ETABLISSEMENT PUBLIC FONCIER D'ILE-DE-FRANCE

MARCHE PORTANT SUR LA REALISATION D'UNE MISSION DE CONSEIL ET D'ASSISTANCE A L'ANALYSE ORGANISATIONNELLE, A LA FORMALISATION DES PROCESSUS ET A LA MISE EN ŒUVRE D'UNE DEMARCHE DE CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE L'ÉTABLISSEMENT PUBLIC FONCIER D'ILE DE FRANCE

MARCHÉ DE PRESTATIONS DE SERVICES

CAHIER DES CLAUSES TECHNIQUES PARTICULIERES

Table des matières

ARTICLE 1. OBJET ET CONTEXTE DU MARCHE 5
1.1 Présentation du pouvoir adjudicateur 5
1.2 Objet du marché 5
1.3 Décomposition en tranches 6
1.4 Enjeux de la démarche 6
ARTICLE 2. DISPOSITIONS GENERALES 7
2.1 Durée & délais du marché 7
2.3 Conditions d'exécution 7
ARTICLE 3. TRANCHE FERME – ANALYSE DES PROCESSUS ET ORGANIGRAMMES FONCTIONNELS 8
3.1 Phase 1 – Lancement et diagnostic initial 8
3.1.1 Réunion de lancement 8
3.1.2 Analyse documentaire 9
3.2 Phase 2 – Analyse des processus internes 9
3.2.1 Périmètre de l'analyse 9
3.2.2 Méthode d'analyse 12
3.2.3 Formalisation des processus 12
3.3 Phase 3 – Organigrammes fonctionnels nominatifs 13
3.3.1 Structure des organigrammes 13
3.3.2 Contenu des organigrammes 13
3.3.3 Modèle graphique 13
3.4 Phase 4 – Formalisation des processus de fonctionnement 13
3.4.1 Sélection des processus à formaliser 13
3.4.2 Format des fiches processus 14
3.4.3 Logigrammes 15
3.5 Livrables de la tranche ferme 16
ARTICLE 4. TRANCHE OPTIONNELLE – CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET PLAN D'ACTIONS 17
4.1 Contexte et enjeux de la cartographie des risques 17
4.2 Objet de la tranche optionnelle 17
4.3 Principes de la démarche 18
4.4 Méthodologie attendue 18
4.4.1 Étape 1 – Détermination du périmètre d'analyse et de la typologie des risques 18
4.4.2 Étape 2 – Identification et première évaluation des risques 19

4.4.3 Étape 3 – Analyse des dispositifs de maîtrise et évaluation des risques résiduels 19
4.5 Recensement des dispositifs de maîtrise existants 20
4.5.1 Étape 4 – Élaboration de la cartographie des risques 20
4.5.2 Étape 5 – Élaboration du plan d'actions 20
4.6 Articulation avec la tranche ferme 21
4.7 Priorisation et calendrier 21
4.8 Livrables de la tranche optionnelle 22
ARTICLE 5. ORGANISATION DE LA MISSION 22
5.1 Gouvernance et pilotage 22
5.1.1 Directeur de projet 22
5.1.2 Comité de pilotage 23
5.2 Modalités d'intervention 23
5.3 Obligations du prestataire 23

Définitions

Le « Prestataire » ou « Titulaire »	Désigne le candidat qui sera retenu aux termes de cette consultation

ARTICLE 1. OBJET ET CONTEXTE DU MARCHE

1.1 Présentation du pouvoir adjudicateur

L'Etablissement Public Foncier d'Ile-de-France (EPFIF) est un établissement public de l'Etat, à caractère industriel et commercial, doté de sa personnalité morale et de l'autonomie financière. Il a été créé par décret le 13 septembre 2006 et est compétent à sur les départements d'Ile-de-France, à la suite de la fusion de tous les EPF qui le composaient.

L'Établissement Public Foncier d'Ile-de-France a vocation à intervenir sur ce territoire étendu et à acquérir des biens immobiliers très divers pour lesquels il effectue le portage foncier dans l'attente de la définition et de la mise en œuvre de projets d'aménagement, ou pour lesquels il intervient au titre des Opérations de Requalifications de Copropriétés Dégradées d'intérêt national (ORCOD-IN). Ces biens doivent être protégés et sécurisés.

Sa mission de maitrise foncière consiste à livrer un foncier « prêt à l'emploi », ou à accompagner des copropriétés en redressement ou recyclage, ce qui amène l'EPF Ile-de-France à assurer une gestion du patrimoine avec notamment des opérations de sécurisation, d'entretien et dans certains cas de démolition des biens et de dépollution des sols.

Des informations complémentaires sur les missions et l'organisation de l'EPFIF sont disponibles sur son site internet (http://www.epfif.fr/).

