

# Cartographie des Risques 2025

EPF Occitanie

Février 2025  
Paris La Défense

A business of Marsh McLennan



1. Notre approche
2. Synthèse
3. Risques Critiques
4. Risques Majeurs
5. Risques Sous Contrôles
6. Annexe

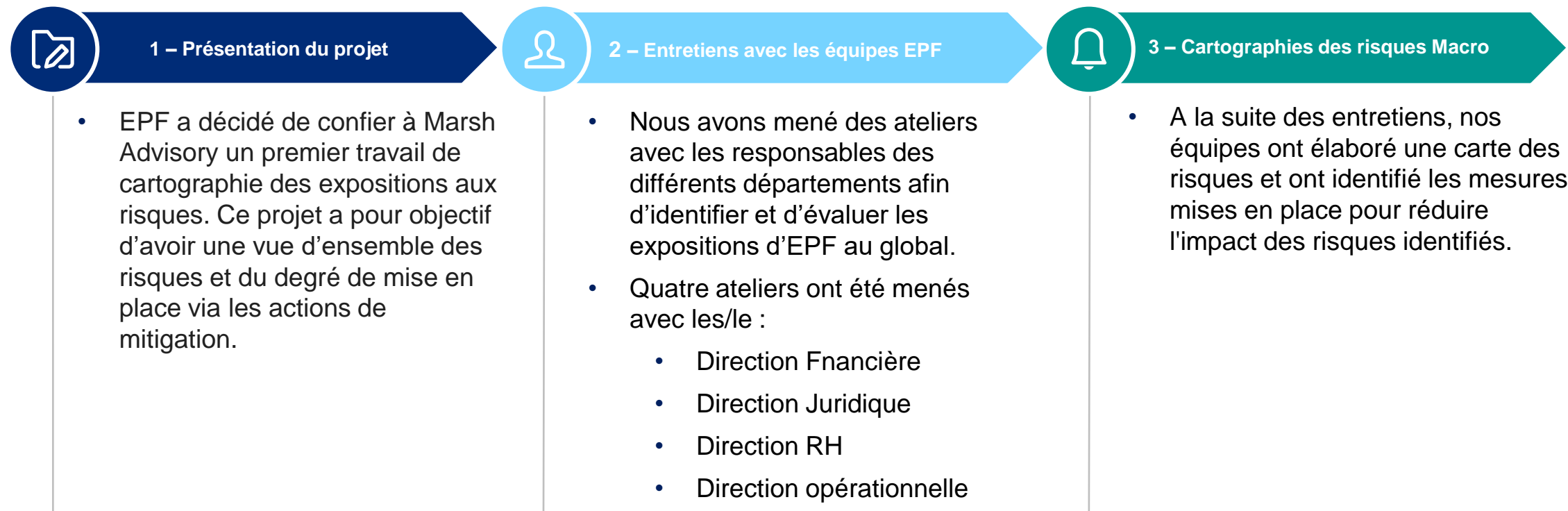
# Agenda

# Notre Approche

# 2

# Contexte et objectifs

Fort de son expertise en Risk Management, Marsh a accompagné EPF Occitanie dans sa volonté de cartographier les risques encourus à travers les phases suivantes :



# Synthèse

# 3

# Cartographie des risques 2025

L'équipe de Marsh Advisory a assisté EPF d'Occitanie à se doter d'une première cartographie globale de ses risques. Une série de risques standards ont été challengé avec le top management afin d'apprécier les impacts la probabilité de survenance de ces risques.

