GUIDE D'AUDIT

LES CAHIERS DE LA RECHERCHE

NOUVELLE ÉDITION

Cartographie des risques

Groupe Professionnel Immobilier Locatif

IFACI Institut de l'Audit Interne

LES CAHIERS DE LA RECHERCHE

GUIDE D'AUDIT

NOUVELLE ÉDITION

Cartographie des risques

Groupe Professionnel
Immobilier Locatif

IFACI Institut de l'Audit Interne

IFACI – Paris – Septembre 2005

ISBN : 2-915051-08-9

Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droits, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

SOMMAIRE

Préface 5

Guide d'utilisation 9

Stratégie générale et Communication

1 – Stratégie et communication 14

2 – Organisation et délégations 20

3 – Déontologie 24

Juridique

4 – Commandes de prestations intellectuelles 26

5 – Contrats contentieux 28

6 – Assurances 30

Patrimoine

7 – Acquisition foncière 34

8 – Opérations de construction locative 38

9 – Acquisition de patrimoine 42

10 – Cession de patrimoine 48

11 – Gros travaux / entretien 50

12 – Opérations de réhabilitation 56

Gestion Locative

13 – Gestion locative et commerciale 62

14 – Loyers / quittancement / encaissement 78

15 – Recouvrement et contentieux locatifs 82

16 – Charges locatives 92

Ressources Humaines

17 – Administration du personnel 96

18 – Paie 104

19 – Formation / gestion des compétences 108

Achats hors travaux

20 – Achats hors travaux 112

Financier

21 – Gestion financière 116

22 – Gestion budgétaire 124

23 – Gestion comptable et fiscale 128

Informatique

24 – Etudes informatiques 130

25 – Exploitation informatique 134

Sécurité Patrimoniale

26 – Veille et maintenance technique 142

27 – Incendie et termites 146

28 – Sécurité liée à la santé (amiante, plomb, radon) 150

29 – Appareils de chauffage 156

30 – Sécurité des ascenseurs 160

PRÉFACE

LE REFERENTIEL DE CARTOGRAPHIE ET LA METHODE D'APPROCHE

L'immobilier « locatif »

Les risques immobiliers sont encore largement perçus comme ceux qui s'attachent au placement pierre soumis aux fluctuations du marché. Les effets conjugués des nouvelles normes comptables et de la Loi de Sécurité Financière (LSF) amèneront, de plus en plus, à considérer les actifs immobiliers comme des biens dont la valorisation dépend de l'état physique des différents composants et de la maîtrise des risques de leur exploitation. A côté de la valeur de marché liée à leur situation et à leur configuration, ce sont les éléments susceptibles d'assurer une exploitation sécurisée et durablement rentable, qui feront la différence.

Le Groupe Professionnel Immobilier Locatif a entièrement repris et mis à jour le référentiel de cartographie des risques, qu'il avait publié en septembre 2002, et mis au point une méthode d'approche afin de tenir compte des récentes évolutions.

Cette nouvelle édition est conçue pour permettre aux responsables de l'Audit et du Contrôle Internes mais également aux directeurs opérationnels, chez les bailleurs et chez les gestionnaires de parcs immobiliers, de se poser les bonnes questions pour prendre la juste mesure des menaces qui pèsent sur leurs activités, et sur les actifs, dans le cadre d'une démarche globale.

Une cartographie « de référence » pour démarrer

Il s'agit d'un référentiel, un catalogue de situations classées par grands domaines d'activité, destiné à faciliter les travaux de repérage et de mise en place de processus de contrôle de la gestion des risques.

Chaque responsable doit pouvoir l'utiliser pour composer le panel des risques les plus importants de l'organisation, en fonction de sa stratégie et de son environnement, à un instant donné, et construire une cartographie pour les évaluer.

Une méthode ouverte d'actualisation pour pérenniser la démarche

Les risques considérés comme « graves » font progressivement l'objet de parades , leur impact et leur probabilité de survenance , tendent à devenir plus faibles, leur « intensité » diminue, ils sont moins « critiques ». On peut être tenté de ne plus les suivre avec la même vigilance.

Il convient cependant :

- de continuer à surveiller ces risques pour que perdurent les mesures qui ont permis de les maîtriser,
- de prendre en compte de nouveaux risques, peut-être intrinsèquement moins « graves », mais dont la probabilité de survenance, à un instant donné ou dans un lieu donné, doit conduire à les intégrer dans la cartographie.

Pour faciliter ce travail, le référentiel précise pour chacun des risques :

- le métier d'origine à surveiller,
- la nature de l'impact (financier, juridique, commercial…),
- l'intensité du risque (faible, significative ou forte) proposée par le groupe professionnel comme valeur « naturelle », découlant de l'activité spontanée des acteurs, en l'absence de toute précaution spécifique,
- la piste d'audit correspond à la question à se poser pour apprécier le niveau effectif des mesures de prévention, par référence aux « meilleures pratiques » en vigueur ou en projet, et identifiées, par l'ensemble des rédacteurs, dans leurs organisations respectives. Ceci conduit donc à apprécier la probabilité de survenance d'incidents.

Une méthode permettant d'allier les démarches d'évaluation « Top Down » et « Bottom Up », d'une part, et les approches d'Audit et de Contrôle, d'autre part.

Le processus d'évaluation des gravités est de type « Top Down » : il implique les dirigeants et les mesures de protection destinées à réduire les impacts sont durables et prises pour l'ensemble des structures.

- l'évaluation de l'efficacité de ces mesures, et, en conséquence, des « gravités résiduelles » relève de l'Audit interne.

Le processus d'évaluation des probabilités est de type « Bottom Up » : il implique les fonctionnels dont dépend l'efficacité théorique des mesures de prévention et les opérationnels dont dépendent les niveaux de mise en place de ces mesures à chaque moment.

- le suivi de l'efficacité théorique des mesures revient à l'Audit interne,
- l'évaluation des niveaux de mise en place revient au Contrôle Interne qui peut, pour cela, encadrer un système d'autocontrôle et en corréler les résultats avec les statistiques de sinistralité,
- la combinaison des deux permet d'apprécier les « probabilités résiduelles ».

La synthèse de ces deux processus permet d'estimer « l'intensité résiduelle ».

Une capacité à rendre potentiellement évaluatifs les rapports annuels des présidents de conseils sur les procédures de contrôle interne (« Loi de sécurité financière »)

L'évaluation de l'évolution d'une prise de risque peut être positive lorsque son « intensité » résiduelle peut être considérée, objectivement, en baisse.

Même si le détail n'est pas explicité, les auditeurs et contrôleurs contribuent ainsi à fournir les éléments de cohérence entre les déclarations faites par les présidents sur les systèmes mis en place pour maîtriser les risques et l'instrument de leur contrôle que constitue une cartographie des risques.

Liste des membres du groupe « Immobilier Locatif »

Rédacteurs :

BEDET Miguel	PAS DE CALAIS Habitat	Directeur Adjoint des audits, des normes, des risques et des procédures
CASPERS Eric	Groupe CMH	Responsable de l'audit interne
CROQUET Françoise	ICADE	Auditeur à la Direction de l'Audit
DINE Marianne	GECINA	Responsable de l'Audit Interne
GREGORI Mona	Immobilière 3F	Auditeur interne
HABRANT Jean-Pierre	DOMAXIS	Contrôleur Général
MAGNET Charlotte	Immobilière 3F	Responsable Audit
PLUZANSKI Jean Marc	Groupe ARCADE	Directeur de l'Audit Interne
POMMIER Thierry	SNI	Directeur de l'Audit
SEIFFERT Sylviane	Groupama Immobilier	Responsable Audit Contrôle des risques
TORTIGER Jean-Michel	ICADE Patrimoine	Contrôleur Général
ZUMBRUNNEN Marc	OPAC 94	Responsable Audit

Il faut également citer ceux qui ont contribué au lancement de la démarche :

Jacques REMY de l'OPAC 75, Mariette CROCE et Jérôme LEVY d'EFIDIS.

Le groupe remercie enfin Florence FRADIN, responsable de la recherche à l'IFACI, pour son appui déterminant dans ces travaux.

Juillet 2005

GUIDE D'UTILISATION

Neuf domaines principaux servent de trame au référentiel :

- Stratégie générale et Communication
- Juridique
- Patrimoine
- Gestion Locative
- Ressources Humaines
- Achats hors travaux
- Finance
- Informatique
- Sécurité patrimoniale

Ils correspondent aux principales activités que l'on trouve dans chacune des structures auxquelles appartiennent les membres du groupe.

Dans chacun de ces domaines, différents processus ont été identifiés.

Les processus relatifs à la stratégie, la communication, la déontologie, la sécurité ont été introduits ou développés dans cette nouvelle édition.

Les activités qui existent chez les bailleurs et gestionnaires de logements, sociaux ou non, ou de bureaux et commerces, sont largement couvertes.

Les utilisateurs pourront bâtir des compléments sur le même modèle pour couvrir des domaines propres à leurs entités.

Les tableaux comportent six types de renseignements :

- **L'Etape** qui correspond au début d'un processus.
- **Le Métier** qui précise de quel domaine d'activité le risque tire son origine (indépendamment de la position qui est la sienne dans chaque structure).
- **La nature du risque** qui caractérise le ou les domaines qui sont a priori affectés en cas d'incident.

- **Le « Degré de risque »** qui correspond à l'intensité « naturelle » du risque en absence de parade particulière :
    - 1 = faible
    - 2 = significatif
    - 3 = fort
- **La Description du risque** qui précise brièvement ce qui peut survenir.
- **La Piste d'Audit** qui indique les questions à se poser pour apprécier le niveau de prévention.

Liste des principales abréviations

AF	Amortissement Financier
APL	Aide Personnalisée au Logement
AT	Amortissement Technique
AL	Allocation Logement
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
CAF	Caisse d'Allocations Familiales
CAC	Commissaire aux comptes
CAL	Commission d'Attribution de logement
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation
CCTP	Cahier des Clauses Techniques Particulières
DAT	Déclaration d'Achèvement des Travaux
DGD	Décompte Général Définitif
DOE	Descriptifs d'Ouvrages Exécutés
EPCI	Etablissement Public de Coopération Intercommunale
ERP	[en anglais Enterprise Resource Planning] Progiciel de Gestion Intégré
ESH	Entreprise Sociale pour l'Habitat
FSFC	Fiche de Situation Financière et Comptable
FSL	Fonds de Solidarité pour le Logement
GPA	Garantie de Parfait Achèvement
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
IFRS	[*en anglais* International Financial Reporting Standards] Normes comptables adoptées en Europe
PC	Permis de Construire
PLS	Prêt Locatif Social
PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
PRD	Prix de Revient Définitif

ROI	[*en anglais* Return on Investment] Retour sur l'investissement
SDAPL	Section Départementale des Aides Publiques au Logement
SHON	Surface Hors œuvre Nette
SI	Système d'informations
SLS	Supplément de Loyer Solidarité
SPS	Sécurité Protection Santé
TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
TRI	Taux de Rentabilité de l'Investissement
TV	Taxe sur la Valeur Ajoutée
TRACFIN	Traitement du Renseignement et Action contre les circuits financiers clandestins
TVTS	Taxe sur les Véhicules de Tourisme et de Sociétés
UML	[*en anglais* Unified Modeling Language] Notation universelle pour la modélisation objet

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Statégie générale et Communication

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 1 - PROCESSUS : STRATEGIE et COMMUNICATION	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
DEFINITION DES STRATEGIES									
Fixation des objectifs stratégiques	X	X	X	X	X		X	A	3
Stratégie locative	X				X			C/E	3
				X				H	3
Stratégie patrimoniale	X	X		X				C/E	3
Stratégie financière		X						E	3

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque marketing	
Risque social, humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Absence d'efficacité de l'entreprise, fonctionnant sans objectif	Fixe-t-on des orientations pluriannuelles par direction ? Existe-t-il un plan stratégique ?
	Le décline-t-on en objectifs annuels ?
	Quelles sont les modalités de diffusion des objectifs ?
	Le personnel adhère-t-il à la stratégie fixée ?
Insuffisance de commercialisation Risque de variations brusques de la vacance financière en cas de détente du marché	A-t-on fixé pour les logements hors contingents des objectifs complémentaires de commercialisation de droits et de recherche directe de clientèle ? A-t-on défini des segments de clientèle ciblés ?
Insuffisance de segmentation tarifaire adaptée : la clientèle correspondant à certains produits n'est pas solvable ou au contraire certains produits sont sous rentabilisés	Dispose-t-on des grilles tarifaires différenciées pour les segments de produits et les diverses situations (renouvellements de baux et relocations) ?
Insatisfaction de certains clients : de bons clients mal fidélisés partent, de bons prospects renoncent	Existe-t-il des enquêtes de satisfaction ? Sont-elles utilisées systématiquement pour la programmation des travaux d'amélioration ? Pour l'analyse des risques ? Pour l'établissement de plans d'actions ?
Risque de vacance par non adaptation du patrimoine aux besoins	Dispose-t-on de produits patrimoniaux-cibles issus de l'analyse du marché ?
	Prend-on en compte ces cibles dans les décisions d'engagement des opérations de développement ?
Consommation excessive de capitaux propres ou de ressources externes induisant des coûts financiers élevés	Les critères d'engagement sont-ils précis : proportion de recours aux capitaux propres, taux de rentabilité des investissements ?
	Existe-t-il une corrélation de ces critères avec les projections des équilibres financiers de l'entreprise ? Existe-t-il des politiques alternatives si les hypothèses de rentabilité retenues se dégradent en cours de réalisation ?
	Surveille-t-on l'endettement et la capacité d'emprunt (ratio endettement long terme sur capitaux propres) ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Statégie générale et Communication

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 1 - PROCESSUS : STRATEGIE et COMMUNICATION	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
DEFINITION DES STRATEGIES (suite)									
Stratégie RH							X	D	3
Stratégie informatique			X					G	3
MISE EN ŒUVRE									
Suivi de mise en œuvre des orientations stratégiques	X	X	X	X	X		X	A	3
		X						A/E	3
		X						A	3
Cohérence des plans à 5 ans et des budgets annuels		X						E	3

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque marketing	
Risque social, humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Défaut d'efficacité de l'entreprise par insuffisance de certaines compétences	Le plan de recrutement est-il en phase avec les objectifs de l'entreprise ?
	Existe-t-il un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ?
	Le système de rémunération est-il incitatif ?
	Existe-t-il un plan de formation à moyen terme ? Existe-t-il une corrélation visible avec les plans de développement ?
Manque d'intégration du système d'information	Existe-t-il un Plan informatique révisable et adaptable aux nouvelles technologies ?
	La stratégie informatique est-elle suivie par un Comité informatique ?
Manque de réactivité par rapport aux inflexions subites	Le système d'information est-il adapté, cohérent et efficace ? Existe-t-il un observatoire de l'évolution des hypothèses fondamentales de la stratégie ?
Non atteinte des objectifs	Comment prend-on en compte les informations qualitatives ? Peut-on obtenir des tableaux de bord stratégiques sur les points précédents ?
Appréhension insuffisante de l'évolution des aléas Difficultés de communication avec les actionnaires	Comment organise-t-on la veille sur les risques ? Les risques graves sont-ils énoncés clairement par la gouvernance ? Existe-t-il des moyens d'observation "bottom up" des variations de probabilité de survenance des risques ?
	Comment suit-on la sinistralité ?
	Existe-t-il un plan de continuité ou plan de secours en cas de crise majeure ?
Ecarts irréversibles entre les résultats et les objectifs	Existe-t-il un processus systématique d'actualisation des plans ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Statégie générale et Communication

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 1 - PROCESSUS : STRATEGIE et COMMUNICATION	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
COMMUNICATION									
Mise en cohérence des énergies internes au service des stratégies	X	X	X	X	X	X	X	A/D/H	3
Diffusion des fondements déontologiques	X	X	X	X	X	X	X	A/D/H	3
Information des tiers, gestion de l'image	X	X	X	X	X	X	X	A/D/H	3
	X	X	X	X	X	X	X	A/D/H	3
GESTION DE CRISE									
Exposition au risque de crise dans les secteurs concernant la sécurité des chantiers, la sécurité dans les immeubles, les marchés passés avec les entreprises et l'attribution des logements financés par l'Etat....	X	X				X		A/D/E/H	2
Détection d'une crise : appréhension des facteurs externes ou internes concourant au déclenchement d'une crise	X	X				X		D/F/H	2
Activation du processus de gestion de la crise : application des mesures correctives	X	X				X		D/F/H	2
Dénouement de la crise : retour d'expérience	X	X				X		D/F/H	3

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque marketing	
Risque social, humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Manque d'anticipation et de cohérence dans les actions de communication	Les contenus de communication font-ils l'objet de cahiers des charges dont le suivi est contrôlé de manière indépendante des directions de communication ? Le plan stratégique comporte-t-il un volet communication ?
Absence de valeurs communes	Les repères déontologiques sont-ils énoncés comme éléments de cahier des charges spécifiques à la direction de la communication ; les éléments déontologiques ont-ils des traductions contrôlables dans la gestion des ressources humaines ?
La rumeur tient lieu de réputation, ce qui peut s'avérer contraire aux intérêts de l'entreprise et de ses clients	Des enquêtes d'image sont-elles faites pour s'assurer que la communication a donné aux tiers l'image que la stratégie nécessite ? Les Audits externes en la matière sont-ils soumis au recoupement avec les éléments de Contrôle Interne ?
Débordement par les médias	Existe-t-il des consignes précises pour la communication avec les médias ?
Défaut de réactivité dans la mise en place des protections (mise en jeu la responsabilité pénale des dirigeants et altéreration de l'image de l'organisme)	A-t-on constitué une structure de crise comprenant des cellules "compétences", "décision", "logistique" et "communication" ?
Non appréhension d'une situation de crise Méconnaissance du mode de communication à retenir avec les médias	Existe-t-il un processus de veille renforcée (dispositif de recueil systématique d'informations pour apprécier la situation, vérification précise du bon fonctionnement de la chaîne de communication interne...) ? A-t-on défini les critères / indicateurs qui permettent d'identifier que l'on se trouve en situation de crise ? Qui doit évaluer ces critères / indicateurs et activer le processus de gestion de la crise ?
Absence de dispositifs permettant d'empêcher le développement d'une crise (indicateurs, types d'informations à produire ...) Communication insuffisante	Met-on en place les mesures correctives appropriées (mesures techniques, administratives, "debriefing", retours d'expérience...) ? Existe-t-il un "manuel" précisant les conduites à adopter en situation de crise ? Des exercices de simulation sont-ils pratiqués ? Des services de contrôle indépendants de ceux de la communication sont-ils en charge des évaluations d'efficacité ?
Absence de communication sur les réponses de fond apportées aux origines de la crise	Après s'être assuré que la crise est résolue, tire-t-on des enseignements de la crise ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Statégie générale et Communication

