contrôles.</p>
Perte d'image	2	1	3
	<p>Risque lié à la capacité de réaliser les engagements souscrits avec les partenaires: nous avons pu constater un engorgement des capacités de l'EPORA dans le traitement du portefeuille de conventions généré par le PPI précédent, avec une forte dépréciation de son image au vu des retards constatés.</p> <p>Risque d'identité lié à la maîtrise du PPI par les développeurs de terrains;</p> <p>Le risque est à fréquence potentiellement élevée compte tenu du nombre de conventions souscrites et à maintenir, même si l'impact ne serait important que si la dérive portait sur de nombreux contrats, ce qui ne semble pas possible.</p>	<p>Compte tenu de son activité, la planification de la charge de travail reste difficile, et l'établissement ne dispose pas d'outils SI lui permettant de le faire de manière efficace.</p> <p>Des processus sont en cours de conception permettant de mieux piloter la charge de travail générée par le portefeuille de convention et d'adapter les discours des développeurs auprès des collectivités locales.</p> <p>Le travail reste à faire.</p>	<p>Le risque est majeur et doit faire l'objet d'actions correctrices.</p>
Positionnement de l'offre	2	0	2
	<p>Le positionnement de l'établissement sur les territoires et sur ses axes prioritaires d'intervention repose essentiellement sur la bonne compréhension du PPI et des modes d'intervention de l'EPORA par ses développeurs.</p> <p>Un défaut d'appropriation de ces notions nuirait à l'efficacité du développement et positionnerait improprement l'offre.</p> <p>Ce processus est maître dans le positionnement de l'offre. S'il défaillait, il aurait un impact majeur de ce point de vue. De même, en contractualisant avec les communes, la fréquence est importante.</p>	<p>Plusieurs outils de maîtrise de ces risques sont en place notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La documentation tenant au PPI et aux documents s'y référant; - Une animation du réseau des développeurs sur ces aspects; - Des comités d'engagement internes veillant au respect du PPI et de ses textes d'application; - Le visa préalable du CGEPI à la signature des Conventions; etc. 	<p>Le risque est significatif et doit faire l'objet d'actions de contrôles.</p>
Défaillance SI	2	1	3
	<p>Le développement et le conventionnement sont la base sur laquelle repose l'ensemble du SI. L'alimentation de la donnée en la matière permet de structurer l'ensemble du SI. Une défaillance de la qualité de données provenant de ce processus de production conduirait à un dysfonctionnement majeur du SI. De même, les outils de collecte de l'information sont centraux et structurent les autres processus (code op, etc.)</p>	<p>GEO EPORA permet une meilleure maîtrise de la qualité de la donnée mais demeure une solution informatique fragile et développée maison. F7 est à finaliser pour sécuriser la donnée sur le portefeuille de convention décidé.</p>	<p>Ce risque est critique</p>
Risque de rupture des approvisionnements	2	1	3
	<p>Le conventionnement est le préalable nécessaire aux acquisitions foncières qui approvisionne l'établissement. Un dysfonctionnement du conventionnement amènerait nécessairement des problématiques fortes d'approvisionnement en foncier et conduirait ensuite à une baisse d'activité, voire un arrêt dans certain dossier.</p> <p>Il est possible pour l'établissement d'acheter du foncier sans convention. Le risque d'approvisionnement se transforme dès lors en risque financier.</p> <p>Le volume de convention arrivant à échéance et le redéveloppement du portefeuille de convention génère ponctuellement un risque d'approvisionnement de fréquence élevée mais d'intensité limitée par le fait qu'il peut être contourné en acquérant hors convention.</p>	<p>Le niveau de couverture conventionnel par l'établissement de son territoire permet de contrôler ce risque même si l'EPORA est actuellement confronté à un renouvellement majeur du portefeuille de convention arrivant à échéance.</p>	<p>Il y a un risque significatif de devoir acquérir dans des conditions non sécurisées pour l'établissement, voire de devoir renoncer à la faire. Mais ce risque ne devrait porter sur quelques opérations.</p>
Risque légal // Fiscal. Conformité règlement loi	2	1	3
	<p>Le conventionnement est la référence à partir de laquelle il sera vérifié si l'établissement est dûment dans sa spécialité de compétence (EPIC). Le contrat en lui-même permet, pour le juge, d'apprécier le régime fiscal de ses interventions, notamment de ses ventes. Des dysfonctionnements peuvent avoir des conséquences importantes sur ces champs, notamment compte tenu du nombre important de conventions souscrites</p>	<p>L'EPORA pratique des contrats type délibérés et contrôlés par son service juridique et ses conseils extérieurs.</p> <p>En revanche, son portefeuille de convention contient des contrats anciens, de rédactions hétérogènes faisant régulièrement l'objet d'avenant moins maîtrisés</p>	<p>Le risque est significatif et doit faire l'objet d'actions de maîtrise</p>
Risque social	0	0	0
Risque sécuritaire (sinistre sur site, sécurité des employés ou riverains de nos activités)	0	0	0
Risque concurrentiel	1	0	1
	<p>Le défaut de discours vis-à-vis des offres alternatives à celle de l'EPORA ainsi que le défaut d'anticipation sur les évolutions des besoins et de la législation seraient de nature à abandonner des parts de marché aux pseudo concurrent.</p> <p>De même, une couverture insuffisante du territoire en conventionnement profiterait à la pseudo concurrence de l'EPORA qui ne porte pas les mêmes objectifs de service public.</p>	<p>La mise à jour régulière des conventions avec le PPI actualisé tous les 5 ans sont de nature à réduire voire écarter ce risque</p>	<p>Le risque est non significatif</p>
Risque d'arrêt de production	1	2	3
	<p>La production s'opère dans le cadre de convention souscrite. Un défaut de maintenance juridique, un retard de contractualisation ou de renouvellement de convention serait suivi d'un arrêt de production.</p> <p>L'importance du renouvellement du portefeuille de convention génère un risque à fréquence élevée et à intensité forte.</p>	<p>Force est de constater que les nombreuses échéances de contrats font encourir à l'établissement un risque important de devoir suspendre sa production dans un certain nombre de projets à la recontractualisation avec le partenaire</p>	<p>Ce risque est relativement significatif</p>
Risque fraude, malveillance,	1	2	3
	<p>Le risque serait principalement constitué par des déclarations insincères de la part de collectivités territoriales sur la vocation des terrains portés ou par des manquements à la déontologie (intérêt privé dans l'opération conventionnée)</p>	<p>Il n'existe pas à ce stade de système organisé de contrôle de ce risque</p>	<p>Ce risque est relativement significatif</p>

Risques majeurs inhérents	Acquisitions		
	Descriptions des aléas - l'intensité, fréquence des aléas	Niveau de maîtrise du risque	Vulnérabilité au risque
Risques Financiers	2	1	3