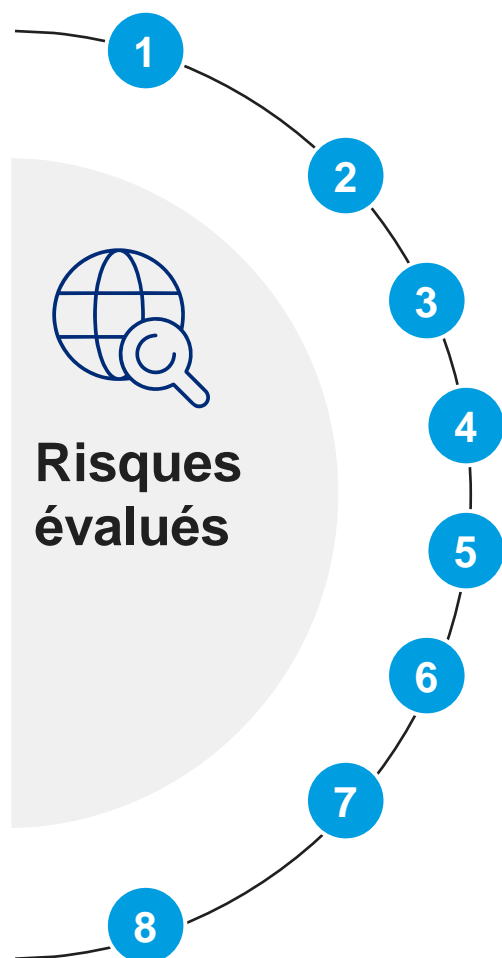
L'étude des risques d'EPF d'Occitanie a abouti à l'identification de 39 risques. Cette identification constitue une première image dans la gestion des risques pour l'EPF, des travaux supplémentaires comme la quantification des risques (impacts quantifiés), l'établissement et le suivi de plans d'actions pourraient être menés pour étoffer le dispositif de gestion des risques.

Nous avons classifié les risques identifiés en trois catégories, les risques critiques, majeurs, sous contrôles.

Risques Sensibles	Risques à Contrôler	Risques Sous-contrôles
<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 Risque Opérationnel</li><li>• 1 Risque Gestion de Crise</li></ul>	11	26

# Cartographie des risques

## Liste des risques évalués par catégorie



### Risques évalués

1



#### Risques de réglementation/conformité

- Non-conformité ou conformité partielle à l'heure actuelle
- Subir l'émergence non maîtrisée d'une nouvelle réglementation
- Maillon faible « conformité » au sein de l'équipe (corruption, éthique...)
- Non-conformité des sous-traitants, partenaires, fournisseurs

2



#### Risques gestion de crise

- Manque de préparation pour faire face à une crise
- Indisponibilité des locaux
- Indisponibilité du système d'information
- Indisponibilité du personnel (pandémie, aléa climatique...)

3



#### Risques stratégiques

- Risque lié à l'évolution du marché / de la concurrence
- Risque client / Perte partenaire strat
- Risque de réputation / d'image avec clients
- Risque de manque d'agilité de l'entreprise
- Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)
- Risque de gouvernance
- Risques environnementaux

4



#### Risques financiers

- Gestion de trésorerie
- Risque clients (financiers)
- Risques fournisseurs / Sous-traitants (financiers)

5



#### Risques RH

- Structuration de la fonction RH et suivi de l'évolution de la réglementation
- Perte Collaborateurs clé / Compétences clé
- Pour les autres collaborateurs de l'entreprise : transfert des compétences
- Difficulté de recrutement et de fidélisation, bassin d'emploi peu attractif
- Formation des collaborateurs
- Sécurité et conditions de travail (SST)
- Risques psychosociaux (RPS) / Stress et violence interne-externe >>
- Relations sociales / Mouvements sociaux

6



#### Risque de sécurité/sureté/cyber

- Management de la cybersécurité | Facteur humain
- Management de la cybersécurité | Sécurité technique du réseau Interne
- Management de la cybersécurité | Environnement extérieur et partenaires
- Protection des sites

7



#### Risques de gestion du patrimoine

- Occupation illégale des bien portés
- Non-respect par l'EPF de ses obligations de propriétaire/bailleur en matière de conformité, décence etc. Des biens loués
- Non-libération des biens acquis (personnes et/ou meubles)
- Non-coercition des objectifs de production de logements après cession
- Mauvaise application des régimes fiscaux suite à la réforme de la TVA immobilière attendue.