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 2 - PROCESSUS : ORGANISATION ET DELEGATIONS	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
DELEGATIONS DE POUVOIRS ET DEFINITIONS DE FONCTIONS									
Délibération du Conseil d'Administration (CA) précisant les pouvoirs des dirigeants mandataires sociaux (PDG, DG)						X		F	2
Procédure générale de délégations						X	X	A	2
Organigramme						X	X	A	2
Formalisation des délégations de pouvoirs des Dirigeants aux Directeurs						X		F	3
Formalisation des subdélégations des Directeurs à l'encadrement opérationnel						X		D	2
Définition de fonctions et fiches de postes							X	A	1

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT

DESCRIPTION DU RISQUE	PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE
Distribution des capacités d'engagement non-conformes aux volontés du CA	Y a-t-il des délibérations du CA (ou organe dirigeant) mettant à jour régulièrement les pouvoirs des mandataires sociaux ? Les systèmes de délégation sont ils régulièrement présentés aux CA ?
Perte d'efficacité et de responsabilités par défaut de rigueur ou de connaissance des mécanismes de délégation	Existe-t-il une procédure décrivant les processus internes de délégation : circuit, autorisations, supports, conservation, mises à jour en cas de départs ? Existe-t-il une instance chargée d'y veiller ?
Perte d'efficacité par interférences entre différents acteurs dans les circuits de décision	Y a-t-il un processus de mise à jour des organigrammes ? S'assure-t-on de la cohérence entre les délégations de pouvoirs et les procédures de la société ?
	S'assure-t-on de l'absence de chevauchements de responsabilités ?
	Existe-t-il une distinction claire entre la délégation de pouvoirs et la simple délégation de signature ?
Invalidité de la délégation de pouvoirs du fait de : - l'absence d'autorité, de moyens ou de compétences (cararactère cumulatif non respecté) - son imprécision dans les responsabilités transférées - sa non permanence	Les délégataires et les subdélégataires disposent-ils des moyens indispensables, de la compétence et de la connaissance des risques, pour exercer leurs délégations ? Les délégations opérationnelles et fonctionnelles sont-elles complémentaires ?
	Les délégations sont elles mises à jour au fur et à mesure des évolutions de la Gouvernance et de l'organigramme ?
Invalidité de la subdélégation	Existe-t-il une règle de mise à jour des délégations ? Les moyens de traitement et procédures permettent-ils l'exercice des responsabilités déléguées ?
Cumul des délégations	Ce point est-il régulièrement audité ?
Perte d'efficacité interne, litiges internes, plans de charges déséqui-librés, dépassements d'horaires du travail	Chaque collaborateur dispose-t-il d'une fiche de poste à jour ?
Perte d'efficacité du fait de la difficulté à livrer des consignes et procédures adaptées aux postes	Les fiches de postes-font-elles référence à des définitions de fonctions homogènes ?
	Y a-t-il un responsable de la mise à jour des définitions de fonctions ?
	Les mises à jour sont-elles validées par la DRH pour mise en conformité avec les contrats de travail ? Se traduisent-elles si nécessaire par des actualisations des délégations de pouvoirs ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Statégie générale et Communication

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 2 - PROCESSUS : ORGANISATION ET DELEGATIONS	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
DELEGATIONS DE SIGNATURE									
Procédure interne		X				X		E	3
	X	X	X	X	X	X	X	E	3
Engagements	X		X		X		X	E	3
Certification de factures	X	X	X		X	X	X	E	3
	X					X		B/E	3
Bon à payer	X	X	X		X	X	X	E	3
		X				X		E/F	3
HABILITATIONS INFORMATIQUES									
Procédure et application		X	X				X	E/G	3
		X	X				X	E	3
			X	X				D	3
			X			X	X	F	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT

DESCRIPTION DU RISQUE	PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE
Détournements de fonds	La procédure générale prévoit-elle une séparation des délégations d'autorisation des engagements sensibles ? Existe-t-il des contrôles informatiques automatiques ?
Engagement de la société mal maîtrisé (au fond ou en expertise)	Distingue-t-on bien la signature et les visas pour accord ? Les procédures particulières sont-elles précises sur la correspondance fonction / profil d'habilitations ? Existe-t-il une centralisation des informations sur les identités des ordonnateurs et les spécimens de signatures sont-ils déposés auprès des services financiers ?
Engagement de la société non maîtrisé (au plan financier)	Les plafonds chiffrés définis par profil de collaborateur sont-ils réalistes ? Les différentes natures de contrats sont-elles bien identifiées : commandes de travaux, contrats de maintenance, contrats de travail ? Les seuils sont ils actualisés par décisions au plus haut niveau à partir d'analyses quantitatives permettant de considérer que chaque signataire à effectivement le temps d'instruire ? Les signataires sont-ils clairement identifiés (liste des spécimens, tampons nominatifs) ?
Prestation fictive, prestations mal exécutées	Existe-t-il un système de confirmations d'exécution de la prestation par des tiers ou par des instances de contrôle indépendantes (ex : locataires pour les petits travaux avec une attestation d'exécution) ?
Prestation ne correspondant pas à la commande ou ne respectant pas les termes du contrat de base.	Contrôle-t-on la séparation effective des actes de commande et de certification ?
Dépense sur-évaluée	Le bon à payer est-il apposé par une personne responsable d'un budget ?
Contentieux ou paiement indû	Le processus de refus des factures est-il clair et formalisé ?
"Attaque" du système informatique	La procédure des habilitations informatiques est-elle précise et appliquée ? Les profils sont-ils bien limités aux besoins des utilisateurs ? Des audits sont-ils régulièrement menés sur ce point ?
Détournements de fonds	Le responsable de la procédure d'attribution des habilitations est-il identifié ?
Confusion, désordre, Impact négatif sur l'image entreprise	Les habilitations informatiques donnant des pouvoirs de gestion découlent-elles rigoureusement, sans défaut ni dépassement, des délégations s'attachant aux fonctions ?
Prise de risque non autorisée	Y a-t-il séparation de fonctions entre les responsabilités d'attribution des habilitations et la responsabilité de leur mise en place avec formalisation des autorisations ayant conduit à la création des habilitations ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Statégie générale et Communication

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 3 - PROCESSUS : DEONTOLOGIE	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
DOCUMENTS									
Charte / orientations déontologiques						X	X	A/H	3
							X	D	1
							X	A/D/H	3
							X	A/H	2
							X	A/H	2
						X		A/H	3
Procédures	X	X	X	X	X	X	X	A/B/D/G	3
Indicateurs de niveaux de résultats	X							C/E	3
	X				X			C/E	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Absence de repères et de limites de responsabilités partagées pouvant laisser la porte ouverte à des dérives individuelles	Existe-t-il un code de déontologie indiquant clairement ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas en matière de services rendus, de témoignages de satisfaction et de cadeaux ? L'obligation d'abstention, en cas de conflit d'intérêt, y est-elle clairement énoncée ?
Isolement d'un agent face à une prise de position ou une décision délicate	Existe-t-il une instance de conseil vers laquelle se tourner pour régler les possibles conflits d'intérêts ? Ou bien est-il clairement dit que la hiérarchie doit être conseil en la matière ?
Personnel pouvant penser que certains "grands" arrangements sont autorisés à certains niveaux et qu'il a donc droit à de "petits" arrangements au sien	Les termes des délégations de pouvoirs sont-ils explicites sur les implications pénales et sont-ils tous portés à la connaissance de l'ensemble du personnel ?
Manque d'attention indispensable pour les recommandations en matière de déontologie	Existe-t-il un rapport annuel relevant les entorses aux règles et communiqué aux instances dirigeantes ?
Personnel ne se sentant pas en situation d'affronter les tentatives de pressions, d'intimidation, de corruption	Y a-t-il une instance chargée de saisir la justice en cas de manoeuvre frauduleuse ? Les suites sont-elles publiées ?
Absence de preuves de la bonne foi	Les attributions de logements, les attributions de marchés, les achats de fournitures, les commandes de conseils, les formations, les composantes de salaires, les attributions de primes et d'avancement sont-ils soumis à des règles transparentes connues et permettant un traçage par des services indépendants de ceux en charge du secteur ?
Flou des procédures et processus laissant place à l'interprétation ou au paradoxe	Les procédures sont-elles mises à jour et publiées en temps réel ? Leur cohérence fait-elle l'objet d'un système de veille centralisé, indépendant et responsable ? La saisine d'instances juridiques est-elle explicitement prévue dans des cas précis ? La société dispose-t-elle d'une procédure explicite sur le blanchiment, par exemple : TRACFIN ?
Choix de prestations laissés à la décision de chacun avec une qualité produite non homogène	Existe-t-il un système de mesure de la qualité des résultats, des standards commerciaux, des démarches de certification ?
Appréciation de la qualité subjective et arbitraire	Existe-t-il une mesure des résultats par contrôle interne ? Est-elle étalonnée par des enquêtes consommateurs rapprochant satisfaction interne et satisfaction client ? Cette dernière est-elle affirmée comme une valeur de l'Entreprise ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Juridique

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 4 - PROCESSUS : COMMANDES DE PRESTATIONS INTELLECTUELLES	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
DEFINITION DU BESOIN									
Clarification de la valeur ajoutée attendue	X	X	X	X	X	X	X	A	1
Clarification des rôles respectifs services internes / prestataires	X	X	X	X	X	X		E/F	1
	X	X	X	X	X	X		A	2
COMMANDE									
Affirmation de la volonté du client	X	X	X	X	X	X	X	E	3
Capacité à obtenir et montrer que l'un des prestataires présente le meilleur rapport qualité / prix	X	X	X	X	X	X	X	E	3
	X	X	X	X	X	X	X	B	3
Mise en place des conditions d'une bonne utilisation interne de la prestation	X	X	X	X	X	X	X	A	2
						X		F/A	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social , Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Confusion entre assistance et conseil : manque de clarté dans les rôles	Existe-t-il une instance de contrôle de la commande distincte du service acheteur ?
Confusion entre assistance d'exécution et délégation de moyens et méthodes : le processus du prestataire devenant irremplaçable et créant une dépendance	Existe-t-il un cahier des charges définissant clairement la nature et la forme du résultat attendu et statuant sur la limite des reconductions ?
Confusion entre assistance et délégation ; le prestataire pouvant prendre des décisions engageant la société	S'assure-t-on que la maîtrise effective des prestations sous-traitées relève du contrôle interne ? Le cahier des charges encadre-t-il les responsabilités du prestataire ? Est-il validé du point de vue juridique (forme et fond) ? Existe-t-il un risque de dépendance vis-à-vis du prestataire ?
Abandon à un tiers de la finalisation d'une commande à lui passer	A-t-on eu recours à une mise en concurrence ou à une négociation avec cahier des charges et critères de choix précis ?
Coût excessif	Une instance ou un responsable a-t-il garanti que le coût était conforme aux pratiques du marché à l'issue d'une mise en concurrence ou d'une étude de prix ?
Non obtention d'une bonne prestation	Un expert interne a-t-il attesté la conformité de la prestation proposée au cahier des charges ?
Contestation de la légitimité de la commande puis de ses conclusions	La décision d'attribution de commande a-t-elle été motivée et publiée ?
Contestation du choix du prestataire si la commande est de gré à gré	Si la commande a été passée de gré à gré, le décideur a-t-il précisé et communiqué ses motifs ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Juridique

								A	
								B	
								C	
								D	
								E	
								F	
								G	
								H	
N° 5 - PROCESSUS : CONTRATS CONTENTIEUX	**METIERS**								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
PREVENTION									
Préparation des contrats : conception générale et système de veille	X	X	X	X	X		X	A	3
Expertise juridique externe spécifique						X		F	3
Couverture des risques de litiges par les assurances						X		F	3
PRE CONTENTIEUX DANS LES CONTRATS									
Recours amiable	X	X	X	X	X		X	E	3
Constation des faits et litiges et mises en demeure	X	X	X	X	X	X	X	F	3
CONTENTIEUX									
Evaluation du litige : Désignation d'une expertise interne et/ou externe						X		E	3
Choix de l'assistance juridique : - Le recours aux avocats, - Le recours aux assureurs si les litiges sont couverts par assurance - Les contrats avec des sociétés de recouvrement et d'affacturage						X		E	3
Engagement des actions juridiques devant la juridiction compétente						X		F	1
Prise en compte de référés préventifs et en défense		X				X			

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Etablissement des documents contractuels sans base juridique solide : baux locatifs/commerciaux, actes administratifs, marchés publics, assurances, salariés, informatique, syndics, maintenance....	Existe-t-il : - des Tableaux de Bord et des indicateurs des litiges par domaine : nature, importance, récurrence ? - un processus d'élaboration et de mise à jour de documents contractuels types sous la responsabilité de la fonction juridique ? - une démarche de contrôle de la qualité juridique des documents par des juristes spécialisés dans le domaine concerné ?
Non couverture de risques par des expertises externes en cas d'absence de compétence interne	A-t-on procédé à l'identification des rédacteurs des contrats et au contrôle de la couverture exhaustive des risques ?
Défaut de couverture par les assurances	Y a-t-il une fonction en charge de veiller à l'adéquation du système d'assurance avec les risques identifiés (Risk Management) ?
Engagement de la société dans une action juridique disproportionnée par rapport aux résultats attendus	Des règles d'arbitrage, suivant les seuils prédéfinis, et annotées dans les procédures par niveau de compétence hiérarchique sont-elles définies ? Existe-t-il une grille de coût par nature et niveau de procédure ?
Absence de constats et preuves nécessaires aux argumentations	Existe-t-il, dans les différentes procédures métiers, des règles de gestion du traitement des litiges et de la constitution des dossiers avant remise au contentieux ?
Défaut de constitution de provisions pour risques sur litiges dans les résultats comptables	Dispose-t-on de critères de décision et d'un niveau de provision suffisant ?
Non optimisation du résultat de l'action judiciaire.	Existe-t-il : - un service expert, qui motive ses choix, ayant qualité de relais entre interne et externe ? - une mise en concurrence ou une comparaison de performance avec d'autres prestataires ?
Erreur de choix de la procédure adaptée à la nature du litige : civile, commerciale, prud'hommale, collective, administrative....	Dispose-t-on des options de politique contentieuse et des processus de décisions ? Existe-t-il : - un mode opératoire clair ? - un suivi en temps réel des étapes contentieuses ? - des possibilités de repérage des retards aux étapes contentieuses ?
Omission d'une étape ou non respect d'un délai aboutissant à un défaut de protection	Existe-t-il une personne en charge du suivi des référés ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Juridique

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 6 - PROCESSUS : ASSURANCES	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
SOUSCRIPTION DU CONTRAT									
Négociation du contrat		X				X		E	2
Risques assurés						X		F/B	3
Biens assurés					X	X		E/F	3
Information du personnel								E/F	
SURVENANCE DU SINISTRE									
Constat du sinistre					X			B	3
Détermination des responsabilités	X	X			X	X		E/F	3
Evaluation des dommages	X				X			E	2
Déclaration du sinistre		X			X	X		E/F	2
Enregistrement du sinistre					X			E	2
SUIVI DES SINISTRES									
Rendez-vous d'expertise	X				X			B/H	2
Fixation des indemnités ou des dommages garantis	X				X			E	2
Travaux urgents	X							B/H	2
Acceptation des indemnités	X							E	2
Recouvrement des indemnités		X			X	X		E	3

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT

DESCRIPTION DU RISQUE	PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE
Défaut d'optimisation du contrat d'assurance ou de la police dommage-ouvrage	La prime est-elle correctement négociée ?
Couverture du risque non-exhaustive	Tous les risques encourus sont-ils pris en compte dans la police ?
Biens non assurés	Tous les programmes sont-ils correctement pris en compte dans la police d'assurance ?
Méconnaissance des contrats	Tous les intervenants concernés sont-ils informés du contenu des contrats, des modalités de mise en œuvre de leur rôle ?
Aggravation du désordre. Non respect des délais biennaux et décennaux pour les dommage-ouvrages	La sécurité des biens et des personnes est-elle assurée ? Toutes les mesures conservatoires ont-elles été prises? Existe-t-il une veille technique sur les programmes afin de traiter à temps les dommage-ouvrages ?
Prise en charge injustifiée par le propriétaire	Existe-t-il des consignes claires sur la détermination des responsabilités ?
Non respect des seuils de déclaration pour les sinistres multirisques habitation	Les sinistres sont-ils déclarés conformément aux franchises définies par la police ?
Non prise en compte du sinistre et non-remboursement par l'assurance	Les délais de déclaration au courtier ont-ils été respectés ? S'est-on assuré de la correcte prise en compte du sinistre chez le courtier ?
Absence de suivi d'un sinistre ou d'un dommage-ouvrage non répertorié	Tout sinistre déclaré est-il bien enregistré en informatique (numéro de sinistre) ?
Non respect des délais.	Les rendez-vous fixés avec l'expert sont-ils pris suffisamment tôt afin de satisfaire les clients et d'éviter l'aggravation du désordre ?
Sous-évaluation des indemnités ou / et des dommages garantis	Les indemnités sont-elles correctement négociées afin de couvrir le montant des travaux ? En cas de désaccord fait-on appel à un expert d'assuré ?
Lenteur dans la réparation des dommages, ce qui est préjudiciable pour les locataires	Pour les sinistres dommage-ouvrage, a-t-on négocié avec l'expert et la compagnie l'autorisation de réaliser, à frais avancés, certains travaux conservatoires et urgents ?
Non respect des délais	A-t-on renvoyé l'acceptation de la proposition d'indemnité au courtier ? Pour les dommage-ouvrages amiables, le délai de 60 jours à partir de la réception de la déclaration, est-il respecté par la compagnie ?
	En cas d'absence de réponse de la compagnie, exerce-t-on l'acquisition automatique de la garantie ?
Non recouvrement des indemnités dans le délai de deux ans et perte financière sur les sinistres clôturés	Existe-t-il un suivi des indemnités non perçues ? Les relances sont-elles correctement effectuées ?
Défaut de constitution de provisions dans les résultats comptables ?	Des provisions suffisantes sont-elles constituées ? Quelles sont les modalités de validation ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Juridique

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 6 - PROCESSUS : ASSURANCES	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
SUIVI DES SINISTRES (suite)									
Réception des travaux	X							E/H	2
Remise au contentieux des sinistres dommage-ouvrages non traités en phase amiable	X					X		E/F	2
CLOTURE DES SINISTRES									
Clôture des sinistres ou des dommage-ouvrages		X			X	X		A/E	3

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Non conformité des travaux par rapport à la commande	La réception des travaux est-elle effectuée par la personne habilitée ?
Dépassement des délais réglementaires pour assigner l'assureur ou les constructeurs	Existe-t-il un suivi des dossiers dommage-ouvrage non traités en phase amiable, nécessitant le déclenchement d'une procédure judiciaire ? Existe-t-il des revues régulières des dossiers entre le service technique et le juridique ou le courtier ?
Clôture des sinistres non autorisée	Un rapprochement des pièces avec la comptabilité est-il effectué avant chaque clôture ? Vérifie-t-on que tous les justificatifs sont réunis et que toutes les indemnités ont été perçues ?
Erreur dans les imputations comptables des factures et des indemnités	Les procédures de séparation des tâches et de délégation sont-elles respectées ?
Solde débiteur non justifié sur un sinistre	Tous les sinistres sont-ils clôturés dans les délais ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Patrimoine