1.2 Objet du marché

Le présent marché a pour objet la réalisation d'une mission de conseil et d'assistance portant sur :

- **En tranche ferme** : l'analyse des processus internes de l'Etablissement, la rédaction des organigrammes fonctionnels nominatifs des différents services selon la matrice définie par la DGFIP et la formalisation des principaux processus de l'Etablissement.
- **En tranche optionnelle** : la réalisation d'une cartographie des risques de l'Etablissement, fondée sur les processus identifiés lors de la tranche ferme et incluant une cotation des risques par occurrence et gravité, une évaluation du degré de maîtrise des risques mise en œuvre et la production d'un plan d'actions visant à renforcer la maîtrise des risques.

Il s'agit d'un marché de prestations intellectuelles dont l'exécution nécessite une forte implication des équipes de l'Etablissement. La présente procédure est passée conformément aux dispositions du Code de la commande publique.

Cette mission s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue des processus de fonctionnement de l'établissement et de sécurisation de ses activités et devra permettre à l'EPFIF de répondre aux exigences du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) et de l'arrêté du 17 décembre 2015 portant cadre de référence commun CIB-CIC.

Le présent CCTP définit les prestations attendues, les modalités d'exécution de la mission ainsi que les livrables devant être remis par le titulaire.

1.3 Décomposition en tranches

Le marché est décomposé en deux tranches :

Tranche	Contenu	Statut
Tranche ferme (TF)	Analyse des processus internes / Formalisation des Organigrammes fonctionnels nominatifs / Formalisation des processus internes	Obligatoire – déclenchée à la notification du marché
Tranche optionnelle (TO)	Cartographie des risques / Cotation occurrence-gravité-maîtrise / Plan d'actions	Éventuelle – déclenchée par ordre de service après validation des livrables de la TF

1.4 Enjeux de la démarche

Dans un environnement institutionnel exigeant comme précisé dans le paragraphe 1.2, les EPF sont soumis à des obligations croissantes en matière de contrôle interne et de maitrise des risques. La présente mission s'inscrit dans cette logique en poursuivant plusieurs objectifs :

- Améliorer la lisibilité et la traçabilité de l'organisation interne de l'Etablissement.
- Clarifier les responsabilités des différents acteurs.
- Rationaliser et formaliser les processus opérationnels, financiers, RH et de soutien.
- Disposer d'une base documentaire structurée, homogène et actualisable pour faciliter la montée en compétence des agents et assurer la continuité de service.
- Identifier, évaluer et hiérarchiser les risques auxquels est exposé l'Etablissement (tranche optionnelle).
- Définir un plan d'actions concerté permettant de réduire l'exposition aux risques prioritaires (tranche optionnelle).

La démarche doit s'appuyer sur une méthodologie éprouvée, adaptée au secteur public et au contexte spécifique des EPF, et faire l'objet d'une approche pédagogique associée pour garantir l'appropriation des résultats par les équipes.

ARTICLE 2. DISPOSITIONS GENERALES

2.1 Durée & délais du marché

La durée du marché est fixée à 20 mois à compter de sa notification.

Les délais de réalisation des prestations se présente comme suit :

- Tranche ferme : 6 mois à compter de la notification du marché ;
- Tranche optionnelle : 6 mois à compter de l'ordre de service d'affermissement de la tranche, au plus tard, 14 mois après la notification du marché.

Ces délais incluent l'ensemble des phases de travail, de concertation, de validation par le pouvoir adjudicateur et de production des livrables définitifs. Tous dépassements de délai imputables au prestataire pourront donner lieu à l'application de pénalités prévues au CCAP.

2.3 Conditions d'exécution

Le prestataire devra :

- Travailler en étroite collaboration avec le directeur de projet désigné par l'Etablissement et les responsables de service concernés
- Respecter la confidentialité de l'ensemble des informations auxquelles il aura accès dans le cadre de la mission. Un accord de confidentialité sera demandé au titulaire.
- Présenter ses travaux intermédiaires au comité de pilotage selon la fréquence définie dans le planning prévisionnel
- Intégrer les observations formulées lors des phases de validation dans un délai raisonnable et avant remise des livrables définitifs
- Remettre l'ensemble des livrables en version numérique (formats éditables et PDF, etc… liste non exhaustive)
- Etablir des préconisations visant à rendre l'EPFIF autonome pour actualiser ces livrables (outils logiciels, formation, temps à consacrer par les différentes parties prenantes, comitologie…) à l'issue de la mission.

Le Prestataire s'engage à privilégier l'organisation de réunions en présentiel afin de favoriser la qualité des échanges. Toutefois, des réunions en visioconférence pourront être envisagées ponctuellement pour répondre à des contraintes de délais ou de disponibilité.

ARTICLE 3. TRANCHE FERME – ANALYSE DES PROCESSUS ET ORGANIGRAMMES FONCTIONNELS

La tranche ferme a pour objet de permettre à l'Établissement de disposer d'une connaissance exhaustive et partagée de son organisation, de ses processus de fonctionnement et des responsabilités exercées au sein de ses différentes directions et services.