	<p>Le risque financier généré par le processus d'acquisition réside principalement dans la correspondance entre la valeur et la chose acquise. Les acquisitions amiables étant très incertaines, il existe un risque de ne pouvoir financer toutes les acquisitions dans le cadre d'un budget donné, notamment lorsque le marché immobilier produit de nombreuses préemptions;</p> <p>Risque contentieux sur les préemptions/DUP pour fixation judiciaire de prix. Mauvaise évaluation des biens et des charges qu'ils induiront en matière de sécurisation ou de libération par les occupants;</p> <p>L'ordre de grandeur du nombre d'acquisition par l'EPORA est d'une centaine. La fréquence du risque est donc élevé. Le budget d'acquisition de l'EPORA représente environ 70 % de son activité, des défaillances sur les prix seraient donc d'intensité relativement forte, sans compter que la part des prix d'acquisitions dans les stocks est encore supérieure.</p> <p>La décision d'acquies positionne également l'établissement sur des actifs immobiliers potentiellement dépréciatif, même s'ils sont garantis par les collectivités.</p>	<p>Les acquisitions par l'EPORA sont faites sous le contrôle des avis de valeurs de la DIE. Les risques portant sur le prix des biens acquis surviennent principalement lorsque la DIE n'est plus compétente pour apprécier la valeur, soit en deça de ses seuils de consultation, soit devant des friches industrielles complexes, ou immeubles atypiques.</p> <p>Pour autant, les conditions d'acquisition, notamment sur les conditions de libération ou de remédiation des immeubles, peuvent également être synonymes de risques financiers élevés et, s'ils ne sont pas maîtrisés, générer des défaut de garantie des collectivités racheteuses.</p> <p>Le risque est donc maîtrisé dans un grand nombre de cas mais peu dans ceux où les erreurs de valeurs peuvent être impactantes.</p> <p>Les acquisitions sont documentés dans des livrets d'acquisition, permettant à la chaîne hiérarchique de contrôler les valeurs et conditions négociées d'acquisition.</p> <p>Chaque acquisition est délibérée par la collectivité compétente qui en garantit le rachat.</p> <p>Ce risque fait donc l'objet de mesure de maîtrise relativement développée mais devant être étendues</p>	<p>Il agit d'un risque significatif principalement situé sur les conditions d'acquisitions des sites à risques (friches, atypique) et fortement dépréciatif que les systèmes de contrôle actuel ne permettent de maîtriser.</p>
Perte d'image	1	0	1
	<p>Le dysfonctionnement de ce processus altère rapidement et fortement l'image de l'EPF reconnu par son agilité sur les acquisitions foncières et dont on attend une forme d'expertise sur ce domaine. Sa fréquence est relativement faible avec une intensité modérée, les capacités d'acquies étant plutôt reconnue par les partenaires de l'EPORA.</p>	<p>Les dossiers d'acquisition sont en grande partie bien pris en charge. L'organisation, permettant de suppléer des négociateurs fonciers en cas de dysfonctionnement permet de pallier les éventuels risques.</p>	<p>Le risque est peu significatif</p>
Positionnement de l'offre	1	0	1
	<p>Le processus acquisition, lorsqu'il est conduit dans le cadre de veille foncière, amène à positionner l'établissement sur des actifs immobiliers dont la sortie n'est pas parfaitement cadrée. Ce faisant, il mobilise les moyens de l'établissement et ses ressources et le positionne de facto sur des projets dont la sortie peut s'écarter de ses priorités par la suite.</p> <p>Les acquisitions en CVSF sont très majoritairement transférés en COP dans le cadre de projet conformes aux finalités de l'EPORA. La fréquence du risque est donc faible. Le préjudice pour l'établissement serait à apprécier aux carences de financement que ces aléas généreraient. De ce point de vue, l'intensité du risque reste modérée.</p>	<p>L'EPORA a mis en place des systèmes de régulation de ce risque dans ses conventions. Il a également fait évoluer ses contrats CVSF pour pénaliser sur les durées de portage, les collectivités n'exprimant pas clairement leurs intentions quant à l'utilisation qui sera faite du terrain développé par l'EPORA (PEVR)</p>	<p>Le risque est peu significatif</p>
Défaillance SI	1	2	3
	<p>Les données fournies par le process Acquisition dans le SI permettent le suivi des stocks fonciers. A ce titre, elles sont fondamentales et un dysfonctionnement aurait de graves conséquences sur la tenue informatisée de l'inventaire des stocks fonciers.</p>	<p>Actuellement, on peut noter un défaut de fonctionnement dans la co-existence de deux systèmes d'information collectant ces données. Si la dédoublement des SI récupérant cette donnée peut être perçu comme sécuritaire, il engendre des risques d'erreurs ou d'oubli significatif. Surtout, la base de données historique est sur une technologie fragile qui doit être remplacée par un logiciel (F7).</p>	<p>Le risque est significatif</p>
Risque de rupture des approvisionnements	2	0	2
	<p>Avec le conventionnement, le process acquisition fournit le foncier nécessaire aux autres cycles d'activité et à la réalisation de la mission de l'établissement. Un dysfonctionnement de ce process nuirait immédiatement à l'activité de l'établissement et pourrait conduire à un risque d'arrêt d'activité à terme ou à accentuer les effets de cycle déjà observés. De même, un marché immobilier et foncier atone ne permet pas de se fournir en foncier par voie amiable ou préemption</p>	<p>Les moyens consacrés à la fonction d'acquisition garantissent à ce stade le risque</p>	<p>Le risque est significatif et nécessite d'être attentif aux moyens de maîtrise mis en place</p>
Risque légal // Fiscal. Conformité règlement loi	1	0	1
	<p>Il s'agit principalement de risques déontologiques et de conformité vis-à-vis du CGPPP (Avis domaines). Risques d'acquisition hors périmètre de l'établissement.</p>	<p>La chaîne de contrôle des acquisitions, hiérarchique et avec le CGEFI, limite les risques de non-conformité réglementaires des acquisitions</p>	<p>Le risque est globalement maîtrisé</p>
Risque social	0	0	0
	<p>Pas de risques majeurs identifiés</p>	<p>Pas de risques majeurs identifiés</p>	<p>Pas de risques majeurs identifiés</p>
Risque sécuritaire (sinistre sur site, sécurité des employés ou riverains de nos activités)	1	0	1
	<p>Risques sécuritaires liés à la qualité des immeubles acquis, généralement dégradés ou en friche, avec les risques sur la santé liés aux contaminations possibles du cadre bâti et des sols (amiante, chimique, plomb...)</p> <p>Risque sécuritaire lié également à la gestion des conflits potentiels avec les propriétaires dans le cadre des négociations</p>	<p>Une procédure de sécurisation, un DUERP, et d'autres actions de sensibilisation et de formation aux risques (amiante, structure bâtiment) nous font considérer que ce risque est maîtrisé</p>	<p>Le risque est globalement maîtrisé</p>
Risque concurrentiel	0	0	0
	<p>Défaut de compétitivité des offres de l'EPORA vis-à-vis des pseudo concurrents (promoteurs), notamment lié à l'encadrement des offres par l'avis de la DIE</p>	<p>L'EPORA dispose d'un avantage concurrentiel dans le fait de pouvoir acquies sans condition suspensive, du fait d'une maîtrise des risques économiques au travers de sa fiscalité dédiée et de la garantie de rachat par la collectivité. Si ses offres financières sont plus faibles, ses conditions rétablissent leur caractère concurrentiel</p>	<p>Pas de risques majeurs identifiés</p>
Risque d'arrêt de production	2	0	2
	<p>Après le conventionnement, le process acquisition fournit le foncier nécessaire aux autres cycles d'activité et à la réalisation de la mission de l'établissement. Un dysfonctionnement de ce process nuirait immédiatement à l'activité de l'établissement et pourrait conduire à un risque d'arrêt d'activité à terme ou à accentuer les effets de cycle déjà observés.</p>	<p>L'organisation reposant sur 6,5 négociateurs fonciers écarte tout risque organisationnel sur ce process.</p>	<p>Ce risque est maîtrisé et à surveiller</p>
Risque fraude, malveillance,	2	0	2