8

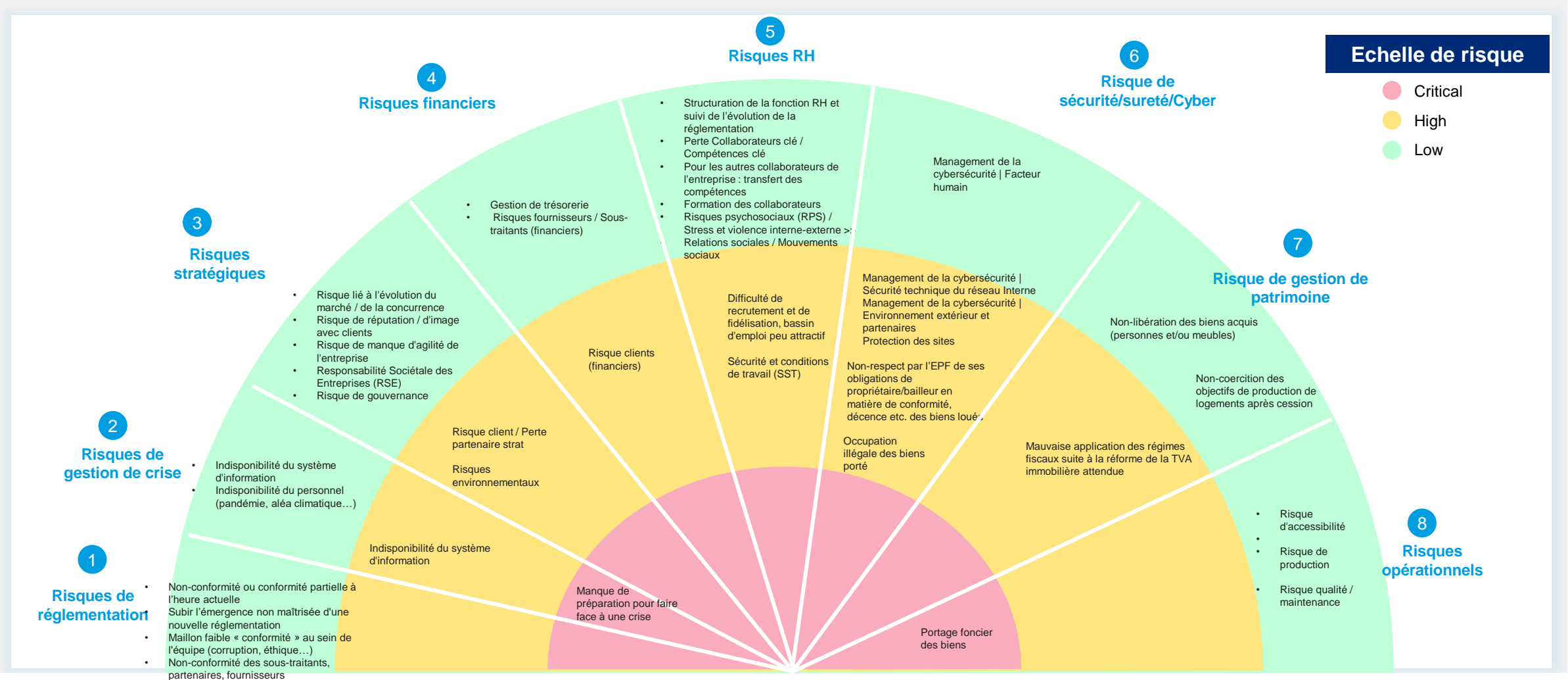


#### Risques opérationnels

- Enregistrement des marques, brevets et inventions utilitaires
- Gestion de projet opérationnel
- Gestion des relations avec les organismes de certification
- Relations avec l'administration publique

# Cartographie des Risques

Vu d'ensemble des risques identifiés et évalués





# Cartographie des Risques

## Vu d'ensemble des risques identifiés et évalués (1/2)

N°	Risques	Criticités
13	Risque de portage foncier des biens	
30	Manque de préparation pour faire face à une crise	
2	Risque client / perte partenaire stratégique	
9	Risque clients (financiers)	
16	Management de la cybersécurité – Sécurité technique du réseau Interne / Environnement extérieur et partenaires	
17	Protection des sites	
21	Difficulté de recrutement et de fidélisation, bassin d'emploi peu attractif	
23	Sécurité et conditions de travail (SST)	
32	Indisponibilité du système d'information	
34	Paralysie de l'activité de l'établissement et captations ou pertes de données suite à une cyberattaque	