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 7 - PROCESSUS : ACQUISITION FONCIERE ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
OPPORTUNITE FONCIERE									
Définition des rôles (prospecteurs fonciers / monteurs d'opération) et du pouvoir d'engagement	X			X		X		A/F	3
Visite du terrain et rédaction d'une fiche d'information foncière	X			X				A/C	1
Information du comité de direction	X			X		X		A/C	2
CONSTITUTION DU DOSSIER D'ACQUISITION									
Rédaction du dossier d'acquisition	X			X				B/F	3
Analyse financière		X						E	2
Approbation du dossier	X			X				A	1
Offre d'achat	X			X		X		C/E/F	3
SIGNATURE DE LA PROMESSE DE VENTE									
Préparation de la promesse de vente		X				X		A/F	2
Signature de la promesse						X		E/F	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technqiue	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social , Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Perte d'opportunité foncière ou initiative intempestive	Existe-t-il une procédure en matière d'engagement des acquisitions foncières ?
Non conformité par rapport à la stratégie de l'entreprise	Existe-t-il une étude formalisée reprenant les caractéristiques du projet d'acquisition foncière ?
Manque de maîtrise de la direction	Le projet d'acquisition foncière est-il porté à la connaissance de la direction ? et du Conseil d'Administration ?
Non faisabilité de l'opération	Existe-t-il un accord de l'instance compétente sur les orientations proposées ? A-t-on procédé à des vérifications formelles de la constructibilité, des prospects, des servitudes d'urbanisme, des barêmes de taxes et normes de stationnement, de fondations spéciales.... ?
Déséquilibre du projet d'acquisition foncière, surcoûts,...	Existe-t-il un dossier comportant tous les éléments financiers utiles à l'appréciation du projet ?
	Existe-t-il des scenarii confirmant la possibilité de réaliser un projet viable conformément aux critères de la société ?
Non fiabilité des informations communiquées à la direction	Existe-t-il un contrôle des éléments formalisés de la proposition ?
Non conformité de l'offre	L'offre d'achat est-elle conforme au prix déterminé par le comité de direction ? Respecte-t-on la procédure anti-blanchiment ?
	Les conditions suspensives sont-elles clairement énoncées dans l'offre : obtention d'un permis de construire, d'un financement, de subventions, d'un accord de la ville sur une exonération de taxe ?
	La proposition écrite est-elle visée et signée conformément à la procédure ?
Promesse ne respectant pas les décisions de la direction	Tous les éléments ont-ils été communiqués au notaire ?
Défauts d'exécution, promesse non-conforme	S'assure-t-on que la promesse de vente est conforme aux décisions prises par la direction : prix convenu, conditions suspensives à insérer dans le contrat ? Vérifie-t-on la levée ou la reprise des conditions suspensives dans la promesse (accord de la collectivité locale et conditions sur l'opération projetée) ? En cas d'écart par rapport aux décisions initiales, le comité de direction est-il saisi afin de poursuivre l'opération ?
Signature de la promesse par une personne non autorisée	La promesse est-elle signée par le délégataire autorisé ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Patrimoine

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 7 - PROCESSUS : ACQUISITION FONCIERE ETAPES	METIERS								
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
SIGNATURE DE L'ACTE AUTHENTIQUE									
Vérification du projet d'acte authentique						X		E/F	2
Signature de l'acte authentique		X				X		E/F	2
COMPTABILISATION DE L'ACTE									
Enregistrement de l'acquisition		X				X		E/F	1
Paiement du prix		X				X		E/F	2
CONSTITUTION DU DOSSIER PATRIMONIAL									
Transmission du dossier				X		X		F	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technqiue	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social , Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Non conformité de l'acte	Le projet du notaire est-il vérifié, notamment sur les éléments suivants : désignation du terrain, prix, mention de servitudes, mention de conditions particulières ...?
Non conformité de l'acte	L'acte authentique est-il signé par une personne autorisée conformément aux règles de délégation de pouvoirs ?
Omission de l'enregistrement de la promesse de vente (dont les conditions suspensives sont levées avec un effet dans l'exercice en cours) ou de l'acte authentique d'achat	Le circuit de transmission des actes par le service juridique est-il efficace et respecté ? La procédure de comptabilisation est-elle claire ? Les états financiers sont-ils mis à jour avec la nouvelle acquisition ?
Erreur sur le prix à payer, non déduction de soultes, ...	Le paiement effectué correspond-il à l'acte ? A-t-on déduit un éventuel acompte, les soultes ?
Dossier patrimonial incomplet	Le circuit de transmission des actes par le service juridique est-il efficace et respecté ? La procédure de comptabilisation est-elle claire ? Les états financiers sont-ils mis à jour avec la nouvelle acquisition ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Patrimoine

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 8 - PROCESSUS : OPERATIONS DE CONSTRUCTION LOCATIVE	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
MONTAGE DE L'OPERATION									
Etude de faisabilité technique et financière	X	X						B/E	3
LANCEMENT DE L'OPERATION									
Définition détaillée du programme	X				X			B/C	2
Définition détaillée du produit	X				X			C/H	2
Dépôt et obtention du permis de construire	X			X		X		F	2
Dossier technique et financier - Simulation - Budget opération	X	X						E	2
Demande accords partenaires financiers	X	X						E	2
Passation des contrats de maîtrise d'oeuvre	X					X		F/H	3
Passation marchés travaux	X					X		F/H	2
	X	X				X		E	2
	X							B/F	3
						X		A/F	1
Suivi de l'obtention des financements - Négociations		X						E	2
Assurances - Gestion Dommages - Ouvrage	X					X	X	B/E/F	2
Démarrage des travaux	X	X						A/F	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Sur-évaluation de la capacité de construction (SHON - Surface Hors Œuvre Nette- potentielle) - Sous-évaluation des contraintes techniques (fondations, dépollution..)	Comment s'assure-t-on de la fiabilité des études techniques internes : validité des paramètres SHON, contraintes physiques, sondages, règles d'urbanisme ?
Programme non conforme à la stratégie de l'entreprise et aux contraintes externes	L'architecte a-t-il respecté le cahier des charges qui lui a été fourni ? Les règles de la collectivité locale sont-elles prises en compte ?
Incohérence produit / normes : difficultés location et gestion	La définition du produit correspond-elle aux normes définies par l'entreprise ? Est-elle vérifiée par la gestion locative ou le commercial ?
Impossibilité réglementaire - Dérapage calendrier	Le permis de construire est-il valable ? L'affichage du permis est-il constaté par huissier ? Y a-t-il une purge du recours des tiers ?
Incompatibilité prévisions / réalité - Risque de dérapage financier	Les paramètres de gestion financière et technique sont-ils les bons ? La réalité est-elle bien traduite ?
Déséquilibre ou non faisabilité de l'opération	S'assure-t-on d'avoir demandé tous les accords de financement et d'avoir intégré dans le budget uniquement ceux ayant reçu un accord ?
Non respect des règles de mise en concurrence. Maîtrise d'œuvre déficiente	Contrôle-t-on les décisions d'attribution et de passation des contrats de maitrise d'œuvre ?
Non respect des règles de mise en concurrence.	Existe-t-il un règlement intérieur de la Commission d'appel d'offres ? Existe-t-il une procédure de passation des marchés incorporant les dispositions du Code des marchés publics et de la loi sur la dématérialisation ? A-t-on institué un circuit de contrôle des règlements particuliers de consultation et de la nature des garanties exigées ?
Surcoût financier - Risque de faillite en cours de chantier (coûts, délais)	A-t-on contrôlé la situation financière des entreprises, leurs assurances, les procès-verbaux d'ouverture ?
CCTP non conforme - Non respect des contraintes réglementaires (ESH)	A-t-on vérifié le CCTP ?
Marché non valide	Les signataires du marché ont-ils reçu délégation ?
Impasse financière partielle	L'échéancier du plan de financement est-il cohérent ?
Protection et garanties non couvertes - responsabilité engagée	Les assurances nécessaires ont-elles été souscrites (Dommages Ouvrage...) ?
Incompatibilité entre les règles internes et la réglementation	Les règles internes sont-elles définies (délais, conditions, accords de financement) ? Respect de la règlementation : un permis de construire a-t-il été déposé ? La répartition des dépenses est-elle conforme aux clés de répartition définies préalablement ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Patrimoine

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 8 - PROCESSUS : OPERATIONS DE CONSTRUCTION LOCATIVE	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
DEROULEMENT DE L'OPERATION									
Suivi technique du chantier - Contrôle prestations	X							B/E	2
	X							B/E	1
Planning chantier	X					X		A/B/F/H	3
	X	X			X			C/E/H	2
	X			X	X			C/H	2
Suivi du budget chantier : dépenses sur marchés, dépenses hors marchés	X	X						E	3
Suivi des financements		X						E	3
		X						E	3
Réception des travaux	X				X	X		B/E/F	3
Levée des réserves et déblocages des garanties	X					X		F	2
Certificat de conformité	X					X		B/F	2
LIVRAISON ET CLOTURE									
Livraison du chantier à l'exploitant	X				X			C/H	2
Livraison à soi-même (TVA)	X	X						E/F	2
Déclaration fiscale (H1 / H2)						X		E/F	1
Décomptes généraux définitifs (DGD) honoraires, travaux BET	X	X						B/E	2
Contrôle financier programme (équilibre dépenses - recettes)	X	X						E	1
Clôture financière et comptable - Actif		X						E/F	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT

DESCRIPTION DU RISQUE	PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE
Prestations et qualité non conformes aux marchés entrainant des travaux supplémentaires ou modifications	Les prestations sont-elles vérifiées par rapport aux contrats et CCTP ?
Rapport qualité/prix inférieur aux demandes	Y a t-il des règles en cas d'arbitrage ou de modification ?
Risque de perte de maîtrise et de retard de livraison	Les modifications font-elles l'objet d'un accord formel ? Sont-elles retranscrites ? Font-elles l'objet d'un avenant ?
Perte financière / loyers	Les pénalités sont-elles appliquées ? Le dispositif comptable concerné est-il au point et connu ?
Plaintes des futurs locataires / décalage de mise à disposition	Un dispositif de relations avec les locataires est-il mis en place ?
Inadéquation des réalisations/conditions du marché, non conformité des engagements hors marché	Les réalisations sont-elles conformes aux engagements ? Les engagements hors marchés font-ils l'objet d'une procédure ?
Ressources financières supplémentaires pour couvrir les frais éventuels (Travaux supplémentaires)	Le suivi du financement est-il assuré ?
Risque de dérapage financier	Les travaux supplémentaires font-ils l'objet d'accords et d'avenants ? Les ressources financières existent-elles ?
Non conformité de l'immeuble livré - Risque d'incidents techniques et juridiques	Les pénalités de retard sont-elles appliquées ? Les réserves sont-elles toutes notifiées ? Les PV de réception des travaux sont-ils datés et signés ?
Chantier mal terminé, défauts de réalisation non corrigés. Perte du bénéfice du recours à la GPA	Les réserves sont-elles levées après corrections effectives (fiche de contrôle) et en préalable au déblocage des retenues de garantie ?
Conformité non obtenue	Le certificat a-t-il été demandé et obtenu ?
L'exploitant ne peut prendre le bien dans les délais (risque de squatt, de retards de location)	Existe-t-il une procédure de livraison des immeubles par le service constructeur à l'exploitant, distincte de la procédure de réception ?
Risque de redressement fiscal en cas de retard ou d'irrégularité	Les conditions de déclaration sont-elles définies et respectées ?
Absence d'éxonération de TFPB	La déclaration H1 / H2 a-t-elle été renvoyée dans les 90 jours suivant la DAT ?
Impossibilité de mobiliser les subventions définitives et donc impasse financière	Les DGD sont-ils fournis dans les délais compatibles avec la gestion des financements ? Vérifie-t-on que le prix de revient technique correspond au cumul des DGD ?
Impasse financière non prévue et non couverte - Pas de mesure corrective : appauvrissement entreprise/prélèvement sur réserves et fonds propres	Les causes des dérapages éventuels sont-elles analysées ? Les ressources supplémentaires nécessaires sont-elles mobilisées ?
Non conformité des valeurs actif - passif - Dégradation des informations financières	Les prix de revient définitifs (PRD) sont-ils régulièrement établis ? Les dossiers de clôture sont-ils présentés au CA ? Les immobilisations sont-elles déterminées conformément aux Normes IFRS ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Patrimoine

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 9 - PROCESSUS : ACQUISITION DE PATRIMOINE	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
DECISION D'ENGAGER UNE ETUDE									
Choix de la cible		X						A	3
		X						E	3
Choix des acteurs		X				X		E/H	2
Désignation d'un responsable du projet						X		A/F	3
ETUDE DE LA FAISABILITE									
Procédure	X	X				X		E	3
Etude commerciale				X	X			C/E	3
				X	X				
		X		X	X			C/E	2
				X	X			C/E	2
Etude technique	X							B/C/E	3
	X								
	X							C/E	2
	X				X			C	2
Etude financière		X						E	3
		X				X		E/F	2
DETERMINATION DE L'OFFRE									
Evaluation du prix d'acquisition cible		X		X				C/E/F	3

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Difficultés de gestion entraînant des pertes financières	L'acquisition est-elle conforme à la stratégie de l'entreprise (implantation, environnement, typologie, croissance externe) ?
Non maintien des équilibres financiers	A-t-on vérifié la capacité financière de l'entreprise à mobiliser des ressources ?
Implication dans une opération non conforme à la déontologie	A-t-on vérifié la qualité et les références de l'intervenant extérieur ?
Dysfonctionnements dans le déroulement de l'opération	S'assure-t-on que le responsable désigné dispose des informations et des pouvoirs nécessaires ? A-t-on un tableau de bord du projet ?
Etude incomplète	Dispose-t-on d'un dossier d'étude type permettant de ne rien oublier ? Les rôles des intervenants sont-ils clairement partagés ?
Commercialité mal appréciée	A-t-on pris connaissance de la concurrence et du prix du marché ? Dispose-t-on d'une analyse de l'occupation sociale, du marché locatif local ?
Placement difficile auprès des collecteurs	A-t-on pris connaissance de la situation urbaine de l'acquisition (services publics, centre ville, etc...) et du contexte politique ? Connaît-on les réservataires et les conditions des conventions ?
Mauvaise gestion cachée	Dispose-t-on d'indicateurs fiables ? (taux de vacants, de rotation, niveau des loyers, niveau des impayés) ?
Mauvaise évaluation de la gestion locative future	A-t-on connaissance des résultats d'enquêtes de satisfaction ? Quelles sont les relations avec les éventuelles associations de locataires ?
Travaux supplémentaires imprévus ou sous-évaluation des travaux à engager à moyen terme	A-t-on effectué un diagnostic technique suffisamment approfondi, y compris sur le volet de la sécurité ? A-t-on obtenu les certificats, le carnet d'entretien, le registre de sécurité ? Dispose-t-on d'un historique des travaux, d'un plan de patrimoine ?
Evaluation technique du patrimoine insuffisante	L'acquisition est-elle conforme aux normes techniques de la société ?
Difficultés de gestion	L'acquisition s'intègre-t-elle dans l'organisation ?
Etude erronée conduisant à une mauvaise évaluation Absence de visibilité sur les résultats financiers	Dispose-t-on d'éléments financiers fiables permettant une simulation d'exploitation optimale ?
Surcoût non maîtrisé ou mise en cause judiciaire imprévue	A-t-on connaissance des contentieux en cours et a-t-on identifié les éventuels litiges ? A-t-on procédé à leur analyse ?
Offre sur-évaluée ou sous-évaluée avec risque de perte d'opportunité	A-t-on recoupé les résultats des différentes méthodes d'évaluation externes du bien ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Patrimoine

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 9 - PROCESSUS : ACQUISITION DE PATRIMOINE	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
NOTE DE SYNTHESE									
Montage du dossier de synthèse	X	X		X		X		A	3
PRESENTATION AU COMITE DE DIRECTION									
Opportunité de faire une offre et formalisation		X		X		X		A	1
NEGOCIATION									
Poursuite des négociations		X				X		E	3
		X						C	3
		X						C	2
		X				X		C	2
		X						C	2
SIGNATURE DE LA PROMESSE DE VENTE									
Réunion du Conseil d'Administration		X				X		E/F	3
Signature de la promesse de vente						X		F	1
		X				X		E/F	3
						X		F	3
		X				X		E/F	2
OBTENTION DU FINANCEMENT									
Signature des contrats de financement		X						E	2
		X						E	2
		X						E	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Manque d'éléments décisionnels avec absence de maîtrise par la Direction	Existe-t-il un comité d'approbation de la décision ?
Offre non maîtrisée	L'accord de l'instance décisionnaire est-il formalisé ?
Risque financier	A-t-on défini les marges de manœuvre en amont ?
Négociation non productive	L'interlocuteur est-il le décideur ?
Négociation non maîtrisée	Existe-t-il des règles du jeu ? Les connaît-on ?
Négociation caduque	Notre représentant a-t-il délégation pour engager la société ?
Perte de l'opportunité de l'acquisition	A-t-on évalué la stratégie du vendeur ?
Refus du Conseil d'Administration	A-t-on obtenu l'accord du Conseil d'Administration ?
Absence de maîtrise du contenu contractuel de la promesse de vente	A-t-on vérifié que l'ensemble des clauses négociées sont correctement reprises dans la promesse de vente ?
Frais annexes supplémentaires	A-t-on vérifié les couvertures en terme d'hypothèques, de garanties des emprunts, etc ?
Promesse non valide	Le signataire dispose-t-il d'une procuration pour engager la société ?
Mauvaise maîtrise des conditions suspensives entraînant un engagement définitif	Les conditions suspensives sont-elles clairement définies ?
Désengagement des partenaires financiers sur le financement d'origine, hypothèse de la simulation d'exploitation	Quel est l'état du passif ? (financement résiduel à reprendre éventuellement)
Conditions financières non optimisées ou non adaptées	A-t-on lancé un appel d'offres auprès de différents partenaires (financement libre) ?
Retard dans la mise en place des financements, problème de garantie avec rejet de la demande de financement	A-t-on constitué un dossier de financement conforme aux exigences des établissements financiers ou des collectivités ? A-t-on obtenu l'accord préalable pour le financement ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Patrimoine