	<p>Risque de fraude liée à des déclarations volontairement fausses sur les origines de propriété ou créanciers inscrits non déclarés, ou d'ole sur la nature du bien acquis (surface, nature, servitudes), ou risque déontologique des négociateurs.</p>	<p>Une charte de déontologie est mise en place. La décision d'acquies repose sur une chaîne de décision faisant concourir plusieurs personnes qui contrôlent les prix et conditions.</p> <p>Les risques provenant des vendeurs sont fortement contrôlés par les notaires procédant aux ventes, entendu que l'EPORA ne recourt pas aux actes en la forme administrative.</p>	<p>Ces risques sont potentiellement à fort impact mais globalement bien maîtrisés</p>

Cessions			
Risques majeurs inhérents	Descriptions des aléas - l'intensité, fréquence des aléas	Niveau de maîtrise du risque	Vulnérabilité au risque
	1	1	2
Risques Financiers	<p>Les cessions de l'établissement sont encadrées par des règles comptables précises et par les conventions souscrites avec les partenaires. Les cessions sont nombreuses (de l'ordre de la soixantaine par an), mais l'impact d'erreurs ou de dysfonctionnements porte sur des parts relativement faibles des prix. L'intensité/fréquence de ce risque est donc moyenne.</p> <p>Un défaut majeur ou global du processus de cession ferait encourir un risque financier de l'ordre de grandeur de la moitié des ressources annuelles de l'EPORA. La probabilité de son occurrence reste néanmoins très faible. L'intensité/fréquence de ce risque est donc moyenne.</p> <p>Des risques financiers peuvent naître des engagements juridiques pris dans les actes de cessions, sur la base de clauses trop peu maîtrisées. Ce risque est modéré mais en progression avec la croissance du nombre de vente à tiers. Il peut résulter aussi du non respect par les partenaires collectivités de leurs engagements de rachat couplé à un marché immobilier ne permettant pas de les substituer par une acquisition par promoteur (Risque de hausse des taux).</p>	<p>Un système de contrôle important du processus de cession fait concourir plusieurs services. La procédure est documentée même si elle doit être mise à jour dans le cadre de la nouvelle organisation.</p> <p>Néanmoins, la préparation des actes de cession et notamment des clauses demeurent pas assez contrôlé juridiquement, faisant encourir des risques contentieux et financiers.</p>	Ce risque est significatif
Perte d'image	1	1	2
	Les cessions constituent la livraison du produit fini à la collectivité locale. Des retards induits par un dysfonctionnement de ce processus peuvent nuire à l'image de l'établissement, notamment lorsqu'il s'opère au profit d'industriel ou de promoteur.	Les processus de vente à tiers sont peu documentés, notamment sur les conditions acceptables par l'établissement	Ce risque est significatif
Positionnement de l'offre	1	1	2
	Les fonciers vendus doivent être destinés aux vocations ayant motivé l'intervention de l'EPORA. A défaut, l'établissement ne serait pas bien positionné vis-à-vis des administrateurs et territoires de collecte de la TSE.	La procédure cession documente les clauses à faire figurer aux actes de vente pour maîtriser ce risque. Peu voire pas de contrôle a posteriori sont réalisés.	Ce risque est significatif
Défaillance SI	2	1	3
	Les données fournies par le processus Cession dans le SI permettent le suivi des stocks fonciers. A ce titre, elles sont fondamentales et un dysfonctionnement aurait de grave conséquence sur la tenue informatisée de l'inventaire des stocks fonciers.	Actuellement, on peut noter un défaut de fonctionnement dans la co-existence de deux systèmes d'information collectant ces données. Si la dédoublement des SI récupérant cette donnée peut être perçu comme sécuritaire, il engendre des risques d'erreurs ou d'oubli significatif. Surtout, la base de données historique est sur une technologie fragile qui doit être remplacée par un logiciel (F7). Néanmoins, ce risque est contrôlable par le fait que le stock	Ce risque est critique
Risque de rupture des approvisionnements	0	0	0
	Pas de risque majeur	Pas de risque majeur	Pas de risque majeur
Risque légal // Fiscal. Conformité règlement loi	1	0	1
	Le processus cession est porteur de risques fiscaux inhérents à la fiscalité applicable à la vente, notamment en matière de TVA. De la même manière, les modalités de la vente et notamment de calcul du prix doivent répondre au norme comptable applicable à l'établissement.	Un système de contrôle systématique de la fiscalité des ventes est prévu. Les ventes sont documentées dans un document de synthèse visé par la DAF qui précise et justifie les régimes fiscaux affectés.	Ce risque est peu significatif
Risque social	0	0	0
	Pas de risques majeurs identifiés	Pas de risques majeurs identifiés	Pas de risques majeurs identifiés
Risque sécuritaire (sinistre sur site, sécurité des employés ou riverains de nos activités)	0	0	0
	Pas de risque majeurs identifiés	Pas de risque majeurs identifiés	Pas de risque majeurs identifiés
Risque concurrentiel	0	0	0
	Pas de risque majeurs identifiés	Pas de risque majeurs identifiés	Pas de risque majeurs identifiés
Risque d'arrêt de production	0	0	0
	Pas de risque majeur	Pas de risque majeur	Pas de risque majeur
Risque fraude, malveillance,	1	1	2
	<p>Essentiellement sur le non respect des clauses à l'acte de cession garantissant les vocations futures et les variations de prix de vente. L'impact pour l'établissement est ex post et n'entraîne pas de grave préjudice si ce n'est d'avoir immobilisé une capacité financière et d'avoir octroyé indument des minorations foncières le cas échéant.</p> <p>Risque déontologique lors de cession à tiers.</p>	<p>Les collectivités délibèrent les ventes, ce qui en garantit d'une certaine manière les vocations finales du foncier.</p> <p>La maîtrise du risque pourrait être améliorée en réalisant des audits ou contrôle de réalisation des projets.</p>	Le risque est significatif et doit faire l'objet de contrôle

	Travaux		
Risques majeurs inhérents	Descriptions des aléas - l'intensité, fréquence des aléas	Niveau de maîtrise du risque	Vulnérabilité au risque
	1	2	3
Risques Financiers	<p>Les travaux représentent approximativement le tiers de l'activité de l'EPORA. Ils sont régulièrement la source d'imprécisions budgétaires tenant au jalonnement du processus et aux aléas qu'il comporte. Lorsqu'ils portent sur des biens complexes, tels que friches industrielles, ils sont potentiellement porteurs de risque de dérive des coûts travaux importants, difficilement cernables avant d'avoir acquis les biens. En territoires plutôt détendus, ces risques de dérive des coûts travaux génèrent des risques de désengagement des partenaires de l'EPORA ou un coût non maîtrisé pour l'EPORA sur ses fonds propres.</p> <p>Si les finciens complexes représentent peu de dossiers par rapport à son portefeuille global d'opérations, les dérives de coûts peuvent être très impactantes, tout en demeurant singificatif mais pas déterminant dans le budget général de l'EPORA.</p>	<p>Le processus travaux et notamment la manière de gérer les risques de dérive des coûts n'est pas documenté. Le contrôle est peu développé sur ce thème.</p> <p>La nouvelle organisation mettant en place une direction dédiée permet d'envisager un contrôle amélioré du processus et une plus grande homogénéité des pratiques.</p>	Risque modéré à fort
Perte d'image	<p>Les travaux constituent une séquence critique car visible et produisant des nuisances pour les riverains. Il s'agit par ailleurs de la phase terminale de libération du bien permettant sa cession. L'Etablissement est donc fortement jugé sur cette activité tant de la part des collectivités partenaires que du public.</p> <p>De même, les travaux contribuent à la notoriété de l'établissement et véhiculent les valeurs écoresponsables de l'EPORA.</p> <p>Un engorgement de ce processus a pu générer des retards vis à vis des engagements conventionnels s'agissant de l'engagement des chantiers.</p> <p>Enfin, ce processus est porteur de l'image d'un établissement respectueux de l'environnement et générant le moins de déchet possible.</p>	<p>Le processus travaux et notamment la manière de gérer les risques de dérive des coûts n'est pas documenté. Le contrôle est peu développé sur ce thème.</p> <p>La nouvelle organisation mettant en place une direction dédiée permet d'envisager un contrôle amélioré du processus et une plus grande homogénéité des pratiques.</p>	Risque critique