N°	Risques	Criticités
35	Occupation illégale des biens porté	
36	Non-respect par l'EPF de ses obligations de propriétaire/bailleur en matière de conformité, décence etc. des biens loués	
39	Mauvaise application des régimes fiscaux suite à la réforme de la TVA immobilière attendue.	
7	Risques environnementaux	
1	Risque lié à l'évolution du marché Et/ou de la concurrence	
3	Risque de réputation / d'image avec clients.	
4	Risque de manque d'agilité de l'entreprise	
5	Risque de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	
6	Risque de gouvernance	
8	Risque de gestion de trésorerie	
10	Risques fournisseurs / Sous-traitants (financiers)	

# Cartographie des Risques

## Vu d'ensemble des risques identifiés et évalués (2/2)

N°	Risques	Criticités
11	Risque d'accessibilité	
12	Risque de production	
14	Risque qualité / maintenance	
15	Management de la cybersécurité – Facteur humain	
18	Structuration de la fonction RH et suivi de l'évolution de la réglementation	
19	Perte collaborateurs clé / Compétences clé	
20	Pour les autres collaborateurs de l'entreprise : transfert des compétences.	
22	Formation des collaborateurs	
24	Risques psychosociaux (RPS) / Stress et violence interne-externe	

N°	Risques	Criticités
25	Relations sociales / Mouvements sociaux	
26	Non-conformité ou conformité partielle à l'heure actuelle	
27	Subir l'émergence non maîtrisée d'une nouvelle réglementation	
28	Maillon faible « conformité » au sein de l'équipe (corruption, éthique...)	
29	Non-conformité des sous-traitants, partenaires, fournisseurs	
31	Indisponibilité des locaux	
33	Indisponibilité du personnel	
37	Non-libération des biens acquis (personnes et/ou meubles)	
38	Non-coercition des objectifs de production de logements après cession	

# Système de Classement

## Notation

Les risques identifiés sont répartis en trois catégories selon l'impact qu'ils peuvent avoir sur l'établissement.

Notation	Impact	Catégories de risques
	Fort	Sensible
	Moyen	A contrôler
	Faible	Sous-contrôle

# Risques Sensibles

# 4

# Risques Sensibles 2025

**Risque 13 : Portage foncier des biens**

**Risque 30 : Manque de préparation pour faire face à une crise**

Commentaires	Mitigations
<ul style="list-style-type: none"><li>• EPF Occitanie a pour rôle de soutenir les collectivités dans la reprise de biens sensibles et stratégique pour leur communauté. Le nombre de demandes de portage foncier n'est pas prévisible dans le temps et il peut y avoir un risque de gestion lié à l'augmentation du nombre de demandes de portage.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le nombre de projet à gérer est pris en compte pour que les équipes puissent les piloter dans les meilleures conditions.</li><li>• Il n'y a eu aucun historique de surcharge ou de complications dans la gestion des projets, même avec un volume élevé de projets à superviser.</li></ul>

# Risques Sensibles 2025

Risque 13 : Portage foncier des biens

Risque 30 : Manque de préparation pour faire face à une crise

Commentaires	Mitigations
<p>Il n'y a pas de plan de continuité formalisé en place, ce qui peut poser des risques importants pour l'organisation en cas de crise.</p> <p>De plus, l'absence d'exercices de crise limite la préparation et la capacité de l'équipe à réagir efficacement face à des situations imprévues.</p> <p>Tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Blocage/indisponibilités des locaux</li><li>▪ Cyberattaques</li><li>▪ Mouvements sociaux</li><li>▪ Incendie</li></ul>	<p>Il est essentiel d'élaborer :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ un plan de continuité pour garantir la résilience et la pérennité de l'activité face à des événements perturbateurs.</li><li>▪ des simulations régulières pour garantir que tout les membres de l'équipe soient prêts à faire face à d'éventuelles urgences.</li></ul>