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 9 - PROCESSUS : ACQUISITION DE PATRIMOINE ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
SIGNATURE DE L'ACTE D'ACQUISITION									
Impossibilité de signer l'acte		X				X		E/F	2
						X		F	1
Signature de l'acte		X				X		E/F	2
						X		E/F	3
COMPTABILISATION DE L'ACTE									
Enregistrement de l'acquisition		X				X		E/F	3
Paiement du prix		X				X		E/F	2
PRISE EN GESTION DU PATRIMOINE									
Constitution du dossier		X		X		X		F	2
Transmission du dossier à la gestion	X	X	X	X	X	X	X	B/D/E/F	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Annulation de la promesse	Le service juridique a-t-il été saisi du dossier ? Le Directeur financier également ? A-t-on appliqué des pénalités ou indemnités de résiliation ou dédit ?
Nullité de l'acquisition	Le service juridique a-t-il analysé le document ? Toutes les pièces ont-elles été transmises au notaire dans les délais ?
Retard dans la signature de l'acte	A-t-on vérifié que les fonds sont disponibles ? (transfert des prêts)
Acte de propriété non valide	Le signataire est-il habilité à engager la Société ?
Omission de l'enregistrement de la promesse de vente (dont les conditions suspensives sont levées avec un effet dans l'exercice en cours) ou de l'acte authentique d'achat	Le circuit de transmission des actes par le service juridique est-il efficace et respecté ? La procédure de comptabilisation est-elle claire ? Les états financiers sont-ils mis à jour avec la nouvelle acquisition ?
Erreur sur le prix à payer, non déduction de soultes, etc...	Le paiement effectué correspond-il à l'acte ? A-t-on déduit un éventuel acompte, les soultes ?
Dossier patrimonial incomplet	Le circuit de transmission des actes par le service juridique est-il efficace et respecté ? La procédure de comptabilisation est-elle claire ? Les états financiers sont-ils mis à jour avec la nouvelle acquisition ?
Transmission incomplète des données du patrimoine aux services gestionnaires	La société dispose-t-elle d'une procédure de prise en gestion des nouveaux patrimoines ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Patrimoine

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 10 - PROCESSUS : CESSION DE PATRIMOINE ETAPES	METIERS								
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
POLITIQUE DE VENTE									
Politique de l'instance décisionnaire		X		X		X		A/C/H	2
Formalités de publicité				X		X		F	1
Choix vente en bloc / vente par lots		X						E/H	2
VENTE D'IMMEUBLE (en bloc ou à l'unité) ET TERRAINS									
Visite des logements et de l'immeuble pour définition des travaux	X	X		X				C/E	1
Evaluation du prix	X	X		X				C/E	3
Contexte réglementaire		X				X		E/F	3
Commercialisation - Intermédiaires				X		X		C/E	2
				X		X		C/E	2
		X			X			E	3
Actualisation de la grille de vente		X		X		X		C/E	3
Signature de la promesse de vente						X		F	1
Réalisation des travaux après la vente	X	X				X		B/H	2
Mise à jour du système d'information			X		X			C	1
COMPTABILISATION DE LA VENTE									
Enregistrement de la vente		X				X		E/F	3
Encaissement du prix		X				X		E/F	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE
Manque de cohérence avec la stratégie de l'entreprise	Y a-t-il une procédure ou une directive claire définissant les buts, les acquéreurs potentiels, les conditions particulières ? Respect règlementaire sur la politique des ventes des ESH ?
Annulation de vente suite à l'absence de publicité	Tous les acquéreurs potentiels sont-ils informés ?
Mauvais rendement de la vente	Y a-t-il une enquête sociale préalable (pour les ESH) ? A-t-on réalisé une étude comparative ?
Sur ou sous-évaluation des travaux à effectuer	La typologie des travaux à effectuer est-elle bien définie ? A-t-on consulté plusieurs experts sur la valorisation ? Validation du plan de patrimoine ?
Incohérence avec le prix du marché	Y a-t-il une étude sur les prix du marché ? Pour les ESH, les services des domaines ont-ils été consultés ? Etablit-on une grille de prix ?
Vente non réalisée ou annulation de la vente	A-t-on vérifié les obligations réglementaires liées à la vente (Loi CARREZ, Amiante, etc...) ? Pour les commerces, a-t-on vérifié la commercialité et la chaîne des baux ? Pour les ESH, existe-t-il une demande d'autorisation de cession adressée au Préfet avec un suivi du délai de réponse ? Contrôle-t-on le droit de préemption ?
Non atteinte des objectifs de vente	Y a-t-il un suivi de la commercialisation et des objectifs fixés ?
Non validité des mandats	A-t-on vérifié l'existence des mandats de commercialisation ? Vérifie-t-on la cohérence des rémunérations avec les mandats ?
Perte financière suite à la location d'un lot à vendre	Effectue-t-on un suivi des ventes ? Effectue-t-on un suivi des échéances de baux et des congés pour vente ?
Incohérence avec le prix du marché	Effectue-t-on périodiquement une actualisation de la grille des prix de vente ?
Clauses incomplètes ou non valides	Le contrat de vente est-il rédigé par une personne compétente (Notaire) ? Le signataire dispose-t-il d'une délégation de pouvoirs ?
Délais non respectés	Les travaux sont-ils correctement exécutés ?
Continuité de la gestion informatique d'un patrimoine vendu	Existe-t-il une procédure pour intégrer le suivi des ventes dans le système d'information ?
Omission de l'enregistrement de la promesse de vente (dont les conditions suspensives sont levées avec un effet dans l'exercice en cours) ou de l'acte authentique de vente	Le circuit de transmission des actes par le service juridique est-il efficace et respecté ? La procédure de comptabilisation est-elle claire ? Les états financiers sont-ils mis à jour avec la cession de patrimoine ?
Erreur sur le prix encaissé, non déduction ou rajout de soultes, etc ...	L'encaissement effectué correspond-il à l'acte ? A-t-on déduit un éventuel acompte, les soultes ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Patrimoine

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 11 - PROCESSUS : GROS TRAVAUX / ENTRETIEN	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
PROGRAMMATION									
Volet technique	X							A/B	2
Volet patrimonial et marketing	X			X				C	3
	X	X						E	3
Volet planification	X	X						A/E	2
	X				X			B/H	2
Volet exploitation	X			X				E	2
Volet faisabilité	X			X				A/H	2
CONSULTATIONS									
Volet juridique	X		X			X		E/F	2
	X					X		E/F	3
Volet marketing achat	X							C/E	2
	X					X		F	2
Possibilité de faire les meilleurs choix de manière transparente	X					X		E/F	1
	X					X		F/H	2

Risque Management	
Risque Sécurité,Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Mauvaise identification des besoins techniques et des exigences règlementaires (sécurité...)	Existe-t-il un comité d'engagement ? Valide-t-il le plan de patrimoine ?
Mauvaise prise en compte des éléments de satisfaction des clients, rejet des incidences tarifaires éventuelles.	Pour les logements, existe-t-il des enquêtes de satisfaction ? Existe-t-il des Plans de patrimoine qui en tiennent compte ?
Mauvaises évaluations financières	Existe-t-il des simulations n'introduisant pas de ruptures incontrôlables avec l'état antérieur et empêchant toute comparaison ?
Programmation dans le temps incompatible avec les capacités de financement	Les budgets sont-ils phasés et traduits en besoins de financements et flux ?
Programmation dans le temps incompatible avec les contraintes d'exploitation	L'impact de la programmation des travaux sur l'exploitation est-il explicitement pris en compte dans les décisions et budgets alloués ?
Hypothèses de consommation fausses, rentabilté à terme compromise	Les hypothèses de consommations (énergie, produits...), si elles interviennent dans les estimations, ont-elles été comparées à des normes ou à des observations antérieures ?
Découpages par types d'intervention par lieux et dans le temps peu pertinents. Augmentation consécutive des risques de perturbations et de retards	Un comité d'engagement est-il informé, au moment de la décision, des hypothèses de découpages opérationnels et des contraintes qui en résultent ?
Procédures imprécises ou inadaptées aux règles en vigueur	Existe-t-il une procédure interne de consultation ? L'adéquation des règlements de consultation aux objectifs et aux lois en vigueur est-elle contrôlée ?
Procédures de consultations non respectées	Les consultations sont-elles lancées après contrôle du respect des conditions de publication, des délais ...?
Procédures mal utilisées ; mauvais ciblage des entreprises	La pertinence technique des présélections d'entreprises pour consultations restreintes est-elle régulièrement auditée ?
Présélections ou exclusions abusives d'entreprises	La légitimité des présélections ou retraits d'agréments est-elle auditée pour garantir contre toute atteinte à l'égalité des chances des concurrents ?
Critères d'attributions mal définis	Les critères de choix sont-ils contrôlés de manière indépendante des émetteurs pour leur aptitude à garantir les meilleurs choix ?
"Négociations" entre ouvertures des plis et attributions	Les rapports en vue de l'attribution attestent-ils qu'il n'y a pas eu de contact avec les entreprises après l'ouverture des plis ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Patrimoine

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 11 - PROCESSUS : GROS TRAVAUX / ENTRETIEN	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
CONSULTATIONS (suite)									
Mise en place des conditions d'un traçage clair et sincère	X					X		E/H	2
	X					X		F	3
SIGNATURE DES MARCHES/COMMANDES									
Signature de l'OS ou de la commande	X	X				X		E/F	3
	X					X		F/H	2
EXECUTION									
Conformité des dates	X					X		C/H	3
Organisation	X							F/E	1
Maîtrise des sous-traitances	X					X		B/D/E F/H	3
Maîtrise des risques chantier	X					X		B/D/H	3
Maîtrise des achèvements à bonne date	X	X						E/F	1
	X					X		F/C	2
	X	X						A/F	1
	X	X						E	2
Maîtrise des conditions de mise en œuvre	X			X				A/C/H	3

Risque Management	
Risque Sécurité,Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Commandes ou marchés non conformes aux décisions d'attribution, modifications à la notification…	Vérifie-t-on que les Ordres de Services (OS) sont conformes aux décisions arrêtées en commission d'attribution ou par un organe décisionnaire, en ce qui concerne les attributaires, les montants et les contenus de commandes ?
Compte-rendus d'attributions entachés de vices de forme, ambiguïtés…	Les procès-verbaux d'attribution sont-ils périodiquement audités ? Sont-ils conservés sous une forme inaltérable ?
Irrégularité du marché ou de la commande	Les signataires disposent-ils de pouvoirs ? Leur légitimité est-elle contrôlable grâce à un traçage centralisé de tous les actes relatifs aux marchés ?
Notifications tardives ou incomplètes	Le contenu des dossiers marchés permet-il de se garantir contre des vices de forme dans les notifications ?
Démarrages d'opérations porteurs de contestations ultérieures sur les délais, les autorisations, la sécurité, etc…	Les O.S. de démarrage sont-ils délivrés après contrôle des conditions de démarrage (autorisations administratives, affichage...) ?
Confusion entre les ordres de services et les PV de chantier	Existe-t-il un organigramme des intervenants pour chaque chantier ? Les circuits d'édition et de diffusion des pièces de chantiers (PV...) sont-ils écrits ?
Sous-traitance abusive	A-t-on connaissance des sous-traitants et vérifie-t-on les documents administratifs produits ?
Infractions aux règles de sécurité	Les contrats et procès-verbaux des coordonnateurs de sécurité sont-ils conservés ? Examinés ? Les réserves éventuelles émises par eux sont-elles systématiquement suivies de constats explicites de remise en ordre ?
Multiplication des réserves plus ou moins justifiées et jamais levées	Les PV de réception sont-ils précis ? La levée des réserves est-elle contrôlée ?
Occupation des locaux ; mise en location avant réception	Les précautions sont-elles prises pour éviter toutes occupations anticipées ou illégales des locaux après travaux ?
Retards, défauts de calcul de pénalités	Existe-t-il des tableaux de bord rendant compte des retards et pénalités éventuels ? Le pouvoir d'abandonner la créance que constitue une pénalité n'est-il pas laissé au chargé de réception au lieu de demeurer la prérogative de l'ordonnateur ?
Dépassements de consommations injustifiés	Existe-t-il des tableaux de suivi des engagements anticipant les consommations ?
Livraisons défectueuses et non refusées	Les processus de réceptions sont-ils audités par sondages sur site ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Patrimoine

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 11 - PROCESSUS : GROS TRAVAUX / ENTRETIEN	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
EXECUTION (suite)									
	X					X		B/F	3
REGLEMENTS									
Sécurité, prévention des indélicatesses	X	X				X		E	1
		X				X		E	2
Fluidité des circuits	X	X						E/F	2
		X				X		E/F	1
	X	X				X		E/F	2
		X				X		E/F	2
Maîtrise de bouclages d'opérations	X					X		H/M	3
Prévention des conflits avec les fournisseurs	X	X				X		F/H	1
SUIVI COMPTABLE ET FINANCIER									
Maîtrise du suivi financier	X				X			F/H	2
		X						E/F	1
Prévention des fraudes		X						E	2
	X	X						A/E/F	3
Prévention des conflits vis-à-vis des locataires ou des mandants	X	X			X			F/H	2
Prévention des erreurs de pilotage		X						A	1

Risque Management	
Risque Sécurité,Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Certificats de conformité non obtenus	Existe-t-il des chronos, des check-list de certificats de conformité à demander puis à conserver ? Les marchés prévoient-ils que la délivrance des certificats est un préalable aux règlements pour solde ?
Réception et bon à payer délivrés par les mêmes personnes	Y a-t-il séparation effective entre les ordonnateurs et les payeurs ?
Reconnaissance des signatures par les payeurs aléatoires	Les bons à payer sont-ils délivrés exclusivement par les agents ayant déposé leur signature dans le cadre d'une délégation ? Les sondages chez les comptables sont-ils effectués ?
Factures rectifiées ; partiellement payées sans demande d'avoir	Les bons à payer sont-ils examinés par sondage pour vérifier leur régularité ?
Précomptes abusifs	Les précomptes sont-ils toujours réguliers (pénalités, retenues diverses) ?
Sous-traitance : règlements directs abusifs	La conformité aux règles en vigueur des domiciliations de règlements est-elle vérifiée ?
Erreurs de domiciliations, risques de détournements	Les domiciliations bancaires des fournisseurs sont-elles maîtrisées et contrôlées indépendamment des ordonnateurs ?
Décompte général et définitif en retard ; bouclages d'opérations en souffrance	Les dates prévisionnelles de décomptes définitifs peuvent-elles être dépassées sans alerte ?
Règlements tardifs	A quelle fréquence sont audités les états de comptes des fournisseurs et les délais de paiements ?
Paiement accéléré à tort	Existe-t-il des sondages sur la réalité de la réception des travaux ?
Mauvaises imputations	Existe-t-il des états de charges contrôlés ?
Double paiement	Les paiements répétitifs sont-ils contrôlés dans les comptes de tiers fournisseurs pour garantir contre les doublons ?
Règlements à tiers frauduleux	L'identité des tiers fournisseurs est-elle contrôlée ?
Etats de dépenses récupérables pour calcul des charges locatives inexacts	Les états de charges sont-ils comparés à des états antérieurs ou à des normes pour déceler des anomalies ?
Erreurs dans les indicateurs de gestion	Les indicateurs de gestion font-ils l'objet d'historiques de statistiques et ceux-ci ne dénotent-ils pas de ruptures inexplicables ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Patrimoine

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 12 - PROCESSUS : OPERATIONS DE REHABILITATION ETAPES	METIERS								
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Dégré de risque
MONTAGE DE L'OPERATION									
Etude de faisabilité	X							B/E/F	3
	X	X						E	3
Consultation des locataires ou des mandants				X				F/H	2
Mise en sécurité de l'immeuble	X	X				X		B/E/ F/H	3
LANCEMENT DE L'OPERATION									
Définition détaillée du programme	X			X				A/C	2
	X			X	X			C	1
Dépôt et obtention du permis de construire	X					X		F	2
Dossier technique et financier - Budget opération	X	X						E	3
Accord formel de démarrage	X	X				X		A/E/F	3
Demande accords partenaires financiers (convention)	X	X						E	2
Passation marché architecte	X					X		F	2
Passation marchés travaux	X	X				X		E	2
Suivi de l'obtention des financements - Négociations	X	X						E	2
Assurances - Gestion Dommages Ouvrages	X	X				X	X	E/F	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Capacité de construction surévaluée (surface corrigée potentielle) Contraintes techniques sous-évaluées (fondations, décontamination amiante)	Les études techniques internes sont-elles fiables : validité des paramètres SHON, contraintes physiques, sondages, règles -d'urbanisme ?
Dérapage financier du projet par rapport aux études	Les paramètres de financement et d'exploitation sont-ils contrôlés comme valides au regard de règles d'engagement claires ?
Réactions négatives des clients et de leurs associations	Y a-t-il respect des formes réglementaires ? Consultation des locataires ? Existe-t-il un PV de consultation, un logement témoin ?
Squatt, dégradation des locaux laissés vacants	Existe-t-il une procédure de mise en sécurité des locaux vacants ?
Programme non conforme à la stratégie de l'entreprise et aux contraintes externes	Les règlements légaux sont-ils respectés ? Un responsable interne a-t-il contrôlé et attesté que l'architecte avait respecté le cahier des charges qui lui a été fourni ? Que les règlements légaux ont été respectés ?
Incohérence produit / normes : difficultés location et gestion	La gestion locative et le service commercial ont-ils validé le programme de réhabilitation comme vecteur d'optimisation de l'exploitation et de la commercialisation ?
Impossibilité réglementaire - Dérapage calendrier	Les règles relatives au permis de construire ont-elles été respectées (affichage, recours des tiers) ? Existe-t-il un tableau de bord du suivi administratif ?
Incompatibilité prévisions / réalité - Risque de dérapage financier	Les paramètres de gestion technique et financière sont-ils fiables et cohérents par rapport aux objectifs ?
Manque de maîtrise par la Direction	Y a-t-il un accord du comité d'approbation des opérations ? Un P.V. d'engagement ? Un accord de l'organe délibérant ?
Déséquilibre ou non faisabilité de l'opération	Les budgets sont-ils exhausitfs et les accords de financement sont-ils obtenus avant les engagements de travaux ?
Non respect des règles de concurrence	Pour ceux qui y sont assujettis, le code des marchés publics est-il respecté ? Pour les autres, les règles des marchés privés ont-elles été respectées ? Cela se traduit-il par un visa de contrôle indépendant ?
Non respect des règles de concurrence, surcoûts Risque de faillite en cours de chantier (coûts, délais) Non conformité du descriptif aux prestations prévues	Les règles de concurrence sont-elles respectées ? La situation financière des entreprises est-elle contrôlée ? Les descriptifs ou CCTP sont-ils vérifiés ?
Impasse financière partielle	Existe-t-il un tableau de bord de trésorerie tenu à jour en fonction du déroulement des marchés ?
Protection et garanties non couvertes - responsabilités engagées	Les assurances nécessaires sont-elles souscrites ? Les risques sont-ils couverts ? Un responsable est-il désigné pour en obtenir les preuves et les conserver ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Patrimoine

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 12 - PROCESSUS : OPERATIONS DE REHABILITATION ETAPES	METIERS								
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Dégré de risque
DEROULEMENT DES OPERATIONS									
Séparation des dépenses de chantier	X	X		X	X			E/H	2
Démarrrage des travaux	X	X						B	2
Suivi technique du chantier - Contrôle prestations	X							E/H	2
	X							B/E	1
Suivi financier en cours de chantier	X	X						E	2
Coordination sécurité	X							B/F	2
Planning chantier	X							C/E	3
Relations locataires				X				H	2
Trésorerie du chantier (encaissements-décaissements)	X	X						E	2
Suivi du buget chantier : dépenses sur marchés, dépenses hors marchés	X	X						E/F	3
Comptabilité et paiement des factures	X	X						E	2
Sous-traitance	X	X				X		E/F/H	3
Réception des travaux	X				X	X		E/F/H	3