Cette phase constitue le socle de la démarche globale de maîtrise des risques engagée par l'Établissement. Les travaux réalisés devront permettre d'alimenter, le cas échéant, la tranche optionnelle consacrée à la cartographie des risques.

La tranche ferme porte sur trois composantes distinctes mais complémentaires : l'analyse des processus internes prioritaires définis par le pouvoir adjudicateur et leur formalisation et la rédaction des organigrammes fonctionnels nominatifs. Ces composantes s'enchainent logiquement et débouchent sur une documentation organisationnelle complète et opérationnelle.

3.1 Phase 1 – Lancement et diagnostic initial

Le titulaire devra réaliser une phase préalable de prise de connaissance afin d'appréhender l'organisation générale de l'Établissement, ses missions, ses enjeux et son environnement.

Cette phase comprendra notamment :

- l'analyse des outils et des documents existants communiqués par l'Établissement ;
- l'identification des principales parties prenantes internes et externes ;
- l'analyse de l'organisation existante ;
- la compréhension des missions de chaque direction ;
- l'identification des interactions entre les services, des enjeux et des risques induits.

3.1.1 Réunion de lancement

La mission débutera par une réunion de lancement réunissant le prestataire, le directeur de projet désigné par l'Etablissement et les membres du Comité de contrôle interne. Cette réunion permettra de :

- Valider le cadrage méthodologique et le planning détaillé de la mission.
- Présenter les intervenants du prestataire et désigner les correspondants de l'Etablissement pour chaque service.
- Définir les modalités pratiques d'accès aux informations (documents, systèmes d'information, agents).
- Identifier les contraintes opérationnelles à prendre en compte dans le déroulement de la mission.

3.1.2 Analyse documentaire

Le prestataire procédera à une analyse préalable des documents existants mis à disposition par l'Etablissement, notamment :

- Organigrammes actuels de l'Etablissement et des services.
- Notes d'organisation internes, fiches de poste, délégations de signature.
- Procédures, guides opérationnels et manuels existants.
- Le plan annuel de maitrise des risques arrêté en conseil d'administration.
- Tout document permettant d'appréhender le fonctionnement actuel de l'Etablissement.

3.2 Phase 2 – Analyse des processus internes

3.2.1 Périmètre de l'analyse

L'analyse portera sur les processus prioritaires de l'Etablissement, en couvrant a minima les catégories suivantes :

3.2.1.1. Pour le Pôle Opérationnel

Le titulaire auditera et formalisera les processus suivants :

- **Le processus d'acquisition foncière**
  Analyse des modalités d'identification, d'instruction, de validation et de réalisation des acquisitions foncières, ainsi que des dispositifs de maîtrise des risques juridiques, financiers et opérationnels associés.
- **Le processus de cession**
  Évaluation des procédures de valorisation, de décision, de cession des actifs, ainsi que de la traçabilité des décisions et du respect des obligations réglementaires.
- **Le processus de conventionnement**
  Examen des modalités de négociation, d'élaboration, de validation, de suivi et de renouvellement des conventions conclues avec les partenaires de l'Etablissement.

3.2.1.2. Pour le Pôle Support

Le titulaire auditera et formalisera les processus suivants (dont sont exclus les processus relatifs à la sécurité informatique qui font l'objet d'un audit spécifique) :

- **Le processus des achats publics**
  Analyse du respect des règles de la commande publique, de la définition des besoins jusqu'à l'exécution des marchés, incluant les mécanismes de contrôle et de prévention des risques contentieux.
- **Le processus de gestion des ressources humaines**
  Évaluation des procédures de gestion administrative, de recrutement, de formation et de suivi des collaborateurs, ainsi que de la conformité aux obligations réglementaires.
- **Le processus finance et budget**
  Analyse des procédures budgétaires, comptables et financières, de la fiabilité de l'information financière et de la maîtrise des risques financiers de l'ordonnateur (Direction financière notamment) jusqu'à l'Agence Comptable.
- **Le processus de gestion du patrimoine**
  Évaluation des modalités de gestion, de suivi, de sécurisation et de valorisation du patrimoine détenu par l'Etablissement.
- **Le processus assurance**
  Analyse de la déclaration du patrimoine à assurer, du suivi des sinistres et du retrait du patrimoine assuré des biens cédés ou démolis.

3.2.1.3. Pour le Pôle Stratégie et Ressources

Le titulaire auditera et formalisera les processus suivants :

Pour la Direction Technique :

- **La maîtrise d'ouvrage des opérations de démolition**
  Analyse des procédures de programmation, de pilotage, de suivi technique, financier et réglementaire des opérations de démolition.
- **La maîtrise d'ouvrage des opérations de dépollution**
  Analyse des processus de pilotage des études et travaux de dépollution ainsi que de la maîtrise des risques environnementaux et réglementaires.
- **Le pilotage des études techniques**
  Analyse des modalités de commande, de suivi, de validation et d'exploitation des études techniques.