Positionnement de l'offre	0	0	0
	Pas de risque majeurs	Pas de risque majeurs	Pas de risque majeurs
Défaillance SI	0	0	0
	Le processus travaux n'a pas de logiciel associé si ce n'est GO7 qui est attaché au processus budgétaire et comptable	Pas de risque majeurs	Pas de risque majeurs
Risque de rupture des approvisionnements	0	0	0
	<p>Risque essentiellement lié à la capacité de ce process à trouver des prestataires extérieurs nécessaires aux chantiers avec un environnement concerné bien doté en intervenants. Le risque est cantonné à l'effectivité des marchés publics inhérents aux prestations sous-traitées, et notamment au fait de veiller à leur opérationnalité (suivi des échéances).</p> <p>Il a pu être observé des dépassements de délais de marché par le passé pouvant bloquer certains chantiers, mais à une fréquence faible et sans conséquence majeure en matière financière</p>	La création d'un service achat dédié au sein même de la direction DETA est de nature à maîtriser ce risque.	Pas de risque majeurs
Risque légal // Fiscal. Conformité règlement loi	2	1	3
	<p>Le processus travaux doit se soumettre à la réglementation des chantiers, à la sous-traitance ainsi qu'au code de la construction et de l'habitation et de l'urbanisme.</p> <p>Le nombre de chantiers ouverts et d'autorisation d'urbanisme est relativement limités sur une année. En revanche, les actes de gestion portant sur les chantiers sont nombreux et engagent la responsabilité de l'EPORA en qualité de Maître d'Ouvrage.</p> <p>Cette partie du processus de production est particulièrement exposée aux risques contentieux et légal.</p>	<p>L'EPORA se fait assister systématiquement d'un ensemble de prestataires en mesure de le sécuriser sur ses obligations de maître d'ouvrage: moe, CSPS, AMO.</p> <p>En revanche, il existe peu voire pas de système de contrôle de ses obligations de MOA à l'engagement de chantier et en cours de chantier ni d'audit en la matière.</p>	Risque critique à maîtriser
Risque social	0	0	0
	Pas de risques majeurs identifiés	Pas de risques majeurs identifiés	Pas de risques majeurs identifiés
Risque sécuritaire (sinistre sur site, sécurité des employés ou riverains de nos activités)	1	0	1
	Risques sécuritaires liés au chantier, majeur dans le cas de friche ou de bâtiment avec de nombreuses mitoyennetés sur une fréquence relativement faible (peu de sites très dangereux) mais avec des enjeux sécuritaire particulièrement forts.	<p>Ce risque est maîtrisé par:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un DUERP intégrant les risques professionnels inhérents - Des formations, notamment en amiante et SSP, pour connaître les risques; - Des prestataires (MOE, CSPS) permettant de sécuriser le MOA EPORA sur les risques pris par les salariés des entreprises et les riverains. 	Risque significatif mais maîtrisé
Risque concurrentiel	0	0	0
	L'EPORA ne démolit que ce qu'il porte	Pas de risque majeur	Pas de risque majeur
Risque d'arrêt de production	0	0	0
	Pas de risque majeur	Pas de risque majeur	Pas de risque majeur
Risque fraude, malveillance,	2	0	2
	Essentiellement déontologique ou lié au filière d'élimination de déchets, de conflit d'intérêt ou pantouflage avec les fournisseurs de PI et entreprises.	La multiplicité des acteurs sur le chantier et les systèmes de contrôle des achats et engagements mis en place avec le Service Achat et la direction financières sont de nature à réduire les risques.	Risque significatif globalement maîtrisé

	Gestion patrimoniale		
Risques majeurs inhérents	Descriptions des aléas - l'intensité, fréquence des aléas	Niveau de maîtrise du risque	Vulnérabilité au risque
	2	1	3
Risques Financiers	<p>Un défaut de gestion patrimonial peut conduire à une dévalorisation des stocks fonciers portés ayant un impact économiques non négligeable.</p> <p>La part de bien destiné à être conservée croit et cette croissance devrait se renforcer avec l'intégration d'une offre de réserve foncière avec le nouveau PPI.</p> <p>Susbsidiairement, un défaut de gestion locative peut faire perdre des recettes à l'établissement sur un risque à forte fréquence mais à faible impact pour lui, hormis pour les locations commerciales peu fréquentes mais à impact financier non négligeable pour les collectivités.</p>	<p>L'EPORA structure sa fonction patrimoniale qui présente un enjeu grandissant.</p> <p>Les évolutions de l'offre de service de l'EPORA renforce ces enjeux, tenant notamment à la conservation des valeurs d'actifs</p>	Le risque est significatif
	1	1	2
Perte d'image	<p>Un défaut d'entretien des biens de l'EPORA conduit à dégrader son image vis à vis du grand public riverain de nos propriétés et des collectivités locales qui sont interpellées.</p> <p>Un défaut de gestion locative peut également altérer l'image perçue par les occupants de l'établissement;</p>	<p>Aucun politique écrite d'entretien n'existe, la gestion patrimoniale s'exerce en "bon père de famille". La procédure de sécurisation prévoit des méthodes de suivi des sites. Il n'y a pas de contrôle particulièrement mis en place pour veiller au contrôle du bon entretien des biens.</p>	Le risque est significatif
	0	0	0
Positionnement de l'offre	Pas de risques majeurs	Pas de risques majeurs	Pas de risques majeurs
	1	2	3
Défaillance SI	<p>L'information alimentée par le process gestion patrimoniale concourt à maintenir un inventaire foncier à jour et à l'assurer dans de bonne condition. Un défaut de qualité d'information mettrait en défaut le SI sur ces aspects.</p>	Le suivi de l'état des biens n'est pas assuré de manière satisfaisante.	Risque significatif
	0	0	0
Risque de rupture des approvisionnements	Pas de risques majeurs	Pas de risques majeurs	Pas de risques majeurs
	2	1	3
Risque légal // Fiscal. Conformité règlement loi	<p>L'établissement pourrait être mis en défaut en sa qualité de propriétaire, tant par des locataires que des riverains. De même, ses obligations de sureté et de mise en sécurité pour les personnes pénétrant sur site comporte des risques judiciaires élevés.</p> <p>Compte tenu du nombre de propriété et de la nature majoritairement dégradée des biens acquis par l'EPORA, les risques attachés au propriétaire apparaissent à forte fréquence et d'intensité forte, puisque le DG est pénalement responsable</p>	<p>Une procédure de sécurisation prévoit les principales mesures à mettre en œuvre;</p> <p>l'orgainstion intègre également des services patrimoniaux dont les moyens sont adaptés. Il n'existe pas d'audit régulier sur l'état de mise en sécurité des biens -</p>	Risque très significatif pour l'établissement
	0	0	0
Risque social	Pas de risques majeurs identifiés	Pas de risques majeurs identifiés	Pas de risques majeurs identifiés
	2	1	3
Risque sécuritaire (sinistre sur site, sécurité des employés ou riverains de nos activités)	<p>Risques majeurs pour les personnes pénétrant sur les sites dangereux de l'établissement et pour les riverains des friches, notamment industrielle. Egalement, risque sécuritaire pour les occupants des sites</p>	<p>Une procédure de sécurisation prévoit les principales mesures à mettre en œuvre;</p> <p>l'orgainstion intègre également des services patrimoniaux dont les moyens sont adaptés. Il n'existe pas d'audit régulier sur l'état de mise en sécurité des biens</p>	Risque très significatif pour l'établissement