# Risques à Contrôler

5

# Risques à contrôler :

Risques Stratégiques	Commentaires – Mitigations
Risque 2 : Risque client / perte partenaire stratégique	Risque de changement de gouvernance/politique dans les municipalités
Risque 7 : Risques environnementaux / Cat Nat	Risque de pollution environnementale à étudier. Aléas climatiques inhérent à l'activité d'EPF

Risques Financiers	Commentaires – Mitigations
Risque 9 : Risques clients (financiers)	Taux d'impayé à suivre sur la partie copropriété

Risques de Sécurité / Sureté / Cyber	Commentaires – Mitigations
Risque 16 : Management de la cybersécurité - Sécurité technique du réseau Interne - Environnement extérieur et partenaires	Il n'y a pas de dispositif spécifique lié à la cyber sécurité comme de test de résilience de l'infrastructure IT.
Risque 17 : Protection des sites	La protection des sites est un sujet majeur pour EPF Occitanie et des actions supplémentaires de sécurisation et protection des sites sont toujours à l'étude pour améliorer le dispositif.



# Risques à contrôler :

Risques Ressources Humaines	Commentaires – Mitigations
Risque 21 : Difficultés de recrutement et de fidélisation, bassin d'emploi peu attractif.	Les tâches comptables liées aux postes fonciers posent des problèmes de fidélisation
Risque 23 : Sécurité et conditions de travail (SST)	Chaque mois de janvier, une note de sécurité est émise, stipulant que dans les zones sensibles, les déplacements doivent se faire à plusieurs et de préférence le matin.

Risques Gestion de Crise	Commentaires – Mitigations
Risque 32 : Indisponibilité du système d'information.	
Risque 34 : Paralysie de l'activité de l'établissement et captations ou pertes de données suite à une cyberattaque	Diffuser régulièrement des mesures d'hygiènes informatiques à tous les salariés Renforcer la sécurité des infrastructures informatiques de l'établissement Créer un plan de reprise d'activité (PRA).

# Risques à contrôler :

Risques Gestion du Patrimoine	Commentaires - Mitigations
Risque 35 : Occupation illégale des biens porté	En amont des acquisitions, anticipation des mesures et travaux de sécurisation des biens acquis En cours de portage, déclenchement des procédures administratives et judiciaires
Risque 36 : Non-respect par l'EPF de ses obligations de propriétaire/bailleur en matière de conformité, décence etc. des biens loués	En amont des acquisitions, anticipation des mesures et travaux de sécurisation des biens acquis En cours de portage, déclenchement des procédures administratives et judiciaires
Risque 39 : Mauvaise application des régimes fiscaux suite à la réforme de la TVA immobilière attendue.	Formation des salariés au nouveau régime de TVA une fois le BOFIP publié.

# Risques Sous-Contrôles

6

# Risques Sous-Contrôles :

Risques Stratégiques	Commentaires – Mitigations
Risque 1 : Risque lié à l'évolution du marché / de la concurrence.	Le risque est considéré comme faible. EPF n'a pas de concurrence sur les projets qu'elle porte puisqu'il s'agit de biens moins attractifs que les standards de marché.
Risque 3 : Risque de réputation / d'image avec clients	Excellente relation avec les collectivités. Non connus du public/ presse
Risque 4 : Risque de manque d'agilité de l'entreprise	Risque considéré comme faible du fait de son objectif principal et unique de portage de bien immobilier pour les collectivités
Risque 5 : Risque de Gouvernance - Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)	Risque sous contrôle. EPF suit les obligations de construction et rénovation selon les règles transmises par l'Etat.
Risques Financiers	Commentaires – Mitigations
Risque 8 : Gestion de trésorerie	EPF possède une bonne gestion de trésorerie, saine, et solide.
Risque 10 : Risques fournisseurs / Sous-traitants (financiers)	Ces risques sont sous contrôle car EPF Occitanie, du fait de ses capacités, sa réputation, et sa solidité financière, attire les meilleurs corps de métiers. Par ailleurs, EPF effectue des contrôles poussés lors de l'entrée en relation.