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT

DESCRIPTION DU RISQUE	PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE
Difficultés avec les locataires et augmentation des charges locatives non récupérables	La séparation des dépenses de fonctionnement du chantier et des dépenses de fonctionnement du groupe immobilier (eau, électricité, séparation des compteurs) est-elle bien organisée ?
Incompatibilité entre les normes internes et la réglementation	Les règles internes (délais, conditions, accords financement) et de la règlementation (permis de construire...) sont-elles respectées ?
Prestations et qualité non conformes aux marchés	Qui vérifie les prestations, contrats et CCTP ? Existe-t-il un suivi écrit de ces vérifications ?
Rapport qualité/prix inférieur aux demandes	Existe-t-il des règles en cas d'arbitrage ou de modification ?
Travaux supplémentaires/budget non équilibré	Existe-t-il des règles précises pour la gestion du budget et la signature éventuelle d'avenants ? Qui est chargé de gérer le poste "aléas" ?
Non respect de la réglementation relative à la sécurité	Y a-til un coordinateur "santé / sécurité" désigné ?
Perte de maîtrise et retard de livraison	Existe-t-il un accord formel sur les modifications par voie d'avenant ? Les tranches du planning sont-elles adaptées à une mise en place progressive des nouveaux loyers ?
Risque d'image ou politique	Y a-t-il un dispositif de relations avec les locataires et une enquête de satisfaction à la fin du chantier ?
Découvert de trésorerie non maîtrisé	Existe-t-il un plan de trésorerie prévisionnel dépenses-recettes et un recadrage périodique par opération ?
Inadéquation des réalisations/conditions du marché, non conformité des engagements hors marché, risque de dérapage financier	Suivi financier du marché : les avenants font-ils l'objet d'une procédure d'autorisation ?
Facturation non conforme aux réalisations	Le maître d'œuvre appose-t-il un visa sur les décomptes en fonction de l'avancement des travaux ?
Sous-traitance : règlements directs abusifs	Les domiciliations de règlements sont-elles conformes aux règles en vigueur ?
Non conformité des réalisations avec les termes des marchés - Risque d'incidents techniques et juridiques	Les pénalités de retard sont-elles appliquées ? La levée des réserves est-elle formelle et bien suivie ? Les P.V. sont-ils datés et signés ? Les DOE sont-ils fournis ? Existe-t-il des règles de conservation des dossiers ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Patrimoine

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 12 - PROCESSUS : OPERATIONS DE REHABILITATION ETAPES	METIERS							Nature du risque	Dégré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
TERMINAISON DES CHANTIERS ET CLOTURE DES OPERATIONS									
Livraison de l'immeuble à l'exploitation	X				X			C/E/F	3
Livraison à soi-même (TVA)	X	X						E	2
DGD, honoraires, travaux	X	X						E	2
Contrôle financier des programmes (équilibre dépenses - recettes)	X	X						E	2
Clôture financière et comptable - Actif		X				X		E/F	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Retard dans l'exploitation de l'immeuble, risque de vacance	Existe-t-il une procédure relative à la livraison des immeubles ?
Redressement fiscal en cas de retard ou d'irrégularité	Les conditions de déclaration sont-elles respectées ?
Impossibilité de mobiliser les subventions définitives et donc impasse financière	Le DGD est-il fourni dans les délais compatibles avec la gestion des financements ? Donne-t-il lieu à l'établissement d'un Prix de Revient Définitif établi par les services financiers ?
Impasse financière non prévue et non couverte - Pas de mesure corrective : appauvrissement de l'entreprise par prélèvement inévitable sur les réserves	A-t-on analysé les causes des dérapages éventuels et mobilisé les ressources supplémentaires nécessaires ?
Valeurs actifs - passif non conformes - Dégradation des informations financières	Existe-t-il des FSFC établies sur la base des PRD ? La clôture est-elle présentée aux instances décisionnaires ? La valorisation des éléments d'actif est-elle rendue compatible avec l'âge des composants par un système contrôlé ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Gestion Locative

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 13 - PROCESSUS : GESTION LOCATIVE ET COMMERCIALE ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
STRATEGIE LOCATIVE									
Cohérence des politiques patrimoniales et de peuplement / Achalandise	X			X	X			C/E	2
COMMERCIALISATION									
Libération des logements par congé des clients Livraison ou mise en services (neuf / acquisitions)	X			X	X			E	1
Démarche commerciale locative		X		X	X			C/H	2
		X		X	X			A/C/E	1
1 - Placement des logements auprés des réservataires Courriers d'information, relances et droits de visite auprès des :				X	X			E	2
- Réservataires institutionnels								E	1
- Réservataires d'origine non institutionnelle - Appartements non réservés : Multiréservataires "privilégiés"				X	X			C	1
- Gestion du partenariat				X	X			C	1

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Défaut de commercialisation par mauvaise adéquation entre produit offert et clientèle ciblée	Existe-t-il une segmentation du patrimoine et une politique de peuplement corrélées ?
Perte de loyers, suite au non respect des délais de remise en état ou de livraison des logements par la maîtrise d'ouvrage	La gestion prévisionnelle des mises en service, des mises en indisponibilité pour remises en état, l'anticipation des remises en location font-elles l'objet de processus clairs et efficaces ?
Refus des prospects ou insatisfactions et réclamations des clients entrants : du fait d'attentes décues ou d'engagements commerciaux clients non honorés	Existe-t-il des standards de qualité de commercialisation, niveaux d'équipements, travaux entrants, accueil, propreté, SAV pour le neuf... ? Ces standards sont-ils corrélés avec les niveaux de qualité technique et contrôlés ? La satisfaction des clients entrants est-elle mesurée ?
Lenteur dans la commercialisation par absence de cadre de référence et de cohérence dans les actions commerciales	Dispose-t-on de moyens budgétaires spécifiques et adaptés avec la volonté d'application des normes qualité de mise en location ? Existe-t-il une définition des orientations ou politiques commerciales ou encore des chartes de peuplement ? Les EPCI (Etablissements Publics de Coopération Intercommunale) encadrent t-ils des orientations de peuplement ? Comment sont-elles suivies ?
Manque à gagner par perte d'opportunité de location"désignation unique"	Les relances auprès des réservataires sont-elles systématiquement générées par la réception du congé ? Existe-t-il une procédure d'information, de propositions, de relances avec les réservataires par rapport aux départs, aux disponibilités d'offres ?
Manque à gagner du fait de la non facturation des loyers d'inoccupation	Récupère-t-on systématiquement les loyers d'inoccupation prévues dans les conventions, sauf décision explicite d'un responsable ? Existe-t-il un vivier de prospects ?
Altération de l'image de l'entreprise	La politique tarifaire de "désignation unique" fait-elle l'objet de critiques ?
Tarissement des candidatures	Existe-t-il une véritable gestion de la demande avec relance par courrier, phoning .....?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Gestion Locative

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 13 - PROCESSUS : GESTION LOCATIVE ET COMMERCIALE ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
COMMERCIALISATION (Suite)									
2 - Opérations de commercialisation "en direct" : Annonces, publicités, radio, internet, etc.				X	X			E	2
LOCATAIRES ENTRANTS : GESTION ET ENREGISTREMENT DE LA DEMANDE									
Enregistrement de la demande et du N° unique en logement social				X	X			F	1
Saisie réglementaire de la demande de logement dans les systèmes d'information				X	X			F/H	1
Analyse de la demande : - Dossier étude classique				X	X			E	1
- en logement social				X	X			E/F	2
				X	X			E/F	2
- Dossier social d'échange					X			E	1
- Dossier d'échange commercial				X	X			C/E	1

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Dépenses de commercialisation hors de proportion	La rentabilité des opérations de commercialisation est-elle contrôlée ? Les cibles de clientèles et les enjeux de mixité sociale pris en compte pour définir des objectifs de prospection le sont-ils dans le cadre d'études de marché ?
Sanction financière pour non respect de la réglementation	L'attestation "dans le mois" est-elle bien délivrée dans le mois aux demandeurs ?
Contrôle externe de la CNIL débouchant sur : - une sanction financière ou pénale pour non respect des textes réglementaires - l'atteinte à l'image du fait d'accusation médiatisée de discrimination liée au peuplement	S'assure-t-on du respect des dispositions en matière de "droit informatique et libertés" (informations non excessives, droit d'accès, de rectification, d'usage, de détention), du respect de la déclaration de la norme simplifiée 20 CNIL et de la compatibilité du système d'information ? Les éventuels éléments d'historique pouvant intervenir dans la décision d'attribution sont ils déclarés et autorisés ?
Solvabilité insuffisante du locataire par méconnais-sance de sa situation réelle au moment de sa candidature	Gestion des dossiers : existe-t-il pour préparer la décision d'attribution : . un réferentiel type de dossier à tenir ? . un contrôle d'exhaustivité des pièces au dossier ? A-t-on connaissance de la clientèle ? * *sur les motivations de la demande :* . Caractéristiques du prospect, de ses souhaits, ... Éléments de priorité liés à la demande nécessaire à l'attribution * *sur le passé : (sous réserve d'autorisation CNIL)* . Historique des "contentieux"
Non respect de la réglementation relative aux plafonds de ressources avec sanction financière de la MIILOS pour les ESH	Les critères d'attribution : Existe-t-il des contrôles relatifs au plafonnement des ressources ?
Absence de prévention du risque d'impayés	Dispose-t-on de règles de calcul liées à la solvabilité ? Dispose-t-on de niveaux de seuil d'acceptation du risque locatif ? Sont-ils correctement associés à des niveaux de responsabilité ou d'habilitation suivant les fonctions ? Quelles sont les mesures de sûreté prises avec les garants ?
Désolvabilisation de clients à l'occasion d'échanges sans mobilisation des ressources et de garanties des concours sociaux.	A-t-on connaissance des niveaux d'engagement, existants et possibles, des partenaires sociaux ?
Perte d'un "bon client"	Comment est développée la connaissance de l'évolution des besoins et des souhaits des locataires en place ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Gestion Locative

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 13 - PROCESSUS : GESTION LOCATIVE ET COMMERCIALE ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
PROPOSITION AU DEMANDEUR ET VISITE									
Rapprochement du demandeur et des produits logements				X	X			C/E /H	1
			X					G	1
				X	X			D/E	1
Visite des candidats : - envoyés par les réservataires - du fichier interne de la société				X	X			C/E	1
				X	X			A/D	1
ATTRIBUTION									
Instruction des dossiers en commission d'attribution (dans le domaine social)				X				F	1
				X				F	1
Décision d'attribution dans le logement "libre"				X				H	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Conflits et contestation des attributions	Dispose-t-on de critères de rapprochement prédéfinis en matière d'attribution ? Sont-ils précisés par un document tel que règlement intérieur d'attribution ?
Absence d'outils performants d'aide à la décision de proposition	La sélection des demandeurs est-elle automatisée par rapport aux disponibilités logements ?
Dépréciation commerciale des immmeubles et acceptation de propositions inadaptées	Le système d'information répond-il à une optimisation des critères de rapprochement de la demande et de l'offre patrimoniale permettant la segmentation clients-produits et le ciblage des visites de proposition ?
Refus de la proposition, perte du client	Dispose-ton d'argumentaire de vente du produit logement sur les restations offertes, la tarification, l'environnement logement ?
Mobilisation des ressources inefficaces	A -t-on un indicateur de suivi de l'activité ? Tels que : - suivi du respect des rendez-vous, suivi de la relation client (proposition, visite, refus) ? - accompagnement personnalisé: visite seule, avec le précédent locataire, avec une personne du service commercial...? Le personnel en charge de l'activité s'adapte t-il aux contraintes horaires des clients ? Dispose-t-il d'une formation commerciale ?
Inefficience des commissions	Comment s'assure-t-on de la conformité du fonctionnement de la commission d'attribution ? Existe-t-il des supports relatant l'activité des CAL ? Tels que : éléments de préparation, convocation, compte rendus, informations clients ?
Intervention des pouvoirs publics en cas de non respect des règles	S'assure-t-on de l'existence de la classification des demandes en fonction : - de leur caractère prioritaire (Cf. CCH) ? - du respect des conventions et des objectifs de peuplement suivant la politique de l'habitat de l'EPCI et de celle de l'organisme ?
Attributions illégitimes ou de faveur	Existe-t-il des supports exposant les éléments de proposition d'attribution et des décisions obligatoirement "motivées" si elles s'écartent des critères de la société ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Gestion Locative

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 13 - PROCESSUS : GESTION LOCATIVE ET COMMERCIALE ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
ATTRIBUTION (Suite)									
Gestion de l'équilibre de l'occupation sociale des immeubles et respect de la politique de l'habitat et de la ville aboutissant à la décision : Accepter, Refuser, Ajourner				X	X			C/D/ E/H	2
(dans le domaine social)		X		X				F	1
		X			X			E/F	2
		X				X		E	1
SIGNATURE DU BAIL AVEC LE CLIENT									
Veille juridique permanente						X		F	1
Attribution acceptée Préparation du bail - Validation dans le système informatique			X	X	X			G	1
Dossier client					X			F	1
Signature du bail				X	X			C/H	1
					X			C	1
Remise du livret d' accueil				X	X			C	1

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Dépréciation commerciale de l'immeuble : déséquilibre d'occupation - Hausse des rotations, de la vacance	Est-ce que l'attribution est en cohérence avec la stratégie de peuplement déclinée ?
Sanction financière pour non respect des règlements	S'assure-t-on : - de la délivrance préalable du n° unique lors du dépôt de la demande pour chacun des dossiers avant toute décision ? - de l'existence d'une fiche de synthèse de situation pour chacun des dossiers ? - de la notification des motifs de refus et de leur conservation : plafonds de ressources, validité de la situation régulière de séjour par rapport à la nationalité ?
Attribution au dessus des plafonds - sanction financière Impayés sur locataires	- de l'examen prioritaire des délais d'attente anormaux ? - du respect des critères d'analyse de la demande portant en particulier sur : . la justification des dérogations appliquées aux plafonds de ressources ? . l'analyse de la solvabilité et de la mesure individuelle du risque locatif ?
Difficultés dans les recours juridiques	S'assure-t-on de l'existence : . d'un contrôle de conformité des clauses juridiques des baux ? . d'habilitations spécifiques à la signature des baux suivant la nature des baux, de leur degré de risque ? . de relais de sûreté possibles suivant les cas de figure ?
Non fiabilité des enregistrements et des opérations de quittancement liées	Existe- t-il des contrôles d'exhaustivité, d'intégrité de l'information découlant des engagements des baux, des actes de caution.... (sortie des baux du système, contrôle des accès système...) ?
Absence de maîtrise des dossiers	Dispose-t-on d'un référentiel type de tenue de dossier et pièces relatives ?
Mécontentement du client	S'assure-t-on que les rendez-vous sont respectés ?
Dysfonctionnements pendant la location liés à l'absence de pièces constituant le dossier	Une procédure précise-t-elle que le logement ne doit être remis que lorsque le dossier est complet (assurances, dépôt de garantie, actes de caution) ?
Multiplications de nuisances par absence d'information du client (ex: promotion des règles de vie collective)	Dispose-t-on d'un livret explicitant les droits et devoirs du client délivré à chaque entrant ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Gestion Locative

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 13 - PROCESSUS : GESTION LOCATIVE ET COMMERCIALE ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
ENTREE DU LOCATAIRE									
Signature du bail Procéder à l'état des lieux à l'entrée dans le logement					X			C/F	1
Vérifier l'habitabilité du logement				X	X			E	1
	X			X	X			C/F	1
Remise des clefs				X	X			E/F	1
LOCATAIRES PRESENTS : LA RECLAMATION ET SON ENREGISTREMENT									
Manifestations du client par courriers ou appels téléphoniques chez le gardien, à l'agence ou centre d'appel					X			C/H	1
Analyse de la réclamation et mise en perspective des éléments de connaissance de la clientèle					X			H	1
Appréciation de la recevabilité de la réclamation				X	X			D/E/H	1

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Mauvais accueil, litiges latents et désaccords sur les réparations locatives lors des départs faute d'avoir acter avec le client l'état à l'entrée	Existe-t-il un formulaire d'état des lieux d'un logement ? Contrôle-t-on que leur établissement est systèmatique et correctement réalisé ?
Pertes financières à cause de la demande légitime de travaux supplémentaires	S'assure-t-on que les critères d'habitabilité sont clairement définis et diffusés ?
Injonction de faire des travaux	S'assure-t-on avant la mise en location que le logement est conforme aux critères d'habitabilité ?
Occupation du logement avant la signature du bail	Dispose-t-on d'une check-list des opérations préalables à la remise des clefs ? Contrôle-t-on au préalable que le dossier client est bien complet ?
Insatisfaction du locataire, absence de suivi des réclamations	S'assure-t-on de l'existence et de l'efficacité : . d'une procédure d'enregistrement et d'analyse des appels ? . d'une procédure de traitement des réclamations ? et qu'elles sont utilisées pour tirer profit des enseignements de la réclamation et améliorer les éléments de satisfaction de la clientèle ?
Traitement inadéquat des réclamations dû à une méconnaissance de la réclamation, de l'historique et du locataire	Existe-t-il des corrélations partagées entre les éléments de comportement et de satisfaction de la clientèle et ceux d'historique du patrimoine ? S'assure t-on que toutes les réclamations formulées (encaissement de la caution, comportement et troubles de voisinage...) ont été traitées dans les délais impartis ?
Capacité de réponse interne insuffisante : personnel non adapté	Existe-t-il des actions de formation du personnel pour apprécier la recevabilité de la réclamation ? Dispose-t-on de standards sur l'argumentaire et le comportement à tenir ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Gestion Locative

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 13 - PROCESSUS : GESTION LOCATIVE ET COMMERCIALE ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
LOCATAIRES PRESENTS : LA RECLAMATION ET SON ENREGISTREMENT (Suite)									
Demande d'explications ou réclamation relative à la gestion				X	X			H	1
Réclamation relative aux travaux : (ex : travaux société ou travaux locataires, travaux sous contrats ou non)	X	X		X	X			B/E /F	1
Réclamation relative à l'environnement				X	X			H	1
SUIVI DE LA RECLAMATION									
Fiche de réclamation Gestion : Vérifications nécessaires (surfaces, montant du loyer, des charges, etc.)				X	X			C	1
Travaux :				X	X			B	1
Locataires : proposer son expertise	X			X	X			B/E	2
Société : - expertise des travaux - intervention auprès des entreprises	X			X	X			B	1
	X							B	1
Exécution des travaux et respect des délais				X	X			E	1
				X	X			E	1
Environnement : identification des problèmes pour orienter les actions				X	X			B/H	1