	0	0	0
Risque concurrentiel	Pas de risque majeur	Pas de risque majeur	Pas de risque majeur
	0	0	0
Risque d'arrêt de production	Pas de risque majeur	Pas de risque majeur	Pas de risque majeur
	1	2	3
Risque fraude, malveillance,	<p>Les risques de cette nature proviennent essentiellement de l'occupation des sites, soit d'occupations illégales, soit inhérents à la déontologie des gestionnaires de patrimoine. Le nombre et la dispersion géographique des sites dont l'EPORA est propriétaire génère un risque à haute fréquence. En revanche, l'intensité de l'impact est modéré pour l'établissement compte tenu de la nature du patrimoine, relativement de mauvaise qualité</p>	Il n'y a pas de contrôle particulier sur cette thématique. De même, la politique et la procédure menant à l'occupation des sites n'existent pas.	Risque significatif

	Achat et gestion fournisseurs		
Risques majeurs inhérents	Descriptions des aléas - l'intensité, fréquence des aléas	Niveau de maîtrise du risque	Vulnérabilité au risque
	1	0	1
Risques Financiers	<p>Les risques financiers inhérents aux achats son principalement porté par:</p> <ul style="list-style-type: none"> - des risques d'achats mal organisés, faisant croire, par leur forme ou le contenu des marchés publics, les coûts d'approvisionnement ou de fournisseurs. Compte tenu du nombre d'achat, ces risques peuvent être à grande fréquence, même si individuellement, l'impact est modéré. - Des risques inhérents au délai de paiement consécutif d'intérêts moratoires. De la même manière, la fréquence est forte et l'impact financier individuel et global est faible. 	<p>L'EPORA dispose de tableau de suivi des délai de paiement et d'une instance de pilotage de ces délais qui réunit le DAF, l'agent comptable et le responsable du service marché.</p> <p>Concernant les achats, l'EPORA dispose dorénavant d'un service achat permettant de trouver la meilleure formule d'achat possible.</p>	<p>Le risque financier associé aux achats est limité et maîtrisé par des mesures internes</p>
Perte d'image	0	0	0
	<p>Le risque d'image est centré sur la perception de l'EPORA en qualité d'acheteur. Les risques associés à cette perception sont limités pour l'établissement qui est un donneur d'ordre important dans son domaine d'activité</p>	<p>Pas de risque majeur identifié</p>	<p>Pas de risque majeur identifié</p>
Positionnement de l'offre	0	0	0
	<p>Pas de risques majeurs</p>	<p>Pas de risques majeurs</p>	<p>Pas de risques majeurs</p>
Défaillance SI	0	0	0
	<p>Les achats sont désormais dématérialisés et reposent donc sur la fiabilité des logiciels et applications utilisés. Une défaillance de ces logiciels neutraliserait la fonction achat mais n'aurait pas de conséquence sur le reste du SI relativement indépendant dans le SI</p>	<p>pas de risque identifié</p>	<p>pas de risque identifié</p>
Risque de rupture des approvisionnements	2	0	2
	<p>Un défaut de la fonction d'achat nuirait gravement à l'approvisionnement de l'établissement, notamment dans l'accès aux prestations de service intégrant sa chaîne de valeur ajoutée (BE Urba, avocat foncier, Moe, informatique etc)</p>	<p>L'EPORA a créé un service achat permettant des mutualisations de moyens auparavant impossible. Son fonctionnement repose sur des logiciels plutôt courant. Le risque d'interruption de service est donc maîtrisé</p>	<p>Risque à surveiller mais maîtrisé</p>
Risque légal // Fiscal. Conformité règlement loi	1	0	1
	<p>Il s'agit principalement de respecter le code de la commande publique. Les achats sont nombreux mais de faible importance. Les contentieux sont relativement rares</p>	<p>L'EPORA a créé un service achat permettant une animation de compétence et un contrôle hiérarchique des productions amélioré.</p>	<p>Risque non significatif</p>
Risque social	0	0	0
	<p>Pas de risques majeurs identifiés</p>	<p>Pas de risques majeurs identifiés</p>	<p>Pas de risques majeurs identifiés</p>
Risque sécuritaire (sinistre sur site, sécurité des employés ou riverains de nos activités)	0	0	0
	<p>Pas de risques majeurs identifiés</p>	<p>Pas de risques majeurs identifiés</p>	<p>Pas de risques majeurs identifiés</p>
Risque concurrentiel	0	0	0
	<p>Pas de risques majeurs identifiés</p>	<p>Pas de risques majeurs identifiés</p>	<p>Pas de risques majeurs identifiés</p>
Risque d'arrêt de production	1	0	1
	<p>La neutralisation de la fonction d'achat provoquerait un arrêt de production partiel concentré sur la réalisation d'études pré-opérationnelles et de travaux à engager. Les achats structurés en accord cadre continueraient de fonctionner ainsi que le processus d'acquisition-Cession.</p> <p>L'impact serait donc relativement faible en cas d'interruption courte à moyenne et plus important s'il devait s'installer dans le temps.</p>	<p>La nouvelle organisation mise en place sécurise la fonction d'achat en déboublant l'encadrement de service, et en rassemblant toutes les compétences dans sous la même ligne hiérarchique</p>	<p>Le risques n'est pas significatif</p>
Risque fraude, malveillance,	2	1	3
	<p>Risques forts déontologiques, lié à la passation de marchés, favoritisme marché, risque pantouflage, conflits d'intérêt</p>	<p>Une charte de déontologie est produite mais les contrôles demeurent peu répandu en la matière.</p>	<p>Risque significatif à mieux maîtriser</p>

Paieement et Perception des produits			
Risques majeurs inhérents	Descriptions des aléas - l'intensité, fréquence des aléas	Niveau de maîtrise du risque	Vulnérabilité au risque
	2	1	3
Risques Financiers	<p>Les risques financiers inhérents aux processus de paiement et de perception des produits sont nombreux:</p> <ul style="list-style-type: none"> - du paiement de sommes indues, soit non réalisées, soit versées à la mauvaise personne,... - des délais de paiement des fournisseurs, les paiements indus, [...] <p>En matière de recette à percevoir, le risque pourrait provenir de non perception des produits (risque de ne pas émettre le titre de produit à recevoir au titre des engagements juridiques) compte tenu notamment du décalage entre les ventes et les soldes de convention à réaliser sur la participation ou remboursement de dépenses.</p> <p>L'insuffisance des diligences dans le recouvrement peut de la même manière générer un risque de perception de sommes.</p> <p>Les paiements et perceptions sont nombreux, la fréquence de l'exposition au risque d'erreur est donc importante, et l'impact financier peut être sensibles, notamment en matière d'intérêt moratoires.</p>	<p>Une matrice OPRA a été mise en place devant permettre de déployer un plan d'actions visant à maîtriser ces risques. Elle doit dorénavant être remplacée par une véritable démarche CIC-CIB sur es processus.</p> <p>Le recensement des créances à percevoir a été réalisé mais n'est pas permanent.</p> <p>L'organisation ou le fonctionnement doit être améliorée pour le recouvrement des créances.</p>	Risque majeur à mieux maîtriser
	1	0	1
Perte d'image	Essentiellement sur les délais de paiement perçus par les fournisseurs, notamment s'ils sont consécutif de difficulté de financement de nos fournisseurs. (interroger Leslie sur l'intensité//Fréquence)	Un comité est mis en place pour veiller à régler les problématique de délai de paiement des fournisseurs entre la DAF, l'agent comptable et le service marché	risque maîtrisé
Positionnement de l'offre	0	0	0
	pas de risque majeur	pas de risque majeur	pas de risque majeur
	2	1	3
Défaillance SI	Le risque est principalement porté par l'obsolescence annoncée du logiciel comptable.	Une analyse d'opportunité est en cours en vue de choisir le remplaçant. Le choix n'est pas opéré.	Il s'agit d'un risque important sur ce processus métier pour l'établissement, qui est pris en charge.