Pour la Direction des Ressources Juridiques :

- **Le processus de saisine des avocats**
  Analyse des modalités de recours aux conseils externes, de gestion des consultations et du suivi des contentieux.
- **Le processus de conformité avec le RGPD**
  Analyse du processus de protection des données personnelles, de la gouvernance associée et du respect des obligations réglementaires.

Pour la Direction de la Transition Écologique (DTE) :

- **Le processus de sécurisation du risque environnemental** sur le patrimoine ou les secteurs d'intervention de l'Etablissement entrainant notamment la mobilisation des prestations relatives à la biodiversité en cas de risques écologiques identifiés.
- **Le processus d'études d'impact environnemental dans le cadre des ORCOD-IN (Opération de Requalification des COpropriétés Dégradées d'Intérêt National)**
  Analyse du processus d'identification, d'analyse et de prise en compte des impacts environnementaux dans les opérations conduites par l'Etablissement en qualité d'aménageur.
- **Le processus de reporting ABCD**
  Analyse du processus de pilotage de la stratégie ABCD (Artificialisation, Biodiversité, Carbone, Déchets) de l'établissement et de la production du bilan annuel correspondant qui est présenté en Conseil d'Administration et remonté annuellement à la tutelle.

Pour la Direction Stratégie, Partenariats et Expertises :

- **Le processus de mise en place des partenariats**
  Analyse des modalités de construction, de validation, de contractualisation et de suivi des partenariats institutionnels.
- **Le processus de réalisation des études stratégiques**
  Analyse des processus de lancement, de pilotage, de validation et d'exploitation des études réalisées dans le cadre des conventions stratégiques, projets partenariaux ou missions spécifiques.

3.2.1.4. Pôle ORCOD-IN (Opération de Requalification des COpropriétés Dégradées d'Intérêt National)

Le titulaire auditera et formalisera les processus suivants :

- **Le processus d'acquisition et de paiement du prix aux copropriétaires** dont notamment l'analyse de la détermination du prix, de la validation interne, du processus de consignation / déconsignation, des délais de paiement
- **Le processus de gestion du patrimoine ORCOD IN**
  Analyse des modalités de décision relatives à la gestion immobilière, en tenant compte des risques techniques, sociaux, financiers et réputationnels
- **Le processus de prise de décision dans le cadre des plans de sauvegarde**
  Analyse de la gouvernance et de la gestion des situations dans lesquelles l'Etablissement intervient simultanément en qualité de copropriétaire, financeur et accompagnateur de la réorganisation des copropriétés dégradées.
- **Le processus de pilotage des marchés ORCOD**
  Analyse des modalités de pilotage des marchés et d'évaluation de la performance des marchés afin de garantir le meilleur équilibre entre qualité de service et maîtrise des coûts.
- **Le processus de pilotage des opérations d'aménagement ORCOD**
  Analyse des dispositifs de gouvernance, de pilotage, de coordination et de suivi des opérations d'aménagement.
- **Le processus de relogement et d'accompagnement social**
  Analyse des critères de décision, des modalités d'intervention, du suivi des bénéficiaires et de la maîtrise des risques associés aux dispositifs de relogement et d'accompagnement social.

3.2.2 Méthode d'analyse

L'analyse des processus sera conduite selon une méthodologie participative combinant plusieurs modalités d'investigation :

a) Entretiens individuels

Le prestataire réalisera des entretiens individuels avec l'ensemble des responsables des services concernés et, le cas échéant, des agents clés désignés par la Direction. Ces entretiens seront conduits selon un protocole structuré permettant de recueillir :

- La description des activités exercées et de leur articulation avec les autres services.
- Les interfaces entre processus et les dépendances organisationnelles.
- Les difficultés, dysfonctionnements ou ambiguïtés de fonctionnement observés.
- Les bonnes pratiques et leviers d'amélioration identifiés par les agents.

b) Ateliers collectifs de travail

Des ateliers collectifs associant des agents de différents services pourront être organisés sur des processus transversaux ou des points nécessitant une analyse collective (interfaces entre services, points de contrôle, goulots d'étranglement). Ces ateliers seront animés par le prestataire et feront l'objet de comptes rendus synthétiques.

c) Analyse documentaire approfondie

En complément des entretiens, le prestataire procédera à une prise de connaissance des procédures existantes, des outils utilisés et des flux d'information pour enrichir la description des processus.

3.2.3 Formalisation des processus

Sur la base de l'analyse menée, le prestataire produira une représentation globale des processus de l'Etablissement, représentant :

- Les processus métiers (opérationnels), les processus supports et les processus de pilotage
- Les interrelations et dépendances entre processus
- Les entités externes intervenant dans les processus (collectivités partenaires, notaires, Administrateurs de Biens (ADB), prestataires, etc.)
- Les principaux flux d'informations et de documents
- Les principaux risques identifiés dans chaque processus

Cette formalisation sera réalisée sous une forme graphique claire et lisible, adaptée à la communication auprès des instances de gouvernance de l'Etablissement et aux demandes des tutelles telles que la DGFIP.