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Insatisfaction du client en cas d'erreur d'appréciation ou de mauvaise explication	S'assure-t-on de l'exhaustivité des réponses apportées aux réclamations, notamment dans les relais internes / externes ? Les réclamations sont-elles clôturées après confirmation de la clôture du compte par le client ?
Pertes financières du fait de mauvais dimensionnement des travaux Perte de recours ou condamnation pour absence de traitement des interventions prioritaires de sécurité	
Difficulté à faire réagir la collectivité responsable	Dispose-t-on de contacts suffisamment à jour pour permettre des réactions appropriées ?
Impossibilité d'accéder facilement aux informations comptables (facturation, encaissements, recouvrement) pour fournir une réponse précise et documentée au client	Procède-t-on à des tests d'utilisation des outils de gestion locative informatisés pour accéder à l'information de gestion des demandes ?
Insatisfaction du client	Procède-t-on à de réelles réceptions des travaux ? Avec procés-verbaux ? S'assure-t-on que les clients ont été rappelés après réalisation des travaux pour mesurer leur satisfaction ?
Risque de mauvais arbitrages entre l'entretien courant, le gros entretien et les grosses réparations	Dispose-t-on d'une organisation des décisions prédéterminée pour les priorités et urgences ?
Incompétence d'expertise interne	Existe-t-il une décentralisation des moyens (humains, budgétaires) pour répondre efficacement aux arbitrages des commandes de travaux ? Des actions de formation technique du personnel sont-elles menées ?
Défaillance des prestataires : travaux pas ou mal exécutés mettant en cause la sécurité d'exploitation des immeubles	L'entreprise dispose-t-elle d'une liste de fournisseurs agréés ? Existe-t-il un volant de fournisseurs suffisant pour répondre à la demande rapidement ? Existe-t-il des marchés spécifiques pour les contrôles de sécurité ?
Retards d'exécution et nécessité de reprises	S'assure-t-on que les délais entre la réclamation et l'expertise sont définis et respectés ?
Existence de malfaçons ou de défauts de conformité aux normes des travaux	Existe-t-il une interdiction de recours pour de "petits" travaux à des entreprises non agréées ?
Dégradations, pollutions...	Existe-t-il une charte d'environnement ? des accords relatifs au développement durable ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Gestion Locative

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 13 - PROCESSUS : GESTION LOCATIVE ET COMMERCIALE ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
LOCATAIRES SORTANTS RECEPTION DU CONGE									
La lettre de congé									
Enregistrement informatique et accusé de réception au locataire				X	X			E	1
Vérification des éléments éventuels de réduction du préavis				X	X			C	1
ETAT DES LIEUX									
Pré-état des lieux									
Valorisation des travaux à la charge du client				X	X			E	1
Informer le locataire de ses obligations à la remise du logement				X	X			E	1
	X			X	X			B/F	2
Etat des lieux									
Etat des lieux sortant définitif - Récupération des clés	X				X			B/E	
					X			F	1
	X				X			F	1

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Augmentation de la vacance par retard dans la remise en location Perte d'adresse du sortant	S'assure-t-on de l'enregistrement immédiat pour une mise en disponibilité prévisionnelle des logements à relouer ? Enregistre-t-on les motifs de départs (pour étude de la politique commerciale) et l'adresse future des partants (pour le recouvrement des créances) ?
Litige sur la durée du préavis	Existe-t-il une gestion des suspensions/reports, de l'historisation des dates ? S'assure-t-on de la bonne gestion des différents cas de figure de préavis ? S'assure-t-on que l'enregistrement du préavis s'accompagne de l'information aux partenaires (réservataires) ? S'assure-t-on que la gestion des départs sera suivie de l'envoi des décomptes locatifs de sortie en liaison avec l'information de réception des congés ?
Litige sur la nature des travaux à la charge du client	Des actions de formation du personnel à l'évaluation technique des logements (imputations locatives) sont-elles mises en place ? Existe-t-il des grilles d'analyse, des coûts standards de valorisation ? Existe-t-il des accords " vétusté " en vigueur ? Dans ce cas existe-t-il un historique des travaux par logement permettant de dater les éléments dégradés ?
Litige au moment du départ	Informe-t-on ou rappelle-t-on les devoirs du locataire lors de son départ ?
Risque d'occupation sans titre	S'assure-t-on que l'on vérifie que les locaux sont bien vidés et non occcupés par une tierce personne ?
Risque de sinistres	S'assure-t-on que l'on change les canons de serrure pour éviter les intrusions et garantir le futur occupant ?
Etat des lieux non exécuté ou non signé	Existe-t-il un formulaire d'état des lieux d'un logement ? Contrôle-t-on que cette activité est bien systématique et qu'elle est correctement réalisée ?
Pertes financières par non recouvrement d'une partie des travaux	Procède-t-on au quittancement des réparations locatives et à la vérification de leur exhaustivité ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Gestion Locative

								A	
								B	
								C	
								D	
								E	
								F	
								G	
								H	
N° 13 - PROCESSUS : GESTION LOCATIVE ET COMMERCIALE	**METIERS**								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
ETABLISSEMENT DU DECOMPTE									
Transfert de la caution au compte locataire				X	X	X		F	1
Liquidation des charges		X		X	X			E	1
Remboursement des locataires créditeurs		X		X		X		E	1
		X		X		X		E	1

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Non respect du remboursement dans les 2 mois	Existe-t-il un état de solde du compte "dépôt de garantie" des locataires sortis ? Existe-t-il un contrôle du respect des délais de remboursement ?
Absence de facturation des charges	Existe-t-il un état de contrôle des locataires sortis à partir d'un état des charges traitées ? Existe-t-il des règles de gestion des charges spécifiques au moment du départ validées par le conseil ou la commission des relations locatives ?
Inexactitude des comptes locataires	Existe-t-il des procédures de remboursement d'excédents locatifs ?
Paiements non sécurisés	Le mode de paiement est-il sécurisé (virement ou chèque) ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Gestion Locative

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 14 - PROCESSUS : LOYERS QUITTANCEMENT/ENCAISSEMENT ETAPES	METIERS								
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
POLITIQUE TARIFAIRE									
Fixation des tarifs		X			X	X		C/E	2
Application des tarifs		X			X			E	2
Loyer à la relocation				X	X			E	2
AVANT LANCEMENT DU QUITTANCEMENT									
Imputation des aides au logement		X	X		X			F/H	2
		X	X		X			F/H	1
Enregistrement des avoirs clients			X	X	X			F/H	1
Mouvements locataires : entrées, sorties, avenants aux baux				X	X			F/H	1
Création, modification ou suppression de patrimoine ou de prestations locatives récupérables	X				X			E	1
AVANT UN QUITTANCEMENT SUITE A UNE REVISION									
Contrôle des éléments actualisés et spéficiques					X	X		F/H	2
					X	X		E	1
Actualisation des surloyers		X			X	X		E/F/H	2
					X	X		E/F/H	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Caractère incertain du produit locatif du fait d'une politique tarifaire mal définie	Existe-t-il des règles d'augmentation et de plafonnement définies pour chaque programme ?
Non respect de la réglementation sur les loyers après application des programmes informatiques de variation	Existe-t-il un contrôle suite à des modifications informatique de tarif ?
Non application de la politique tarifaire définie	Les programmes prévoient-ils des alertes avant les échéances pour augmentation ou renégociation ?
Manque à gagner par défaut d'application de tarifs de relocation	Les programmes sont-ils conçus pour que les tarifs de relocations puissent être indépendants des autres et cela se voit-il sur les éditions de quittancement ?
Mauvaise prise en compte des aides au logement ou sur quittance (informatique)	Existe-t-il des états de contrôle du prétraitement des reprises informatiques ? Existe-t-il des états de pointage des reprises traitées ou des bordereaux ?
Mauvaise mise à jour des comptes de tiers (erreurs lettrages...)	Existe-t-il des états de relevés d'anomalies après traitement du quittancement ?
Accès par des personnes ou annulation de créances non autorisée dans les comptes et détournement potentiel	Existe-t-il un état de contrôle des avoirs ? Est il vérifié ? Fait-il l'objet de visa par une personne autorisée avant imputation?
Non fiabilité des créances par rapport aux dates d'entrée et de sortie	Existe-t-il des contrôles systématiques de "crédibilité" sur les quittances au delà de certains niveaux de variation d'un mois à l'autre. ?
Problème d'exhaustivité et de fiabilité du circuit d'information avec erreurs de facturation et pertes de produits locatifs	Existe-t-il une information efficace et recoupée entre la gestion partimoniale et la gestion locative ? Les documents supports d'échanges sont-ils stables et pertinents ?
Dépassement ponctuel de loyers contractuels ou réglementaires	Existe-t-il des états de contrôle "avant/après" ?
Intervention frauduleuse de modération sur un tiers particulier	Existe-t-il des relevés des interventions en corrections ?
Mauvaise prise en compte d'échéances d'actualisation	Existe-t-il des relevés de décisions d'application (datés) ? Des suivis de contrôles d'applications ?
Mauvaises prises en compte d'éléments de surloyer actualisés	Existe-t-il des états de contrôle des variations de surloyers ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Gestion Locative

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 14 - PROCESSUS : LOYERS QUITTANCEMENT/ENCAISSEMENT ETAPES	METIERS								
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
APRES UN QUITTANCEMENT									
Repérages d'anomalies		X			X	X		E	2
					X	X		E	1
ENCAISSEMENT									
Contrôle des collectes		X	X		X	X		E/F	1
		X	X		X			E/F	1
Traitement des anomalies		X	X					F/H	1
			X		X			E/F	1
APRES L'EMISSION DE SOLDES CREDITEURS									
Contrôle des soldes créditeurs					X	X		F/H	1

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Tiers non quittancé Anomalies de reports sur quittances	Existe-t-il des tests automatiques : Nbre quittancés + vacants + neutralisés correspond au nombre de biens ? Existe-t-il des états de contrôle par seuils (loyer en baisse, loyer invariable depuis plus de 12 mois) ?
Discordances (fortuites ou versements volontairement partiels) entre montants de chèques et quittances Discordances entre collecte et remise à l'encaissement Non prise en compte du versement en compte de tiers au moment du quittancement même si il n'y a pas rejet Mauvaise correction (erreur ou fraude) ou non traitement des anomalies	La collecte se traduit-elle par la fourniture de bordereaux individuels contrôlés par les gardiens s'ils sont chargés de la collecte ? Existe-t-il des bordereaux de remises en banque ? Sont-ils contrôlés par une personne indépendante ? Existe-t-il des états des rejets liés avec les rapprochements bancaires ? Conserve-t-on les états des anomalies avant/après traitement des encaissements et le détail des correctifs commentés datés avec la mention de l'intervenant ?
Absence de remboursement des locataires	Existe-t-il une analyse des soldes créditeurs ? Fait-on les rapprochements des soldes avec les états d'émission des lettres chèques ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Gestion Locative

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 15 - PROCESSUS : RECOUVREMENT ET CONTENTIEUX LOCATIFS ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
PREVENTION DES RISQUES AVANT L'ENTREE DU LOCATAIRE									
Solvabilité					X			E	3
Conformité contractuelle					X			F	2
Caution					X			E/F	2
PRECAUTIONS AVANT LA DETECTION D'IMPAYES									
Encaissement		X			X			E/F	2
		X			X			E/F	2
		X			X			E/F	2

Risque Management	
Risque Sécurité	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Acceptation d'une candidature avec risque d'insolvabilité et impossibilité d'expulser par la suite	Existe-t-il une procédure d'attribution ou de sélection des candidats ? Les critères de solvabilité sont-ils respectés ? Comment a-t-on vérifié le respect des critères d'analyse de la solvabilité et du risque locatif lors de l'attribution : - du candidat ? - de son garant ?
Irrecevabilité des voies de recours éventuelles suite à des vices de procédure lors de l'établissement des baux	Existe-t-il un contrôle et une responsabilité sur l'exhaustivité et la régularité des dossiers avant la prise des lieux par le client ?
Caution non honorée par défaut d'information ou vice de procédure.	A-t-on vérifié la conservation des preuves de l'information de la caution (copies des lettres, accusés de réception, règlement de caution) ? A-t-on vérifié l'utilisation d'un acte de caution (personnes physiques) conforme aux dispositions de l'article 21-1 de la loi du 6 juillet 1989 le cas échéant ?
Retard d'encaissement et différé de trésorerie	S'assure-t-on, avant relance, qu'il n'existe pas de retards administratifs : retard CAF, TIP, bande de prélèvement ou de retard dans le circuit de transmission interne/externe ? Existe-t-il un dispositif de relance propre aux rejets d'encaissements automatiques ? La matérialité des règlements bancaires est-elle vérifiée par le contrôle de la collecte ? A-t-on défini des modalités d'encaissement efficaces ? Les mesures statistiques de délais sont-elles effectuées et des objectifs d'amélioration en sont-ils tirés ?
Retard dans les imputations aux comptes clients	A-t-on vérifié l'exhaustivité et la régularité du quittancement, y compris pour les locations globales ? Les comptes d'attente liés aux encaissements sont-ils soldés ? Les comptes clients sont-ils à jour ?
Augmentation des impayés suite à des appels d'acomptes de charges insuffisants	L'ajustement des provisions pour charges est-il fait chaque année dans les meilleurs délais, de manière à éviter des régularisations trop importantes ? Un contrôle systématique de ces points existe-t-il ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Gestion Locative

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 15 - PROCESSUS : RECOUVREMENT ET CONTENTIEUX LOCATIFS ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
DETECTION DES IMPAYES LOCATAIRES PRESENTS - PRE CONTENTIEUX									
Détection des impayés et traitement des relances					X	X		D/E	1
					X			E	1
					X			E	1
					X			E/H	1
					X			E	2
					X	X		E/F	1
					X	X		E/F	2
					X	X		F	2
					X	X		E/H	1
Négociation des plans d'apurement		X			X	X		D/E	1
		X			X	X		E	2
		X			X	X		E/H	2

Risque Management	
Risque Sécurité	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT

DESCRIPTION DU RISQUE	PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE
Mauvaise gestion des impayés suite à l'absence de règles précises	Existe-t-il une procédure de recouvrement des impayés précisant les seuils des différentes étapes (traitement social, précontentieux, contentieux) ?
Impayé consécutif à un défaut de relance	Existe-t-il un traitement informatique de masse des relances et des mises en demeure cohérent avec la procédure ?
Absence volontaire de relance sur impayés	Existe-t-il une liste des relances non transmises, validée par un responsable ?
	Le système de relance est-il pertinent quant aux cibles, par exemple : récidivistes, types de population (entrants avec notamment les régularisations des dossiers APL, sortants, baux, bénéficiaires FSL, plans d'apurement...) ?
Disproportion entre actions et recouvrements Absence de régulation de la politique d'impayés	Les systèmes de relance informatiques et les relais : téléphoniques, visites directes, externalisation… font-ils l'objet d'analyses de rapport coût / efficacité par modes et techniques de relances ?
Inefficacité des relances en raison d'une périodicité mal adptatée	Existe-t-il un échéancier des relances avec une graduation dans l'action en recouvrement : relance, mise en demeure, courrier à la caution ?
Perte financière liée à l'impossibilité de la mise en jeu des voies de recours	Existe-t-il un contrôle, ou un bloquage en cas d'oubli relatif aux saisines de la SDAPL ou d'autres voies de recours ?
Impossibilité de mise en œuvre des garanties	Le dispositif d'information et de saisine des garants fonctionnne-t-il réellement ?
Absence de justification juridique	L'historisation des actions sur une fiche client apportant la preuve des actions menées est-elle réalisée ?
Absence de régulation des critères d'acceptation des demandes	L'information des partenaires à l'origine des demandes sur les suites données est-elle garantie ?
Inefficacité des plans d'apurement : . absence de critères de remboursement (durée, montant…) ;	Les plans d'apurement sont-ils formalisés par écrit et respectent-ils des critères précis : délai de remboursement et montants limités afin de réduire les risques de dérive ?
. modalités du plan trop complaisantes vis-à-vis des débiteurs ;	Existe-t-il un standard mensuel de remboursement ?
. renouvellement permanent de plan d'apurement pour un même débiteur	La réactualisation des plans en fonction de l'évolution de la situation des locataires est-elle rendue possible par mention dans le plan d'une clause le prévoyant ? Existe-t-il un système de visas des plans d'apurement des dettes (tous ou ceux dépassant les seuils) par une personne différente de celle qui les a négociés ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Gestion Locative

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 15 - PROCESSUS : RECOUVREMENT ET CONTENTIEUX LOCATIFS ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
DETECTION DES IMPAYES LOCATAIRES PRESENTS - CONTENTIEUX									
Lancement des actions contentieuses					X	X		D/E	2
Conduite des actions contentieuses					X	X		D/E/F	1
					X	X		D/E/F	1
Résiliation du bail, prévention des expulsions et protocole d'accord Loi de programmation pour la cohésion sociale n° 2005-32 du 18 janvier 2005					X	X		D/F	2

Risque Management	
Risque Sécurité	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Aggravation de la perte financière correspondant aux loyers non perçus en cas de carence dans l'action contentieuse	Les dossiers en recherche de solution pré-contentieuses (fonds de solidarité logement) débouchent-ils automatiquement sur une action contentieuse en cas d'échec ? Existe-t-il des règles écrites permettant le respect efficace des actions contentieuses (x mois de loyers, plan d'apurement, assignation en justice, etc...) ? Existe-t-il des contrôles et traçages pour s'assurer que les dossiers répondant aux critères d'engagement d'une action contentieuse sont bien transmis "sans oubli ", "sans retard " et "sans perte" au service contentieux ? S'assure-t-on : . du listage informatique des dossiers pré-contentieux suivant les critères définis ci-dessus (montant, ancienneté de la dette ...) ? . de l'établissement d'une fiche de transfert de dossier du service gestion au service contentieux ?
Mauvaise conduite des actions judiciaires à mener qui induit des coûts sans espoir de recouvrement de créances	Les termes des actions judiciaires sont-ils surveillés et débouchent-il sur la correction des termes de l'assignation en justice ? Garantissent-ils des condamnations à payer pour les loyers et charges dûs en totalité ?
Disproportion entre coût et action	A-t-on prévu des indemnités d'occupation, de la résiliation du bail jusqu'à la libération des lieux ? A-t-on requis l'expulsion ? Existe-t-il un contrôle et des alertes pour veiller à la signification au débiteur des jugements obtenus et à l'exécution des jugements de saisies et d'expulsions ?
Non respect réglementaire et défaillance dans la mission sociale dévolue au bailleur social	Le cadre du dispositif « cohésion sociale » est-il appliqué ? La loi instituant la possibilité de conclure un protocole d'accord entre le bailleur et l'occupant de bonne foi lorsque la résiliation du bail a été prononcée par décision judiciaire, s'est-on assuré que : – le protocole signé en vue du rétablissement du bail vaut titre d'occupation pour l'ouverture des droits à l'aide locative ? – le droit à l'aide peut être rétroactif entre la période comprise entre la résiliation du bail et la conclusion du protocole ? – cela permet le respect du plan d'apurement, à la commission SDAPL ou au représentant de l'organisme payeur de l'AL de procéder, en tant que de besoin, à la saisine du FSL ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Gestion Locative