# Risques Sous-Contrôles :

Risques Opérationnels	Commentaires
Risque 11 : Risque d'accessibilité	Sécurisation des biens, débarrasseur.
Risque 12 : Risque de production	5 personnes dédiées à la gestion du patrimoine.
Risque 14 : Risque qualité / maintenance	Maintenance preventive réalisée à chaque acquisition

Risques de Sécurité / Sûreté / Cyber	Commentaires – Mitigations
Risque 15 : Management de la cybersécurité – Facteur Humain	Une formation annuelle sur l'hygiène et la sécurité est organisée.

# Risques Sous-Contrôles :

Risques Ressources Humaines	Commentaires - Mitigations
Risque 18 : Structuration de la fonction RH et suivi de l'évaluation de la réglementation.	La structuration est en cours pour l'activité et les collaborateurs.
Risque 19 : Risque de perte collaborateurs clés / compétences clés	Des formations internes sont réalisées par des salariés, notamment des juristes opérationnels, pour favoriser le transfert de connaissances.
Risque 20 : Pour les autres collaborateurs de l'entreprise : transfert des compétences.	
Risque 22 : Formation des collaborateurs	Des formations sont proposées tout au long de l'année.
Risque 24 : Risques psychosociaux (RPS) / Stress et violence interne-externe.	Mise en place de mesure et procédure visant à protéger les salariés lors de la déplacement sur des zones sensibles
Risque 25 : Relations sociales / Mouvements sociaux	Les relations sociales sont bonnes, aucuns mouvements sociaux à signaler.

# Risques Sous-Contrôles :

Risques de Réglementation / Conformité.	Commentaires - Mitigations
Risque 26 : Non-conformité ou conformité partielle à l'heure actuelle - Limiter la conformité à un simple enjeu défensif.	Le risque est maîtrisé dans le domaine des achats, avec un plan national d'achat durable en conformité avec la loi AGECL, axé sur le climat et la résilience. Cela inclut des activités de travaux de démolition et la préservation des ressources, ainsi qu'une réduction de l'empreinte énergétique.
Risque 27 : Subir l'émergence non maîtrisée d'une nouvelle réglementation.	La loi sur le climat et la résilience est suivie de près grâce à une veille réglementaire effectuée par les juristes opérationnels, qui surveillent également les sujets institutionnels.
Risque 28 : Maillon faible « conformité » à un simple enjeu défensif.	Un dispositif anti-corruption est en place, comprenant une déclaration spécifique de tous les élus envoyés aux préfets de région, afin de s'assurer que les élus n'ont pas d'intérêts dans les entreprises qui soumissionnent.
Risque 29 : Non conformité des sous-traitants, partenaires, fournisseurs	Un plan de réglementation interne des achats est en place depuis 2008 et a été enrichi de dispositions au fil du temps, incluant un dispositif de déclinaison du plan d'achat durable.

# Risques Sous-Contrôles :

Risques de Gestion de Crise	Commentaires - Mitigations
Risque 31 : Indisponibilité des locaux	Le risque est considéré comme faible et sous contrôle. L'ensemble du personnel a un accès à distance sur son poste de travail.
Risque 33 : Indisponibilité du personnel (pandémie, aléa climatique...)	Le risque est considéré comme faible. L'ensemble des mesures spécifiques pandémie a été mis en place sur la période de pandémie.

Risques de Gestion du Patrimoine	Commentaires - Mitigations
Risque 37 : Non-libération des biens acquis (personnes et/ou meubles)	Insérer dans les actes authentiques des clauses de séquestre
Risque 38 : Non-coercition des objectifs de production de logements après cession	Inscrire systématiquement dans les actes de cession les clauses de pénalité prévues par le règlement d'intervention.