3.3 Phase 3 – Organigrammes fonctionnels nominatifs

3.3.1 Structure des organigrammes

Le prestataire rédigera les organigrammes fonctionnels nominatifs de l'Etablissement selon un modèle précis défini conjointement avec le pouvoir adjudicateur lors de la phase de lancement (matrice imposée par la DGFIP).

Ces organigrammes devront être produits à plusieurs niveaux de lecture :

- Des organigrammes détaillés par service ou direction, faisant apparaitre les missions, les rattachements hiérarchiques, les noms et les postes de l'ensemble des agents.
- Des organigrammes fonctionnels mettant en exergue les responsabilités par processus ou domaine d'activité (RACI : Responsible (réalise la tâche), Accountable (valide, approuve la tâche), Consulted (est consulté) et Informed (doit être informé)). Les modalités organisationnelles permettant d'assurer la suppléance et la continuité de service seront également présentées.

3.3.2 Contenu des organigrammes

Chaque organigramme fonctionnel nominatif devra faire apparaitre, a minima, les informations suivantes :

- Le service ou la direction de rattachement.
- Le nom et prénom de chaque référent en charge d'un processus, du suppléant et du superviseur.
- Les principaux impacts financiers/juridiques, directs et indirects des tâches.

3.3.3 Modèle graphique

Le modèle graphique des organigrammes devra correspondre au modèle préconisé par la DGFIP. Les organigrammes devront être produits dans des formats éditables (Excel) et au format PDF.

La cartographie des processus devra faire apparaître les interactions entre les différents processus ainsi que leurs interfaces.

3.4 Phase 4 – Formalisation des processus de fonctionnement

3.4.1 Sélection des processus à formaliser

Le titulaire élaborera une cartographie générale des processus de l'Établissement.

Sur la base des processus recensés ci-dessus (§3.2.1) et en concertation avec le pouvoir adjudicateur, le prestataire proposera une liste des processus prioritaires à formaliser.

Cette sélection tiendra compte :

- De l'importance stratégique du processus pour l'activité de l'Etablissement.
- Du niveau des enjeux des risques associés et de leur probabilité de survenance.

Le nombre de processus à formaliser est estimé à une vingtaine de processus. Cette liste sera validée par le comité de pilotage avant le démarrage de la phase de formalisation.

3.4.2 Format des fiches processus

Chaque processus formalisé fera l'objet d'une fiche de description détaillée comprenant a minima les éléments suivants :

Rubrique	Contenu
Identifiant et intitulé	Code unique, intitulé du processus, version, date
Objectif et finalité	Description de l'objectif du processus et de la valeur ajoutée pour l'Etablissement
Périmètre	Début et fin du processus, périmètre d'application, exclusions
Acteurs	Responsable du processus, acteurs internes et externes, RACI
Déclencheur(s)	Événement(s) qui déclenche(nt) le processus
Entrées	Documents, informations et données nécessaires en amont
Activités et tâches	Description séquentielle des étapes, actions, décisions et contrôles
Sorties	Documents, informations et décisions produits en sortie
Outils et systèmes	Logiciels, applications, outils utilisés dans le processus
Indicateurs de performance	Indicateurs numériques permettant d'évaluer l'efficacité du processus
Points de contrôle	Contrôles intégrés au processus et points de validation
Risques associés	Principaux risques identifiés sur le processus (lien avec la TO)
Documents de référence	Textes réglementaires, procédures et guides internes associés

Le titulaire proposera un modèle unique de fiche processus qui sera soumis à validation avant le lancement de la rédaction.

3.4.3 Logigrammes

Pour chaque processus formalisé, le prestataire produira un logigramme de type BPMN (Business process model and notation) ou méthode équivalente représentant visuellement le déroulement séquentiel du processus, les acteurs impliqués à chaque étape, les décisions, les flux d'information, les validations, les interfaces entre directions et les documents produits. Les logigrammes devront être lisibles, soignés et conformes au modèle validé lors de la phase de lancement et actualisables par l'Etablissement.

Le titulaire réalisera une analyse spécifique des interfaces entre les directions et les services. Cette analyse portera notamment sur :

- les circuits de validation ;
- les échanges d'informations ;
- les responsabilités partagées ;
- les points de rupture éventuels ;
- les doublons ;
- les délais de traitement ;
- les risques de perte d'information.

Le titulaire formulera, le cas échéant, des recommandations visant à améliorer la fluidité des échanges.

À partir des processus analysés, le titulaire établira un diagnostic du niveau de maturité du dispositif de contrôle interne de l'Établissement. Ce diagnostic visera notamment à apprécier :

- le niveau de formalisation des procédures ;
- la clarté de la répartition des responsabilités ;
- l'existence de dispositifs de contrôle ;
- la traçabilité des opérations ;
- la fiabilité des circuits de validation ;
- la documentation disponible ;
- la maîtrise des principales activités.

Les constats issus de ce diagnostic constitueront une base de travail pour la tranche optionnelle consacrée à la cartographie des risques.