	1	0	1
Risque de rupture des approvisionnements	Inhérent aux paiements des fournisseurs ou à des paiements trop long	le paiement des fournisseur est assuré. Concernant les délais de paiement, un travail est en cours pour examiner et régler les problématique de délai de paiement des fournisseurs entre la DAF, l'agent comptable et le service marché	risque maîtrisé
	1	1	2
Risque légal // Fiscal. Conformité règlement loi	Respect des délais de paiements et loi sur la soustraction, respect de la norme comptable et de la réglementation sur les marchés publics.	Le mandatement est actuellement préparé par des gestionnaires de marché et contrôlé par la DAF avec ordonnancement de la dépense auprès de l'agent comptable. Des réunions mensuels permettant de piloter les délais de paiements de fournisseurs sont tenue entre l'AC, la DAF, le service achat.	risqué partiellement maîtrisé, délai encore trop longs au regard de la réglementation
	2	0	2
Risque social	Inhérent au paiement des salaires	L'agence comptable compte deux personnes qui se suppléent. La préparation des salaires est réalisée par la chargée de paie dont le poste est dédoublé par la RRH qui supplée et par le SI RH avec interface Web qui permet une reprise de la préparation des paies par l'externe.	Il s'agit d'un risque à surveiller, notamment sur le maintien des mesures de maîtrise mise en place.
	0	0	0
Risque sécuritaire (sinistre sur site, sécurité des employés ou riverains de nos activités)	Sécurité des fonds numéraires qui restent limités en volume. Le risque est de fréquence faible et l'impact est très faible.	Pas de risques majeurs identifiés	Pas de risques majeurs identifiés
	0	0	0
Risque concurrentiel	Pas de risques majeurs identifiés	Pas de risques majeurs identifiés	Pas de risques majeurs identifiés
	1	0	1
Risque d'arrêt de production	En cas de défaut de paiement des salariés ou des fournisseurs	L'agence comptable compte deux personnes qui se supplées. La préparation des salaires est réalisée par la chargée de paie dont le poste est dédoublé par la RRH qui supplée et par le SI RH avec interface Web qui permet une reprise de la préparation des paies par l'externe.	Risque maîtrisé
	2	1	3
Risque fraude, malveillance,	Risque de fraude dans les paiements, substitution RIB, intrusion dans le SI et vol de mot de passe. Ce risque s'est présenté à plusieurs reprises. L'intensité peut être forte.	système de contrôle mis en place au sein de l'agence comptable des RIB et contrôle systématiques des pièces justificatives de paiements;	Risque majeur à mieux maîtriser

Risques majeurs inhérents	Moyens généraux		
	Descriptions des aléas - l'intensité, fréquence des aléas	Niveau de maîtrise du risque	Vulnérabilité au risque
	1	0	1
Risques Financiers	<p>Les risques financiers attachés au processus moyens généraux sont inhérents à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Choix fait en matière de fourniture, parc automobile, immobilier pouvant conduire à une augmentation des coûts de structure. Ces choix sont peu fréquents mais à forts impacts pour la structure. - la gestion du courrier et notamment des correspondances portant des enjeux financiers. Il s'agit d'un risque fréquent et de faible intensité rapportés aux budgets de l'EPORA <p>Ceci étant dit, les frais de structure représentent une part significative mais relativement modérée du budget général de l'établissement. Les impacts de dysfonctionnement de cette nature seraient peu intenses.</p>	<p>Un système de gestion du courrier est documenté et en place. Il est organisé et dématérialisé.</p> <p>Des chronos tracent les entrées sorties.</p>	Le risque est maîtrisé
Perte d'image	0	0	0
	<p>Les fournitures et moyens de fonctionnement participent à véhiculer l'image d'un établissement écocitoyen en sus de la mission et des modes d'intervention qu'il prévoit. Néanmoins, les fréquences du risque et leur intensité est faible.</p>	Vigilance et application des circulaires de l'Etat en matière d'éco-citoyenneté	le risque faible est maîtrisé
Positionnement de l'offre	0	0	0
	pas de risque majeur	pas de risque majeur	pas de risque majeur
Défaillance SI	0	0	0
	pas de risque majeur	pas de risque majeur	pas de risque majeur
Risque de rupture des approvisionnements	1	0	1
	<p>En fourniture et matériel pour le personnel dans le cas d'un défaut de renouvellement des marchés de fourniture.</p>	Les fournitures faisant l'objet de mode d'achat structuré en ACC, ou relevant de centrale d'achat garantissant une continuité de livraison, les risques sont faibles.	Risque non significatif
Risque légal // Fiscal. Conformité règlement loi	0	0	0
	Pas de risque majeur	Pas de risque majeur	Pas de risque majeur
Risque social	1	0	1
	Risque associé aux conditions de travail et cadre de vie au travail mis en place	Les choix sont régulièrement concertés avec le personnel (véhicule)	Le risque est maîtrisé
Risque sécuritaire (sinistre sur site, sécurité des employés ou riverains de nos activités)	1	0	1
	Défaut de fourniture des EPI au personnel essentiellement	Un suivi des fournitures d'EPI est réalisé. Le renouvellement des EPI fournit peut être amélioré	Le risque est maîtrisé
Risque concurrentiel	0	0	0
	Pas de risques majeurs identifiés	Pas de risques majeurs identifiés	Pas de risques majeurs identifiés
Risque d'arrêt de production	1	0	1
	Essentiellement lié au fonctionnement des sites et la mise à disposition des moyens de mobilité des personnels	L'EPORA est majoritairement locataire de ses sites et loue ses véhicules avec un contrat d'entretien, ceci écartant les risques d'arrêts de production inhérents.	Le risque est maîtrisé
Risque fraude, malveillance,	0	0	0
	Essentiellement situé sur les risques déontologiques, à faible fréquence et faible intensité	Charte de déontologie	Le risque est maîtrisé

Ressources humaines			
Risques majeurs inhérents	Descriptions des aléas - l'intensité, fréquence des aléas	Niveau de maîtrise du risque	Vulnérabilité au risque
	2	1	3
Risques Financiers	Potentiellement induit par des contentieux prudhommeaux et ruptures conventionnelles de contrats. Le règlement du personnel est ancien et doit être renouvelé et exclu les cadres supérieurs, faisant encourir un risque financier pour l'établissement. Le suivi du temps de travail pose des difficultés de mise en oeuvre avec des métiers, notamment exercés par les cadres, avec des horaires forcément variables et de la mobilité.	Le règlement du personnel existe mais est obsolète	Enjeux significatif à mieux maîtriser