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 15 - PROCESSUS : RECOUVREMENT ET CONTENTIEUX LOCATIFS ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
DETECTION DES IMPAYES LOCATAIRES PRESENTS - CONTENTIEUX (suite)									
DETECTION DES IMPAYES SUR LOCATAIRES PARTIS									
Départ du locataire					X			E	1
Au solde de tout compte					X	X		E	1
CONTENTIEUX LOCATAIRES PARTIS									
Action contentieuse					X	X		D/E	1
					X	X		D/E	1

Risque Management	
Risque Sécurité	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
	– en l'absence de bail (ou de protocole d'accord), le versement de l'aide locative est interrompu ? – le plan d'apurement est approuvé par la commission SDAPL ou le représentant de l'organisme payeur de l'AL ?
Impayés par défaut de vigilance	S'assure-t-on que le locataire en partance est à jour de ses obligations contractuelles ? S'assure-t-on, lors du départ du locataire, de la réalisation des éléments ci-dessous : . estimation forfaitaire des charges locatives dues ? . pré-état des lieux avec chiffrage ? . chiffrage des réparations locatives suite à l'état des lieux ? . régularité des règlements pendant le préavis ?
Indemnisation du locataire	Fait-on régulièrement le rapprochement entre la date de départ du client-locataire et la date d'établissement du solde de tout compte ? Existe-t-il un rapprochement de la liste des congés non soldés avec les dates de départ des clients-locataires ?
Perte de chance de recouvrement suite à l'inertie dans le traitement des locataires partis	Le traitement est-il suffisamment rapide pour ne pas perdre le contact avec le débiteur ? Y a-t-il une incitation au paiement par mesure commerciale des marges de négociation lors des départs ? S'assure-t-on que les délais d'établissement des décomptes de résiliation sont suffisamment courts pour permettre d'engager les actions contentieuses des locataires en partance ?
Impossibilité de localiser les locataires partis	S'assure-t-on que les gardiens ou agents de gérance obtiennent la future adresse des locataires en partance avant le départ effectif ? Des règles sont-elles formalisées ? S'assure-t-on du suivi des plans d'apurement ?
Mauvais suivi des dossiers du fait des traitements des locataires partis et présents effectués par deux services différents	Existe-t-il un suivi des dossier à partir d'une nomenclature standard et de fiches de synthèse des points clés à vérifier ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Gestion Locative

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 15 - PROCESSUS : RECOUVREMENT ET CONTENTIEUX LOCATIFS ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
CONTENTIEUX LOCATAIRES PARTIS (suite)									
					X	X		D/E	1
ARRETE DES COMPTES EVALUATION DES CREANCES									
Evaluation des pertes en créances irrécouvrables		X			X	X		E/F	2
		X			X			E/F	2
		X			X	X		E	2
Evaluation des provisions pour créances douteuses		X			X	X		E	2

Risque Management	
Risque Sécurité	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Mauvaise maîtrise dans le choix et la conduite des actions judiciaires à mener qui induisent des coûts sans espoir de recouvrement de créances	Les moyens suivant sont-ils mis en œuvre systématiquement : . enquête de solvabilité ? . recherche de recouvrement amiable ? . recours à un organisme spécialisé ? . assignation en justice... ? La nature de la dette, la solvabilité du locataire, la qualité du dossier sur réparations locatives, l'existence d'un titre exécutoire sur les loyers et l'ancienneté de la créance sont-elles prises en compte ?
Remise en cause des montants passés en pertes	Existe-t-il une règle de procédure sur les passages en pertes fixant les critères d'irrécouvrabilité au regard des règles comptables et de recouvrement ?
Passage en pertes abusif	La formalisation par les agents contentieux du caractère irrécouvrable de la créance suivant les critères énoncés par la procédure est-elle faite et contrôlée régulièrement ? L'acceptation du passage en pertes relève-t-elle d'un comité ou d'un responsable, indépendant du service contentieux ?
Inefficacité des règles de recouvrement	Les passages en pertes sont-ils codifiés suivant des motifs standards afin de disposer d'un retour sur l'efficacité des procédures contentieuses et de réactualiser les critères ?
Absence de sincérité des actifs	Les méthodes d'arrêtés des comptes sont-elles en rapport avec la correcte évaluation du risque locatif ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Gestion Locative

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 16 - PROCESSUS : CHARGES LOCATIVES	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
BUDGET ET ACOMPTES DE CHARGES									
					X			C/E	1
					X			C/E	1
AFFICHAGE DES BUDGETS DE CHARGES									
					X			C/E/ F/H	2
FACTURES RECUPERABLES									
		X			X			C/E/ F/H	2
CONSTITUTION DU DOSSIER DE REGULARISATION DE CHARGES									
					X			C/E/ F/H	1
					X			C	1
ARRETE DES COMPTES FIN EXERCICE									
		X			X			E	1

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Augmentation des charges récupérables avec un frein de la commercialisation Provisions trop éloignées des charges réelles entrainant des régularisations excessives provoquant des impayés	Les dépenses récupérables sont-elles maîtrisées ? Existe-t-il un observatoire des charges : coût et consommation ? Mène-t-on des actions ou recherches de réduction des coûts ? Les budgets sont-ils fiables ? Existe-t-il un contrôle budgétaire des charges locatives ? Les travaux récupérables sont-ils planifiés ?
Non respect de la réglementation Contestation des locataires	Les montants déterminés sont-ils correctement présentés et justifiés par une analyse comparative ?
Non respect de la réglementation Contestation des locataires et refus justifié de la charge avec perte financière	Les imputations comptables sont-elles pertinentes et correctement réalisées ? Existe-t-il une liste des charges récupérables qui respecte les textes officiels (décrets charges) ? La récupérabilité des salaires des gardiens est-elle vérifiée ?
Refus du dossier par les représentants des locataires avec risque de conflits Pertes liées à des erreurs de bases de répartition	Le dossier est-il complet ? Les documents produits par les sercices techniques sont-ils exhaustifs et probants ? Le dossier est-il mis à la disposition des Amicales de locataires dans les délais ? Son ordonnancement est-il satisfaisant ? Les bases de répartition sont-elles bien définies et sont-elles régulièrement vérifiées ? Le système informatique est-il à jour ?
Résultat d'exploitation de l'année incorrect	Les provisions pour les factures non parvenues sont-elles pertinentes et exhaustives (montants corrects, affectés correctement) ? La valorisation des vacants est-elle correcte ? La récupération des salaires des gardiens est-elle vérifiée ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Gestion Locative

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 16 - PROCESSUS : CHARGES LOCATIVES ETAPES	METIERS								
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
INTERFACE DU MODULE DE GESTION LOCATIVE VERS LA COMPTABILITE									
		X			X			E	2
MISE A JOUR DES DEPENSES (ARBITRAGES) DANS LE MODULE GESTION LOCATIVE									
		X			X			E	2
REPARTITION INDIVIDUELLE DES DEPENSES									
		X			X			C/E/ F/H	2
GENERATION DES SOLDES INDIVIDUELS									
		X			X			C/E/ F/H	1
EDITION DU COMMUNIQUE COLLECTIF									
					X			C/H	1
EDITION DU DECOMPTE INDIVIDUEL									
					X			C/H	2
					X			H	1
ANALYSE DES RESULTATS									
		X			X			E	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Non exhaustivité des informations comptables	Existe-t-il un contrôle de l'exhaustivité des déversements en comptabilité générale ? La table de correspondance entre les codes de charges et les enregistrements comptables est-elle tenue à jour ?
Résultat d'exploitation de l'année incorrect	Les arbitrages en charges non récupérables sont-ils justifiés et validés par la hiérarchie ? Les factures non parvenues sont-elles bien remplacées par les factures réelles au moment de la régularisation des charges ?
Contestation du locataire et refus justifié de la charge avec perte financière	Les clés de répartition individuelles sont-elles fiables et complètes (surfaces, m3, etc...) ? Le système informatique prend-il bien en compte toutes les données ?
Contestation du locataire et refus justifié de la charge avec perte financière	Les provisions sont-elles bien valorisées et déduites ? Les consommations individuelles ont-elles été vérifiées et correctement présentées (eau…) ? Les anomalies sont-elles recensées et traitées ?
Non respect de la réglementation avec retard dans la régularisation	Existe-t-il un calendrier des affichages ? Est-il pointé ? La présentation est-elle conforme à la législation ?
Non respect de la réglementation Insatisfaction du client/ perte d'image	Le décompte est-il correct ? Le décompte est-il compréhensible ? Est-il distribué dans les délais ou le retard a-t-il fait l'objet d'une information aux locataires ?
Pertes financières et reconduction de mauvaises évaluations des charges	Les écarts entre les régularisations estimées au 31/12 et les régularisations réelles sont-ils analysés et justifiés ? Les mesures de contrôle interne nécessaires sont-elles prises ? Y a-t-il un traçage des mesures prises ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Ressources Humaines

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 17 - PROCESSUS : ADMINISTRATION DU PERSONNEL ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
DEFINITION DE LA STRATEGIE EN RESSOURCES HUMAINES									
Définition des besoins de l'entreprise en RH pour atteindre les objectifs							X	A/D/H	3
							X	A/E	2
							X	B	1
							X	A	2
Optimisation des coûts de structure		X					X	A/E	2
Définition des règles de gestion			X				X	E	3
RECRUTEMENT DU PERSONNEL									
Embauche de personnes							X	A	3
							X	A/E	2
							X	A	2
							X	D	3
							X	D/E	2
Détermination de la rémunération			X				X	D/E	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE ET D'AUDIT**
Inadéquation des ressources par rapport aux objectifs opérationnels de l'entreprise	Met-on à jour régulièrement l'analyse des besoins prévisionnels en terme d'effectifs dans le cadre de la planification des activités ? (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)
Inadaptation des compétences développées par rapport aux besoins	La direction communique-t-elle clairement ses directives en matière de recrutement (budget, CDI, CDD, contrats aidés, intérim, compétences recherchées...) ?
Absence de candidats	Procède-t-on régulièrement à l'étude des rémunérations et avantages accordés en fonction du secteur d'activité et de la région géographique ?
Perte de connaissance du poste ou du métier	Analyse-t-on la structure des ressources humaines pour assurer la continuité (analyse de la pyramide des âges...) ?
Dérive incontrôlée des coûts non récupérables	Existe-t-il une mesure périodique des coûts ? L'évolution de la masse salariale est-elle contrôlée et justifiée (écarts entre les prévisions et les réalisations) ?
	Existe-t-il une démarche de comparaison des coûts avec d'autres organismes professionnels ?
Dérive incontrôlée des performances de gestion	Existe-t-il une comptabilité analytique ? Est-elle structurée pour rapprocher les temps passés et les composantes de la valeur ?
Embauche de personnes sous ou sur-qualifiées	Dispose-t-on de descriptions de postes et de critères d'embauche servant à mesurer et comparer les aptitudes des candidats par rapport aux compétences exigées pour les postes à pourvoir ?
Turn over mal adapté des salariés	Développe-t-on la mobilité et la promotion interne ?
Embauche mal ciblée	Dispose-t-on d'une procédure de recrutement liée à un référentiel de compétences/emplois...? Est-il prévu que la hiérarchie concernée par un recrutement vérifie son application ?
Embauche non contrôlée	S'assure-t-on que l'entretien d'embauche est effectué par plusieurs responsables ?
Embauche faussée par des documents falsifiés	Vérifie-t-on les références et les diplômes des candidats ? S'assure-t-on de l'authenticité des diplômes et des certificats de travail ?
Niveaux de rémunération mal établis Infractions aux conventions collectives	Les contrats de travail spécifient-ils clairement les modalités de calcul de la rémunération ? Existe-il une grille des salaires ? Les services juridiques vérifient-ils périodiquement la conformité des contrats de travail à la convention collective ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Ressources Humaines

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 17 - PROCESSUS : ADMINISTRATION DU PERSONNEL ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
PASSATION DE FONCTIONS ETHABILITATIONS									
Passation de fonctions							X	A	1
	X				X		X	D	1
	X			X	X			E/H	3
					X			F	2
				X				H	1
Gestion des accès informatiques et habilitations			X			X	X	F/E	2
INTEGRATION DU PERSONNEL									
Intégration du personnel							X	D	2
EXERCICE DU POUVOIR DISCIPLINAIRE									
Exercice du pouvoir disciplinaire						X	X	A/F/E	1
CONTRÔLES INFORMATIQUES									
Accès à la base de données du personnel			X				X	E/G	2
Organisation de la fonction "Ressources humaines"		X					X	E	2
Séparation des fonctions et des habilitations			X				X	E/G	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT

DESCRIPTION DU RISQUE	PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE ET D'AUDIT
Perte de continuité dans les consignes	Existe -t-il des recueils de procédures à jour ?
Perte de connaissance des faits et du savoir faire	Existe-t-il des plans de classement et d'archivage ?
Echéances importantes survenant sans préparation suffisante	Les passations les plus importantes se font-elles sous contrôle, ou avec audit systématique ?
	Existe-t-il un rapport écrit de passations précisant les échéances à venir ?
Perte de documents	Les devoirs de garde des pièces importantes sont-ils mentionnés dans les descriptions de postes ?
Perte de crédibilité	Les annonces des changements sont-elles faites aux interlocuteurs principaux ?
Pouvoirs conservés a tort (habilitations non retirées...)	Existe-t-il une procédure de cessation des habilitations liée aux départs des titulaires d'un poste ? Les passations les plus importantes se font-elles sous-contrôle, ou avec un audit systématique ?
Manque d'efficacité et démotivation du nouvel entrant ou interruption fréquente du contrat pendant la période d'essai	A-t-on mis en place un processus d'intégration du nouvel entrant comprennant la prise de connaissance de l'entreprise et l'initiation à ses pratiques (formation aux logiciels, tutorat ...) ?
Litiges prud'homaux - Problèmes sociaux (mobilisation)	Existe-t-il une procédure écrite sur les sanctions disciplinaires applicables ?
Non respect de la confidentialité des informations	L'accès à la base de données du personnel est-il limité aux seules personnes habilitées ?
	Les mouvements de personnel de la RH génèrent-ils automatiquement la suppression ou la modification des droits d'accès au système d'information ?
Doubles saisies	Les différents outils ou applications informatiques (base de données, tableurs, logiciels, système comptable et financier) sont-ils interfacés afin d'éviter les doubles saisies ?
Conflit d'intérêt et de compétences	Vérifie-t-on la séparation des pouvoirs entre les différents acteurs pour la gestion du personnel, le paiement et la comptabilisation dans les systèmes de gestion des ressources humaines ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Ressources Humaines

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 17 - PROCESSUS : ADMINISTRATION DU PERSONNEL ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
GESTION DES CARRIERES									
Evaluation des salariés							X	A/D	2
		X					X	D/E	2
Fidélisation des salariés							X	D/E	2
		X					X	D/E	2
							X	D/E	2
							X	C	1
GESTION DES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX ET INSTITUTIONNELS									
Maintien et amélioration du climat social							X	D/H	2
							X	D/H	2
							X	D/H	2
							X	D/H	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE ET D'AUDIT**
Démotivation des salariés - Absence de productivité	Procède-t-on à l'évaluation régulière et standardisée des performances du personnel et délivre t-on des conseils en terme d'évolution des carrières ?
Non atteinte des objectifs par : - gestion insuffisante des performances - absence d'évaluation des contributions individuelles et collectives aux résultats	S'assure-t-on du maintien de la pertinence du système d'évaluation ? S'assure-t-on que la politique de rémunération reflète de manière équilibrée les performances passées et les capacités de développement futur du personnel ?
	Dispose-t-on d'outils de gestion des carrières alimentés, entre autre, par l'exploitation des entretiens d'évaluation ?
Perte de productivité	Existe-t-il une politique claire de gestion des carrières ?
Risques financiers liés à des départs négociés ou licenciements	S'assure-t-on du maintien de l'adéquation entre le poste et son titulaire en fonction de l'évolution des métiers ?
Départ, démotivation	S'assure-t-on par des audits externes de la pertinence des leviers de reconnaissance (rémunération, statut, considération) ?
	Procède-t-on régulièrement à l'étude des rémunérations et avantages accordés en fonction du secteur d'activité et de la région géographique ?
Poste clé trop spécialisé et difficile à pourvoir ou bien titulaire difficile à faire évoluer	A-t-on instauré une polyvalence partielle sur les postes ou métiers clés dans le but d'assurer une couverture continue du poste ?
Conflits - grèves	Les instances représentatives sont-elles opérantes ? Assure-t-on un suivi des délibérations des instances représentatives ? A-t-on mis en place une cellule de crise et a-t-on défini un processus de gestion de crise ? Existe-t-il un observatoire des conditions de travail ?
Perte de confiance des partenaires sociaux, des instances externes (Inspection du travail) et des clients	A-t-on mis en place des plans de communication de crise ?
Frein à l'évolution de l'organisation	Respecte-t-on la réglementation en matière de tenue de réunion ?
Mauvaise ambiance, mauvaise image	A-t-on défini des solutions alternatives en cas de grève ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Ressources Humaines

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 17 - PROCESSUS : ADMINISTRATION DU PERSONNEL ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
GESTION DES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX ET INSTITUTIONNELS (suite)									
Optimisation de la sécurité des salariés		X				X	X	B/F/H	3
							X	D/F/H	2
DEVELOPPEMENT D'UNE CULTURE D' ENTREPRISE									
Organisation de la connaissance							X	D/H	3
							X	A/E	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE ET D'AUDIT**
Condamnation pour non respect de la réglementation relative à l'évaluation des risques professionnels	Dispose-t-on d'un Comité d'Hygiène et de Sécurité et exploite-t-on ses travaux ? Vérifie-t-on que les conditions de travail (absences de nuisances : bruit, odeurs, fumées, climatisation, sanitaires...) sont correctes ? Le "Document unique" sur les risques professionnels est-il établi et corrélé à la sinistralité ? S'assure-t-on que le taux d'accidents du travail est maîtrisé ? Les accidents du travail font-ils l'objet d'une analyse et d'un suivi particulier ?
Dérèglement des mesures de prévention	La réglementation en matière de sécurité fait-elle l'objet de formation pour le personnel ?
Mauvaise perception de l'entreprise et de ses objectifs : canalisation des énergies imparfaite	A-t-on diffusé de façon régulière les objectifs clés et les valeurs de l'entreprise ? Ces dernières sont-elles incluses dans un code de déontologie ? Sont-elles régulièrement mises à jour ?
Perte de productivité par cloisonnement des activités	S'attache-t-on à promouvoir la notion d'appartenance et de partage des tâches sur les processus communs ? S'assure-t-on de l'intérêt des salariés et/ou de leur participation aux évolutions de l'entreprise ? Favorise-t-on la communication et les échanges inter-services et inter-directions (projets transversaux, groupe de problème, visite de patrimoine etc...) ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Ressources Humaines