3.5 Livrables de la tranche ferme

Les livrables attendus dans le cadre de la tranche ferme sont les suivants :

N°	Livrable	Format	Délai
L1	Note de cadrage méthodologique et planning détaillé	Word / PDF	J+10 après la réunion de lancement
L2	Rapport de diagnostic organisationnel	Word / PDF	J+30
L3	Organigrammes fonctionnels nominatifs de l'ensemble des directions et services	PPT/Visio éditable + PDF	J+90
L4	Cartographie générale des processus de l'Établissement	Visio/PPT éditable + PDF	J+90
L5	Fiches détaillées de chaque processus et les logigrammes associés	Word éditable + PDF	J+120
L6	Rapport d'analyse des interfaces entre services	Word éditable + PDF	J+120
L7	Diagnostic de maturité du contrôle interne	Word éditable + PDF	J+120
L8	Rapport de synthèse de la tranche ferme (version définitive) intégrant les principaux constats et recommandations.	Word éditable + PDF	J+150
L9	Présentations de restitution (COMEX / CODIR)	PowerPoint	J+170

Chaque livrable fera l'objet d'une remise en version provisoire, d'une phase de relecture et d'observations par le pouvoir adjudicateur, puis d'une intégration des corrections avant remise de la version définitive. Le délai de relecture est fixé à 9 jours ouvrables.

ARTICLE 4. TRANCHE OPTIONNELLE – CARTOGRAPHIE DES RISQUES ET PLAN D'ACTIONS

4.1 Contexte et enjeux de la cartographie des risques

La gestion des risques est devenue une préoccupation majeure pour les établissements publics, dans un environnement complexe et incertain. Les EPF, en raison de leur objet (portage foncier, gestion d'un patrimoine immobilier, intervention dans des contextes opérationnels diversifiés) et de leur positionnement institutionnel, sont exposés à une multitude de risques qu'il convient d'identifier, d'évaluer et de maîtriser.

Un risque est entendu comme un évènement, pouvant affecter le fonctionnement de l'Etablissement et l'empêcher d'atteindre les objectifs fixés. La cartographie des risques est une représentation visuelle des risques d'une structure, permettant de repérer facilement les zones de risque à traiter en priorité. Manager les risques, c'est savoir anticiper, appréhender et gérer les effets des événements, pour ne pas les subir.

4.2 Objet de la tranche optionnelle

La tranche optionnelle vise à doter l'Etablissement d'un outil de pilotage de ses risques, adossé aux travaux menés en tranche ferme (connaissance fine des processus et de l'organisation). Elle devra aboutir à :

- Une identification complète des principaux risques de l'Etablissement, couvrant l'ensemble de ses activités.
- Une évaluation multicritère des risques (occurrence, gravité, niveau de maîtrise).
- Une cartographie visuelle des risques résiduels permettant d'identifier les priorités d'action.
- Un plan d'actions opérationnel et priorisé pour réduire l'exposition aux risques majeurs.

Cette démarche vise à renforcer le dispositif de contrôle interne de l'Établissement, à contribuer à la sécurisation de ses activités et à améliorer le pilotage des risques susceptibles d'engager la responsabilité du gestionnaire public et/ou d'affecter l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels.

Les travaux devront être conduits conformément aux principes du management des risques, en cohérence avec les référentiels applicables au secteur public et les principes du contrôle interne et du contrôle interne financier.

4.3 Principes de la démarche

La démarche proposée devra être adaptée aux missions et aux spécificités d'un établissement public foncier. Elle devra reposer sur les principes suivants :

- couvrir l'ensemble des activités de l'établissement, qu'elles soient opérationnelles, fonctionnelles ou de pilotage ;
- s'appuyer sur les processus cartographiés dans le cadre de la tranche ferme ;
- privilégier une approche participative associant les directions, les responsables de service et les agents concernés ;
- permettre une hiérarchisation objective des risques afin d'orienter les actions de maîtrise vers les enjeux les plus significatifs ;
- produire des livrables directement exploitables par l'Établissement dans le cadre de son dispositif de contrôle interne et de son pilotage.

La démarche devra être documentée, reproductible et permettre des mises à jour régulières.

4.4 Méthodologie attendue

Le titulaire proposera une méthodologie conforme aux bonnes pratiques du management des risques. Celle-ci devra, a minima, comporter les cinq étapes suivantes.

4.4.1 Étape 1 – Détermination du périmètre d'analyse et de la typologie des risques

Le titulaire devra définir, en concertation avec l'Établissement, le périmètre de la cartographie. Cette analyse devra couvrir l'ensemble des processus métiers, supports et de pilotage identifiés lors de la tranche ferme.