	1	1	2
Perte d'image	La marque "employeur" de l'EPORA peut être altérée par les salaires, les conditions d'embauche, la formation. Risque de ne pas être attractif dans les recrutements voire de subir un turn over important dans des conditions de marché de l'emploi tendu. Dans un établissement public de 75 salariés, la fréquence du risque peut être relativement élevée (turn over relativement haut, parcours au sein de l'EPORA court), l'intensité du risque forte, avec des vacances de poste qui se prolongent ou de des difficultés à attirer les profils souhaités.	Le cadrage de l'évolution de la masse salariale se fait par la tutelle sur la base d'indice utilisé par tous les EP d'Etat de France, nonobstant le marché de l'emploi locale; de même sont pris en référence les mesures appliquées à la fonction publique alors même que l'EPORA est essentiellement composé de salariés de droit privé. Les délais de recrutement demeurent très raisonnables	Risque à surveiller
	0	0	0
Positionnement de l'offre	Les difficultés de recrutement dans certains secteurs géographiques peuvent causer quelques difficultés à assurer la mise en œuvre de notre offre, de manière ponctuelle et peu intense	pas de risque majeur	pas de risque majeur
	1	0	1
Défaillance SI	La paie des salariés est préparée sur un logiciel SI RH qui est central dans le processus métier. Un dysfonctionnement du logiciel serait de nature à neutraliser la paie. En revanche, ce SI RH n'est pas connecté au reste du SI (interface web). Il en est de même du logiciel de suivi du temps de travail qui, s'il défaillait, conduirait à ne plus pouvoir assurer le suivi du TT et devoir revenir sur les modalités d'organisation du TT.	Des mesures de maîtrise du risque ont été prises avec la mise en place d'un SI RH interfacé WEB, et un appui par un prestataire extérieur	Risque maîtrisé
	0	0	0
Risque de rupture des approvisionnements	Pas de risque identifié	Pas de risque identifié	Pas de risque identifié
	2	1	3
Risque légal // Fiscal. Conformité règlement loi	Risque inhérent au respect du code du travail, du fonctionnement des instances représentatives du personnel et au fait de se conformer aux obligations de l'employeur s'agissant des documents, information et formation à l'adresse du personnel. Il existe également un risque urssaf, notamment pour les personnels itinérants. Ce risque est de fréquence modérée à faible, mais potentiellement de forte intensité rapportée à la masse salariale en cas de commission d'irrégularité	Le processus RH est plutôt bien documenté procédant d'obligations du code du travail appliqué à l'employeur. Néanmoins, le règlement du personnel ainsi que les modalités d'organisation du TT appliquées à l'EPORA sont de nature à générer du contentieux.	Ce risque doit être couvert par un règlement du personnel remis à jour.
	1	1	2
Risque social	Inhérent au dialogue social au sein de l'entreprise et au fonctionnement du management. Les risques sont inhérents à la politique salariale d'un établissement public constitué de salariés de droit privé n'offrant, à 75 salariés, que peu de perspective d'évolution en terme de responsabilité.	Le cadrage de l'évolution de la masse salariale se fait par la tutelle sur la base d'indice utilisé par tous les EP d'Etat de France, nonobstant le marché de l'emploi locale; de même sont pris en référence les mesures appliquées à la fonction publique alors même que l'EPORA est essentiellement composé de salariés de droit privé.	risque significatif à surveiller
	2	0	2
Risque sécuritaire (sinistre sur site, sécurité des employés ou riverains de nos activités)	Défaut de prise en compte des risques professionnels au sein de l'entreprise et de la mise à jour du DUERP. Ce risque est présent du fait des biens dégradés pris en gestion par l'EPORA et de son activité de requalification. La fréquence d'exposition à ce risque est élevée, pour les salariés, fournisseurs et riverains des sites notamment. De plus, avec une activité très diffuse sur le territoire, les agents de l'EPORA sont exposés fortement au risque routier.	Une organisation est en place pour renouveler le DUERP régulièrement et le communiquer aux salariés, en plus de formations sur les risques professionnels auxquels certains salariés sont exposés. Et procédure de maîtrise des risques (amiante, charte auto.)	Le risque est significatif et à surveiller en maintenant notamment les outils de maîtrise du risque
	1	1	2
Risque concurrentiel	Inhérent au recrutement et à la capacité d'attirer des talents au sein de l'EPORA. Ce risque né de condition de travail, d'organisation du TT qui serait en décalage avec le marché. Ce risque est de fréquence modéré compte tenu du turn over significatif dans la structure, et d'intensité forte du fait de la mission de l'EPORA dans l'antichambre des aménageurs plus attractifs. Ce risque est déjà survenu plusieurs fois, notamment avec des agents débauchés de l'EPORA avec des progressions de salaires importantes;	Il n'existe par réellement de benchmark des employeurs concurrents de l'établissement. La politique salariale se fait moins au vu du marché de l'emploi que des l'historicité des salaires actuels.	Ce risque est significatif, notamment dans un contexte de marché de l'emploi tendu.
	2	0	2
Risque d'arrêt de production	Un défaut d'anticipation dans le process RH peut conduire à des délais de recrutement trop important induisant un ralentissement de la production voire un arrêt dans la fonction considérée dans le cas où le recrutement est trop lent.	Les processus de recrutement sont opérant, documenté. L'EPORA dispose d'un cabinet RH sous la forme d'un ACC.	Le risque est significatif mais maîtrisé
	1	0	1
Risque fraude, malveillance,	Principalement situé sur le respect des durées de temps de travail des salariés, dont le suivi est assuré par le SI mais dont le contrôle est rendu difficile par l'itinérance de certains salariés et le risque déontologique.	Le système de suivi du temps de travail, l'obligation de renseigner son agenda, et le niveau d'encadrement sont de nature à bien maîtriser ce risque. De même, une charte de déontologie à destination des personnels atténue les risques de cette nature	Le risque est significatif mais a priori maîtrisé par les mesures en place.