# Annexe

# 7

# Annexe

## Cartographies des risques 2024

### Risques Stratégiques

- Risque 1 : Risque lié à l'évolution du marché / de la concurrence.
- Risque 2 : Client / Perte partenaire strat.
- Risque 3 : Réputation / Image avec clients.
- Risque 4 : Manque d'agilité de l'entreprise
- Risque 5 : Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)
- Risque 6 : Gouvernance
- Risque 7 : Risques environnementaux

### Risques Financiers:

- Risque 8 : Gestion de trésorerie
- Risque 9 : Clients (financiers)
- Risque 10 : Clients (fournisseurs)

### Risques Opérationnels

- Risque 11 : Accessibilité
- Risque 12 : Production
- Risque 13 : Portage foncier des biens
- Risque 14 : Qualité / Maintenance

### Risques de Sécurité / Sureté / Cyber.

- Risque 15 : Management de la cybersécurité | Facteur Humain
- Risque 16 : Management de la cybersécurité | Sécurité technique du réseau Interne et contact avec l'environnement extérieur et partenaires
- Risque 17 : Protection des sites

### Risques Ressources Humaines

- Risque 18 : Structuration de la fonction RH et suivi de l'évolution de la réglementation
- Risque 19 : Perte Collaborateurs clé / Compétences clé
- Risque 20 : Pour les autres collaborateurs de l'entreprise : transfert des compétences
- Risque 21: Difficulté de recrutement et de fidélisation, bassin d'emploi peu attractif
- Risque 22 : Formation des collaborateurs
- Risque 23 : Sécurité et conditions de travail (SST)
- Risque 24 : Risques psychosociaux (RPS) / Stress et violence interne-externe - Comportements du collectif : addictions, discriminations, prosélytisme, harcèlement
- Risque 25 : Relations sociales / Mouvements sociaux

### Risques Réglementation / Conformité

- Risque 26 : Non-conformité ou conformité partielle à l'heure actuelle - Limiter la conformité à un simple enjeu défensif
- Risque 27 : Subir l'émergence non maîtrisée d'une nouvelle réglementation
- Risque 28 : Maillon faible « conformité » au sein de l'équipe (corruption, éthique...)
- Risque 29 : Non-conformité des sous-traitants, partenaires, fournisseurs

### Risques Gestion de Crise

- Risque 30 : manque de préparation pour faire face à une crise
- Risque 31 : Indisponibilité des locaux
- Risque 32 : Indisponibilité du système information.
- Risque 33 : Indisponibilité du personnel (pandémie, aléa climatique...)
- Risque 34 : Paralysie de l'activité de l'établissement et captations ou pertes de données suite à une cyberattaque

### Risques Gestion du patrimoine

- Risque 35 : Occupation illégale des bien portés
- Risque 36 : Non-respect par l'EPF de ses obligations de propriétaire/bailleur en matière de conformité, décence etc. Des biens loués
- Risque 37 : Non-libération des biens acquis (personnes et/ou meubles)
- Risque 38 : Non-coercition des objectifs de production de logements après cession
- Risque 39 : Mauvaise application des régimes fiscaux suite à la réforme de la TVA immobilière attendue.



Marsh SAS, société par actions simplifiée au capital de 5 917 915 euros. Société de courtage d'assurances et de réassurance dont le siège est situé Tour Ariane – La Défense, 5 place de la pyramide, 92800 Puteaux, immatriculée sous le n° 572 174 415 au RCS de Nanterre. Assurances RC professionnelle et garantie financière conformes aux articles L512-6 et 7 du Code des assurances. TVA intracommunautaire n° FR 05 572 174 415. Orias n° 07001037, orias.fr. Code APE : 6622Z. Société soumise au contrôle de l'ACPR, 4 place de Budapest, CS 92459, 75436 Paris Cedex 09. Réclamations : Marsh, Département Réclamations, Tour Ariane, 92088 Paris La Défense cedex – [reclamation@marsh.com](mailto:reclamation@marsh.com). Le médiateur de l'assurance : <https://www.mediation-assurance.org/>. Conditions générales de prestations sur [marsh.fr](https://marsh.fr).