Une typologie des risques adaptée aux missions d'un établissement public foncier devra être proposée. À titre indicatif, elle distinguera notamment :

- les risques opérationnels liés à la conduite des opérations foncières : (conventionnement, acquisition, gestion, temps de portage et cession foncière pour l'EPFIF et ses filiales, mais aussi l'activité particulière des ORCOD-IN, Etc. ;
- les risques financiers et comptables ;
- les risques liés aux ressources humaines et à la structure organisationnelle ;
- les risques affectant les personnes et les biens ;
- les risques relatifs aux moyens de fonctionnement et aux systèmes d'information ;
- les risques liés au patrimoine détenu par l'Etablissement et sa gestion ;
- les risques juridiques et réglementaires ;
- les risques liés aux impacts de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) ;
- les risques portant atteinte à l'image et à la réputation de l'établissement ;
- les risques d'atteinte à la probité en lien avec la loi Sapin II.

Le titulaire pourra adapter cette typologie sous réserve d'en justifier la pertinence.

4.4.2 Étape 2 – Identification et première évaluation des risques

L'identification des risques sera menée à partir de plusieurs sources complémentaires :

- Entretiens individuels avec les directeurs de pôle et responsables de service.
- Réunions participatives avec des agents des services.
- Analyse des résultats de la tranche ferme (processus, organigrammes, points de contrôle).
- Revue des incidents, dysfonctionnements et contentieux survenus dans l'Etablissement.
- Benchmark avec d'autres EPF et organismes similaires
- Travaux de cartographie des risques d'ores et déjà réalisés au sein de l'Etablissement.

Chaque risque devra être décrit de manière homogène en précisant notamment :

- les causes ;
- les événements redoutés ;
- les conséquences potentielles ;
- les processus concernés ;
- les acteurs impliqués.

Les risques identifiés feront l'objet d'une première évaluation selon une échelle de probabilité d'occurrence et de gravité des conséquences.

Les risques à faible impact et faible probabilité ne seront pas retenus, afin de ne pas alourdir la démarche et de focaliser les efforts sur les risques principaux.

Le titulaire proposera une méthode de cotation simple, homogène et facilement réutilisable par l'Établissement en s'appuyant notamment sur la documentation de la DGFIP.

4.4.3 Étape 3 – Analyse des dispositifs de maîtrise et évaluation des risques résiduels

Pour chaque risque retenu, le titulaire procédera à l'analyse des dispositifs de maîtrise existants et évaluera leur efficacité. Cette analyse portera notamment sur :

- l'organisation et la répartition des responsabilités (organigrammes, répartition des tâches et des responsabilités (OFN formalisés lors de la tranche ferme notamment), formations, habilitations, délégations de signature, Etc.) ;
- les procédures, les modes opératoires, les règlements, les guides internes ou référentiels externes ;
- les dispositifs de contrôle interne qu'ils soient informatisés ou humains (contrôles internes, contrôle de gestion, audit) ;
- les outils de pilotage et les indicateurs existants à partir d'indicateurs, d'objectifs, de tableaux de bord ;
- les contrôles de supervision ;
- les dispositifs d'assurance et de transfert du risque.
- les outils informatiques concourant à la maîtrise des risques.

4.5 Recensement des dispositifs de maîtrise existants

Pour chacun des risques bruts sélectionnés, le prestataire recensera les actions de maîtrise existantes et évaluera leur efficacité.

Cette analyse devra permettre de distinguer :

- le risque brut ;
- le niveau de maîtrise existant ;
- le risque résiduel.

Le titulaire explicitera la méthode retenue pour apprécier le niveau de maîtrise des risques.

4.5.1 Étape 4 – Élaboration de la cartographie des risques

À l'issue des analyses précédentes, le titulaire élaborera une cartographie des risques de l'établissement. Cette cartographie prendra la forme d'une représentation graphique permettant de visualiser le niveau de criticité des risques et leur niveau de maîtrise.

Elle devra notamment permettre d'identifier :

- les risques majeurs nécessitant une action prioritaire ;
- les risques importants déjà maîtrisés mais nécessitant une vigilance constante ;
- les risques présentant un niveau de maîtrise intermédiaire devant faire l'objet d'actions d'amélioration ;
- les risques résiduels acceptables.

Le titulaire proposera une représentation graphique claire, facilement exploitable et actualisable.

4.5.2 Étape 5 – Élaboration du plan d'actions

À partir des risques prioritaires identifiés, le titulaire élaborera un plan d'actions opérationnel. Pour chaque action, seront précisés au minimum :

- le risque concerné ;
- l'objectif recherché ;
- les actions proposées ;
- le responsable de leur mise en œuvre ;
- les échéances prévisionnelles ;
- le niveau de priorité ;
- les indicateurs de suivi ;
- les modalités d'évaluation de l'efficacité des actions engagées.

Le plan d'actions devra permettre à l'Établissement de suivre dans le temps le renforcement de son dispositif de maîtrise des risques.

4.6 Articulation avec la tranche ferme

La cartographie des risques devra impérativement être construite à partir des processus formalisés lors de la tranche ferme.
Le titulaire veillera à assurer une parfaite cohérence entre :

- les organigrammes fonctionnels ;
- la cartographie des processus ;
- les fiches processus ;
- les risques identifiés et leur cotation ;
- les dispositifs de contrôle existants ;
- les recommandations et le plan d'actions.