Risques majeurs inhérents	Système d'information		
	Descriptions des aléas - l'intensité, fréquence des aléas	Niveau de maîtrise du risque	Vulnérabilité au risque
Risques Financiers	2 Un défaut du SI pourrait générer des risques financiers important en raison des coûts de remise en fonction du SI et des pertes d'informations, notamment financières et comptable, inhérent aux paiements des fournisseurs. Un arrêt du SI serait également de nature à induire des coûts de structure supplémentaires importants en raison de l'intégration dans la chaîne de production de logiciels et développement informatique	1 Les données sont protégées et dupliquées sur plusieurs serveurs sur plusieurs sites. L'EPORA ne dispose pas d'un audit lui permettant de vérifier la sûreté de son SI vis-à-vis d'attaque extérieures rançonnage, etc.	3 Il s'agit d'un risque majeur pour l'établissement qu'il faut continuer à sécuriser
Perte d'image	0 Risque modéré lié à des défauts de mise à jour de l'internet Risque modéré lié à la capacité de rendre compte de son activité auprès de ses partenaires. L'établissement communique auprès des collectivités principalement et peu voire pas auprès du grand public. Le risque est donc de fréquence faible et d'intensité faible.	0 Plusieurs canaux de communication existe: site internet, réseau sociaux, mailing, etc.	0 Pas de risque majeur
Positionnement de l'offre	1 Le SI est alimenté de sources d'information et bases de données fournies par des partenaires et des institutionnelles qui nécessitent des mises à jour régulières. Un défaut de mise à jour peu induire en erreur toute la chaîne de décision permettant de positionner correctement l'offre de l'EPORA compte tenu de ses priorités et statuts.	2 Il n'y a pas d'inventaire des données à rafraichir ni de tableau de suivi des dates de remises à jour connu. En terme d'organisation, si les utilisateurs sont nombreux, la responsabilité de la mise à jour de ces données n'est pas clairement établie.	3 Ce risque est significatif
Défaillance SI	2 Le système d'information est devenu central. L'ensemble des process de production, support et de direction repose sur lui. Une mise en défaut du SI aurait un retentissement général sur l'établissement;	1 Une démarche de matrise des risques est engagé ainsi qu'un audit de sécurité pour déterminer les actions à engager	3 Risque majeur dont la maîtrise doit continuer à progresser
Risque de rupture des approvisionnements	0 pas de risque majeur	0 pas de risque majeur	0 pas de risque majeur
Risque légal // Fiscal. Conformité règlement loi	1 Ce risque est associé aux licences logicielles et à la gestion des données personnelles.	2 Un pilotage des licences est réalisé par le SI. S'agissant de la Gestion des Données personnelles, les obligations réglementaires sont progressivement intégrées dans les process	2 Risque significatif dont la maîtrise doit progresser
Risque social	0 Pas de risques majeurs identifiés à proprement parlé, serait une conséquence d'un dysfonctionnement grave du SI dégradant les conditions de travail	0 Pas de risques majeurs identifiés	0 Pas de risques majeurs identifiés
Risque sécuritaire (sinistre sur site, sécurité des employés ou riverains de nos activités)	1 Le risque considérer à en pas prendre en compte dans le programme d'infrastructure des SI la survenance d'un sinistre sur site conduisant à la destruction des informations. Fort heureusement, la fréquence des sinistres est faible, même si l'intensité d'un tel risque serait majeur s'il touchait les serveurs de sauvegarde.	0 Le stockage des informations de l'EPORA est multiste, et des sauvegarde régulière sont faites des serveurs principaux	1 Le risque est maîtrisé
Risque concurrentiel	0 Pas de risques majeurs identifiés	0 Pas de risques majeurs identifiés	0 Pas de risques majeurs identifiés
Risque d'arrêt de production	1 Risque majeur - le défaut du SI de l'EPORA pourrait conduire à l'arrêt global de son activité. L'intensité est donc forte. A ce jour, l'EPORA n'a pas connu de dysfonctionnement majeur, mais les risques de piratage sont de plus en plus nombreux	1 Le stockage des informations de l'EPORA est multiste, et des sauvegarde régulière sont faites des serveurs principaux. Grâce aux mesures prises, la remise en fonctionnement du SI prendrait entre 24h et 48 h.	3 Il s'agit d'un risque majeur devant faire l'objet d'une attention particulière
Risque fraude, malveillance,	2 Un défaut de sécurité pourrait conduire à des intrusion dans le SI, rançonnage, etc.	1 Un audit de sécurité est en cours pour contenir ce risque	3 Il s'agit d'un risque majeur devant faire l'objet d'une attention particulière

Risques majeurs inhérents	Communication		
	Descriptions des aléas - l'intensité, fréquence des aléas	Niveau de maîtrise du risque	Vulnérabilité au risque
Risques Financiers	0	0	0
	pas de risque majeur	pas de risque majeur	pas de risque majeur
	2	1	3
Perte d'image	Les risques de maîtrise de l'image de l'établissement par défaut de communication ou d'une communication inadaptee; La positionnement de l'établissement dans la chaine de l'aménagement génère clairement des risques quant au fait d'être associé à la communication des collectivités et aménageurs intervenant à l'aval. Or, c'est bien cette communication qui est porteuse, davantage que celle initiée par l'établissement sur les procédés de remédiation par exemple.	L'EPORA possède une stratégie de communication à partir de plusieurs canaux dont les fonctions sont précisées. Il assure une veille sur les communications réalisées sur les projets prenant place sur ses fonciers.	Ce risque est à maîtriser
	0	0	0
Positionnement de l'offre	les risques inhérents à un défaut de communication rendront plus difficile l'identification et la compréhension de l'offre par les partenaires. Néanmoins, le développement repose d'abord sur le développement réalisé par les chargés d'affaire, plus que par la communication institutionnelle. L'intensité du risque de ce point de vue est faible.	Une stratégie de communication a été mise en place pour déployer le PPI ainsi qu'un ensemble d'actions concourrant à la compréhension du nouveau positionnement stratégique	pas de risque majeur identifié
	1	0	1
Défaillance SI	La communication de l'EPORA se réalise par internet, intranet, les réseaux sociaux et des campagnes de mailing. Ces communications sont nécessaires mais pas indispensable au portage de l'offre de service sur le territoire. En revanche, elle causerait une certaine difficulté quant à la publicité des actes administratifs de l'EPORA et aux appels à projets dans le cadre de cession de foncier, ainsi que pour les publicités des marchés publics, sans que cela ne puisse être contourné	D'autres moyens de communication pourront être utilisés dans le cas d'une défaillance des sites de l'EPORA.	Le risque est peu significatif
	0	0	0
Risque de rupture des approvisionnements	pas de risque majeur	pas de risque majeur	pas de risque majeur
Risque légal // Fiscal. Conformité règlement loi	0	0	0
	Droit à l'image - ce risque est peu fréquent et de faible intensité s'agissant de l'EPORA	Contrôle des droits à l'image	pas de risque majeur
	2	1	3
Risque social	Inhérent à un défaut de communication interne souvent trop nombreuse, causant des problèmes d'audibilité sur les sujets stratégiques, et notamment les messages importants venant du CODIR	Les modes de communications sont peu maîtrisés, et la communication trop nombreuse. Des règles de communication internes à clarifier	La communication venant de la Direction général doit être mieux audible.
	0	0	0
Risque sécuritaire (sinistre sur site, sécurité des employés ou riverains de nos activités)	Pas de risques majeurs identifiés	Pas de risques majeurs identifiés	Pas de risques majeurs identifiés
	1	0	1
Risque concurrentiel	Ce risque né de méconnaissance de l'offre de l'établissement dontil serait préférée celle d'un acteur concurrent.	Plusieurs modes de communication et événement permettent d'assurer un diffusion permanente d'information sur l'EPORA: rapport d'activité, réseau sociaux, etc.	Le risques est limité
	0	0	0
Risque d'arrêt de production	Pas de risque majeur	Pas de risque majeur	Pas de risque majeur
	0	0	0
Risque fraude, malveillance,	Pas de risque majeur	Pas de risque majeur	Pas de risque majeur