Cette articulation devra permettre à l'Établissement de disposer d'un référentiel unique de gouvernance, de maîtrise des risques et de contrôle interne.

4.7 Priorisation et calendrier

Le plan d'actions fera l'objet d'une priorisation selon l'urgence des risques à traiter et la faisabilité opérationnelle des actions. Le prestataire proposera un calendrier de mise en œuvre des actions sur 36 mois, distinguant :

- Les actions immédiates (0-3 mois) pour les risques forts à traiter.
- Les actions à court terme (3-12 mois) pour les risques importants dont la maîtrise doit être renforcée.
- Les actions à moyen terme (12-36 mois) pour les risques moyens et les améliorations structurelles.

4.8 Livrables de la tranche optionnelle

L'ensemble des livrables devra être fourni sous format modifiable (Word, Excel, PowerPoint ou équivalent) ainsi qu'au format PDF.

N°	Livrable	Format	Délai
L10	Note de cadrage de la TO : périmètre/référentiel des risques de l'Etablissement, typologie des risques validée, méthode de cotation	Word / PDF	J+10 après la réunion de lancement de la TO
L11	Répertoire des risques identifiés avec cotation brute (occurrence x gravité)	Excel éditable + PDF	J+60
L12	Rapport d'analyse de la maîtrise des risques par famille	Word / PDF	J+90
L13	Cartographie des risques (matrice visuelle occurrence x gravité x maîtrise) et un rapport d'analyse présentant les principaux constats et les priorités identifiées	PPT/Excel éditable + PDF	J+130
L13	Plan d'actions priorisé et intégrant un calendrier de mise en œuvre avec fiches actions détaillées permettant d'améliorer progressivement le dispositif de maitrise des risques	Excel éditable + PDF	J+140
L14	Rapport de synthèse de la tranche optionnelle (version définitive)	Word / PDF	J+150
L15	Présentations de restitution (COMEX / CODIR)	PowerPoint	J+170

ARTICLE 5. ORGANISATION DE LA MISSION

5.1 Gouvernance et pilotage

5.1.1 Directeur de projet

L'Etablissement désignera un directeur de projet interne, sous l'autorité de la Direction Générale. Ce directeur de projet sera responsable de :

- L'interface opérationnelle avec le prestataire
- L'organisation des réunions et ateliers (logistique, convocations, salles)
- La coordination des contributions des différents services
- La collecte des documents et informations nécessaires à la mission
- La validation des livrables intermédiaires et définitifs

- Le reporting à la Direction Générale

5.1.2 Comité de pilotage

Un comité de pilotage (COPIL) sera constitué pour assurer le suivi stratégique de la mission. Il réunira a minima les membres du Comité de contrôle interne de l'Etablissement.

Le COPIL se réunira à des étapes clés de la mission, a minima : au lancement, à mi-parcours de chaque tranche et en restitution finale. Chaque réunion fera l'objet d'un compte rendu rédigé par le prestataire dans un délai de cinq jours ouvrables.

5.2 Modalités d'intervention

Les modalités pratiques d'intervention du prestataire seront les suivantes :

- Les entretiens individuels seront réalisés de manière préférentielle dans les locaux de l'Etablissement, selon un calendrier arrêté d'un commun accord avec le directeur de projet.
- Les ateliers collectifs seront organisés dans les locaux de l'Etablissement, avec une durée et un format adapté (demi-journée selon les sujets traités).
- Le prestataire disposera d'un accès aux documents et informations nécessaires dans le cadre d'un espace de travail sécurisé ou par mise à disposition de dossiers selon les procédures de l'Etablissement.
- Des réunions de suivi bilatérales entre le prestataire et le directeur de projet seront organisées régulièrement (fréquence à définir dans la note de cadrage).

L'équipe devra comporter a minima un chef de projet senior ayant une expérience significative en organisation du secteur public, et un expert en management des risques pour la tranche optionnelle. Tout remplacement d'intervenant devra faire l'objet d'un accord préalable du pouvoir adjudicateur.

5.3 Obligations du prestataire

- Confidentialité : le prestataire s'engage à ne divulguer à aucun tiers les informations obtenues dans le cadre de la mission. Cette obligation de confidentialité s'étend à l'ensemble de son personnel et sous-traitants éventuels.
- Indépendance : le prestataire déclare n'être lié à aucun fournisseur, partenaire ou prestataire de l'Etablissement par un lien pouvant constituer un conflit d'intérêts.
- Qualité des livrables : les livrables remis devront être de qualité professionnelle, relus et corrigés avant remise, et présentés conformément aux modèles validés lors du lancement.
- Réactivité et disponibilité : le prestataire s'engage à répondre aux sollicitations du directeur de projet dans un délai maximum de 3 jours ouvrables.
- Propriété intellectuelle : l'ensemble des livrables produits dans le cadre de la mission deviennent, dès leur remise, propriété exclusive du pouvoir adjudicateur.