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 18 - PROCESSUS : PAIE ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
COLLATIONNEMENT DES ELEMENTS DE PAIE									
Contrôle de l'exhaustivité des éléments de paie		X					X	D/E	2
SAISIE DES ELEMENTS DE LA PAIE									
Saisie des éléments fixes et des éléments variables de paie			X				X	E	2
		X					X	E	3
Progiciel de paie			X				X	E/G	3
PAIEMENT									
Mode de paiement		X					X	E	2
Avances du personnel		X					X	E	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Omission de certains éléments de paie, fiche de paie erronée	Existe-t-il une procédure de centralisation et de validation des éléments de paie ? Existe-t-il un état des anomalies sur l'interface entre le système de paie et le système comptable ?
Saisies incorrectes (erreurs ou falsifications)	Existe-t-il des tests de cohérence auquels les utilisateurs sont formés et astreints ? Existe-t-il une séparation des fonctions entre les différents intervenants (enregistrement des données / calcul / contrôle / versement / transmission de la feuille de paie) permettant des contrôles réciproques ?
Paiement de salaires fictifs ou excédentaires ou versements indûs à des salariés partis	Les éléments variables à intégrer dans le calcul de la paie (heures supplémentaires…) sont-ils transmis avant la date de traitement de la paie ? Existe-t-il une autorisation pour modifier la liste des salariés ? Effectue-t-on un rapprochement des bulletins de salaires avec les effectifs globaux ? S'assure-t-on de la mise à jour régulière du fichier du personnel ? Les éléments de paie saisis sont-ils supervisés par la DRH ? Les mouvements du personnel sont-ils immédiatement connus des personnes chargées de la paie (démission, licenciements, rupture au terme de la période d'essai…) ? Existe-t-il un état de contrôle des congés payés et du solde des congés payés ?
Inexactitude des saisies, perte d'efficacité	Les habilitations informatiques sont-elles conformes aux délégations des intervenants ?
Inexactitude des versements de la paie	Est-il possible d'émettre des règlements hors paie sans autorisation de la hiérarchie ? Les paiements manuels sont-ils limités et autorisés par une procédure ? Existe-t-il des contrôles de cohérence entre les bulletins de paie et les paiements ? Vérifie-t-on que les salaires sont virés sur le bon compte ? Les variations des nets à payer sont-elles régulièrement analysées ?
Impossibilité de recouvrement des avances au personnel	Existe-t-il des reconnaissances de dettes signées par les bénéficiaires ? Existe-t-il une procédure particulière pour la gestion des avances ? Existe-t-il un plafond des avances ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Ressources Humaines

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 18 - PROCESSUS : PAIE ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
ECRITURES COMPTABLES ET CONTROLES									
Contrôles de déversement automatique de la paie		X						E	2
Vérification des charges sociales		X					X	E/F	2
Suivi budgétaire et tableau de bord social		X	X				X	A/E	2
PROVISIONS ET LITIGES									
Provisions pour congés payés		X					X	E/F	2
Engagements de retraites		X					X	E/F	3
Contentieux et litiges		X					X	E/F/H	3
ACCES AUX INFORMATIONS									
Accès au logiciel			X				X	E/G	2
Sauvegarde des données relatives à la paie		X	X					F/G	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Inexactitude des écritures de paie	Les déversements automatiques sont-ils contrôlés ? Existe-t-il des contrôles comptables des écritures de paie ? Ces contrôles sont-ils réguliers et validés par un responsable indépendant de la préparation et de la vérification ?
Inexactitude et retard dans le paiement des cotisations aux différents organismes sociaux	Les déclarations et règlements aux organismes sociaux sont-ils effectués dans les temps et contrôlés ? Les comptes de charges sociales sont-ils justifiés périodiquement ? Les déversements des cotisations des différents organismes sociaux en comptabilité générale sont-ils contrôlés ?
Dérive des charges de personnel	Un suivi budgétaire mensuel est-il réalisé ?
Défaut ou mauvaise évaluation des provisions	Les provisions pour congés payés sont-elles systématiquement calculées et prises en compte au moment de l'arrêté des comptes ?
Défaut ou mauvaise évaluation des provisions	L'entreprise a-t-elle constitué une provision pour les engagements de retraites ?
Litiges prud'homaux	En cas de contentieux en cours, des provisions pour litige(s) sont-elles enregistrées ?
Divulgation d'informations confidentielles	Y a-t-il un système de protection des accès, traçabilité des saisies ? Les documents relatifs à la paie sont-ils archivés dans un local sécurisé ?
Non respect de la réglementation fiscale sur le contrôle des comptabilités informatisées	Les sauvegardes informatiques des données de paie et la conservation de ces sauvegardes pendant 3 ans sont-elles effectuées ? Conserve-t-on les fiches de paie sur une durée illimitée ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Ressources Humaines

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 19 - PROCESSUS : FORMATION / GESTION DES COMPETENCES	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
GESTION DES COMPETENCES ET PLAN DE FORMATION									
Définition des profils les plus adaptés à l'exercice d'un poste							X	A/E	2
Détermination des priorités de formations pour l'entreprise et des moyens à mettre en œuvre		X					X	A/E	2
							X	A/E	2
							X	A/E	2
							X	D	2
Validation des formations							X	E	2
							X	E	1
Centralisation des demandes de formation							X	E	2
Fixation du calendrier des étapes							X	D	1
Présentation du plan de formation au Comité d'Entreprise							X	E/F	1
MISE EN OEUVRE DU PLAN DE FORMATION									
Sélection des prestataires						X	X	D/F	3
Commandes aux prestataires							X	E	2
							X	A/D	1
							X	A/D	1

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Inadaptation des compétences développées par rapport aux besoins Mauvaise gestion des compétences	S'assure-t-on de la mise à jour de l'analyse des besoins prévisionnels en terme d'effectifs dans le cadre du plan à court et à moyen terme ?
Défaut de retour sur investissement	La Direction valide-t-elle les orientations servant à l'élaboration du plan de formation ?
Perte de productivité - Perte de rentabilité	Elabore-t-on un plan de formation tenant compte des évaluations et des entretiens de formation dans les directions ?
Incohérence entre les objectifs de l'entreprise et les priorités de formation	S'assure-t-on que les délais de formation sont compatibles avec les besoins ?
Absence de prise en compte de l'historique des formations par salarié et des perspectives d'évolution de ce dernier	La formation globale dispensée à un même salarié est-elle cohérente ?
Non adéquation des formations aux besoins	Les formations accordées permettent-elles d'apporter une valeur ajoutée mesurable ?
Personnel non motivé pour des formations sur des thèmes non souhaités	Existe-t-il une corrélation entre la formation proposée et les demandes exprimées par les salariés dans les entretiens d'évolution ?
Octroi de formations non pertinentes par des "formations cadeaux"	Le supérieur hiérarchique valide-t-il par écrit les demandes de formation ?
Calendrier ne respectant pas la réglementation	Le calendrier est-il réaliste et respecte-t-il la date butoir du 31 décembre ?
Non respect de la réglementation	La présentation "n+1" au Comité d'Entreprise est-elle effectuée avant le 31 décembre ?
Défaut de mise en concurrence Critères de choix des prestataires non définis	Les règles de mise en concurrence sont-elles décrites dans une procédure ?
	Les règles de délégation de signature sont-elles respectées dans la passation des contrats avec les prestataires ?
Surcoût et passation tardive	La commande est-elle bien passée selon les termes du contrat cadre ?
Réaction tardive et inscription du collaborateur hors délais souhaités	A-t-on mis en place un système permettant de réagir assez tôt pour obtenir les inscriptions aux dates souhaitées ?
Perturbation de la production des services	Existe-t-il une validation du planning de formation au regard des plans de charges et des congés ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Ressources Humaines

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 19 - PROCESSUS : FORMATION / GESTION DES COMPETENCES	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
EVALUATION DE LA FORMATION									
Evaluation de la formation							X	E	1
Présentation du bilan au Comité d'Entreprise	X						X	E/F	1
Suivi des formations	X						X	E/F	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Absence de comparaison des résultats obtenus à ceux attendus Retour sur investissement insuffisant	Dispose-t-on de fiches d'évaluation immédiates de la formation par le salarié ? Ces fiches sont-elles exploitées et utilisées pour les mises en concurrence ultérieures ? Les progrès retirés de la formation font-ils l'objet d'une analyse par le supérieur hiérarchique ?
Non respect de la réglementation	Analyse-t-on les procès-verbaux du Comité d'Entreprise ?
Budgets en dessous du seuil réglementaire	L'enveloppe allouée est-elle conforme aux textes réglementaires ?
Dépassement budgétaire	Dispose-t-on d'un tableau de bord ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

DOMAINE : ACHAT HORS TRAVAUX

								A	
								B	
								C	
								D	
								E	
								F	
								G	
								H	
N° 20 - PROCESSUS : ACHATS HORS TRAVAUX	**METIERS**								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Dégré de risque
PRE-SELECTION DES FOURNISSEURS HORS TRAVAUX									
Analyse prévisionnelle des besoins annuels en fonctionnement et consommation auprès des tiers, nature et volume.	X	X	X	X	X			A/E	2
Passation des marchés fournisseurs						X		F	3
DEMANDES D'ACHAT									
Emission vers la personne responsable du budget et/ou habilitée à passer commande	X	X	X	X	X	X	X	A/E	2
COMMANDES									
Préparation des commandes	X	X	X	X	X	X	X	E/F	3
Rédaction des commandes	X	X	X	X	X	X	X	F	2
Datation et Enregistrement des commandes avant envoi	X	X	X	X	X	X	X	F	2
Signature des commandes et envoi	X	X	X	X	X	X	X	F	3

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, RH	
Risque Financier	
Risque Juridique ,Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Absence de respect des besoins en cas de commandes publiques réglementées par le seuil des Marchés Publics (CMP) Non respect règlementaire par morcellement des commandes dont le cumul annuel par fournisseur et prestations similaires est > au seuil	Existe-t-il : - une méthodologie de comparaison dans la recherche produits fournisseurs sur la base du meilleur rapport qualité/coût permettant une mise en concurrence et une maîtrise des coûts de fonctionnement ?
Remise en cause des choix par absence de justification des critères retenus	- un dispositif assurance qualité fournisseurs incluant une évaluation "risques fournisseurs" : services, délais, qualité, surface économique et financière ? - un dispositif de cotation de satisfaction prestataires: critères prédéfinis, éléments déterminant de la validation des choix et des rejets relié à un processus d'agrément ?
Mauvaise utilisation des ressources fournisseurs par les donneurs d'ordre	- un dispositif d'expérimentation : Veille technologique, Marchés prestataires ? - un dispositif d'information interne sur la politique achats/produits vers les donneurs d'ordre : Niveau de coordination avec service marché ? - un bilan annuel et une définition de la politique fournisseurs
Non conformité au CMP ou norme interne et non maîtrise des règles de passation des marchés avec risques inhérents au non respect du Code des Marchés Publics	Existe-t-il une procédure sur les achats ? Traite-t-elle : * des cahiers des charges : ex : téléphonie, parc auto, informatique... ? * des appels d'offres marchés ? * des habilitations de signature des pièces marchés (acte d'engagement, OS, commandes marchés) ?
Achat sans correspondance à un besoin réel	Existe-t-il dans les procédures, l'identification des natures de dépenses nécessitant la rédaction d'une demande d'achat préalable, la description de la circulation interne des documents entre les acteurs ?
Achat sur une ligne budgétaire non autorisée	Existe-til un dispositif de centralisation des demandes de même type permettant de commander des produits ou services préalablement normalisés ?
Absence de maîtrise des achats en urgence Achat illégitime ou non programmé en fonction des besoins	Existe-t-il une analyse causale des achats urgents ?
Poursuites liées au non respect de l'égalité des chances Absence de mise en concurrence même sommaire Fraude avec accusation de corruption, traffic d'inffluence ou de favoritisme	Existe-t-il une procédure de traitement des dépenses précisant les modalités de passation des commandes, de responsabilités désignées par nature de dépense, de renvois aux normes internes de préselection produits /services ?
Non conformité aux usages internes ou non fiabilité des informations de référencement de toutes natures	Existe-t-il des formulaires normalisés, prénumérotés et adaptés au système d'information interne ?
Absence de motif légal de contestation légitime en cas de litiges	Existe-t-il dans les procédures, des précisions sur les dépenses nécessitant la rédaction préalable des commandes, du nombre d'exemplaire et de leur usage?
Dépassement budgétaire par des commandes non maîtrisées	A-t-on un dispositif efficace du suivi des commandes, de leurs exécutions de relance, d'annulation... ?
Mauvaise évaluation des charges à payer ou payées d'avance en clôture d'exercice	
Engagements de dépenses non contrôlés / autorisés par la personne ayant compétence désignée.	Les procédures de dépenses précisent-elles des habilitations par natures et seuils de dépenses ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

DOMAINE : ACHAT HORS TRAVAUX

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 20 - PROCESSUS : ACHATS HORS TRAVAUX	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Dégré de risque
RECEPTION DES COMMANDES									
Planification et suivi de l'exécution de commandes	X	X	X	X	X	X	X	A/E	3
LA FACTURATION									
Réception des factures	X	X	X	X	X	X	X	A/E	3
Contrôle et visa technique des factures	X	X	X	X	X	X	X	A/E	3
La comptabilisation	X	X	X	X	X	X	X	E	3
Contrôle financier		X						E/F	3
	X	X				X		E/F	3
Avances et acomptes		X						E	3
Réglements fournisseurs		X						E	3

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, RH	
Risque Financier	
Risque Juridique ,Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Paiement indu sur : * Réception de complaisance * Acceptation de livraison sans ordre de commande * Non conformité de la livraison en quantité et /ou qualité	Existe-t-il des procédures désignant les personnes habilitées à viser : . les commandes par natures et seuils de dépenses ? . la réception et les bons à payer ?
Impossibilité ultérieure de rapprocher l'exécution et la facturation du fournisseur	Y a-t-il des précisions dans les procédures des modalités de contrôles d'exécution des commandes (natures de dépenses, seuils, sondages a priori / a posteriori...) ?
Impossibilité ultérieure de contestation	Existe-t-il des procédures de traitement des litiges, de réceptions partielles, de retour de marchandises ? Des avoirs à recevoir et de leurs comptabilisations ?
Non fiabilité des comptes annuels	Y a-t-il des procédures précisant le circuit d'arrivée, la datation, le pré-enregistrement à l'arrivée, les documents imposés en annexes aux fournisseurs ?
Paiement de facture sans réception effective de la commande et du bon à payer	Y a-t-il des procédures précisant les modalités de rapprochement avec les commandes réceptionnées. Contrôle arithmétique, cachets... ?
	Y a-t-il une séparation entre réception et bon à payer ?
	Existe-t-il un état périodique des réceptions sans facturation ?
Non fiabilité des comptes annuels par : - Omission ou retard de comptabilisation - Mauvaises imputations - Problèmes de séparation des exercices	Y a-t-il un planning et une procédure de comptabilisation des commandes et engagements ?
Paiement abusif sur utilisation illégitime du système informatique	Existe-t-il un dispositif de sécurité des accés d'approbation des factures dans le système d'information ?
Irrégularités sur règles de marchés publics	Y a-t-il des formations régulières et développement des compétences sur marchés publics ? Existe-t-il une procédure ? Un contrôle périodique sur la passation des marchés ?
Réglements d'acomptes non autorisés ou illégitimes	Y a-t-il un examen périodique des soldes débiteurs fournisseurs, une analyse de l'ancienneté des soldes ?
Perte financière liée * à la non déduction ou au non enregistrement des avoirs, escomptes ou acomptes	L'imputation des avoirs s'exerce-t-elle sur les réglements les plus proches ? Y a-t-il une revue régulière des factures en instance de règlement avec les échéanciers ?
* à l'absence de prise en compte des cessions de créances	Est-ce qu'il s'effectue une surveillance particulière des réglements manuels ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Financier

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 21 - PROCESSUS : GESTION FINANCIERE	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
STRATEGIE FINANCIERE									
Fonctionnement des Instances de décision		X						A/E	3
		X						A/E	3
		X						A	2
		X						A	2
Communication financière		X						E/H	2
		X						E	2
Choix des établissements financiers		X						A/E	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT

DESCRIPTION DU RISQUE	PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE
Absence de pilotage financier	Existe-t-il un comité chargé des questions financières au sein de l'Instance Dirigeante ou lui répondant ? Exerce-t-il un contrôle sur les engagements financiers et sur la cohérence des budgets d'investissements avec le plan stratégique ?
Défaut ou illégitimité des orientations prises par absence d'approbation par les Instances compétentes	Existe-t-il un circuit clair de validation par les Instances délibérantes des orientations prises ? Font-elles l'objet d'une formalisation ?
Défaut de préparation, d'analyse en amont de la décision	Le comité est-il en capacité de traiter les questions financières (information, compétences, effectifs, outils) ? Les membres du comité sont-ils destinataires en temps voulu des informations nécessaires aux prises de décisions (stratégies, objectifs de gestion, résultats d'exploitation) ? L'analyse financière fait-elle l'objet d'une projection à 5 ans déclinant le plan stratégique à moyen terme ?
Manque de concertation	Existe-t-il un Comité d'Engagement (pour les opérations de Construction, Réhabilitation,...), composé de la Direction Générale et des principaux responsables opérationnels et fonctionnels ? Les membres du comité sont-ils destinataires en temps voulu des informations nécessaires aux prises de décisions (prix de revient et plan de financement des opérations) ?
Manque d'information conduisant à une absence de relais par perte de réactivté des équipes	Les décisions prises lors de ces comités font-elles l'objet d'une communication interne ?
Perte de confiance par les Instances dirigeantes et les partenaires financiers	L'ensemble des supports de communication donne-t-il une image cohérente de la stratégie financière ? La stratégie financière présentée aux Instances dirigeantes et partenaires financiers correspond-elle aux objectifs de développement et d'exploitation annoncés ?
Difficulté à accéder à la ressource financière au moment voulu	Les informations financières sont-elles envoyées périodiquement aux organismes susceptibles d'octroyer des moyens de financement ?
Incapacité d'évaluer la performance de l'entreprise sur son secteur d'activité ?	L'analyse financière et les états financiers sont-ils conformes aux normes du secteur ? Permettent-ils une comparaison avec les indicateurs des organismes de tutelle, et ceux d'autres sociétés du secteur ?
Coûts financiers non optimisés	Existe-t-il une mise en concurrence périodique (appels d'offres) ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Financier

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 21 - PROCESSUS : GESTION FINANCIERE	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
ORGANISATION									
Fonctionnement de la Direction Financière :									
- Equipe		X						A	2
		X						A/E	3
		X						E	3
		X						A/E	2
- Tableaux de bord		X						E	3
		X						A	3
CAPITAUX PROPRES / EQUILIBRE FINANCIER									
Niveau des capitaux propres		X				X		E	3
		X				X		A/E	3
		X						E/F	2
EMPRUNTS									
Gestion de la dette		X						A/E	2
		X				X		E	3
		X						E	2
		X						E	3

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT

DESCRIPTION DU RISQUE	PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE
Absence de spécialiste d'ingénierie financière	Les équipes ont-elles les connaissances, l'expérience et la formation requises pour accomplir leurs tâches ? Ont-elles recours à un expert externe ?
Absence de validation de la politique financière par la Direction Générale	La politique financière fait-elle l'objet d'une concertation avec la Direction Générale ? Réalise-t-on un bilan périodique de l'activité avec la Direction Générale ?
Choix de placements discutables, trop risqués	Existe-t-il des procédures de reporting ?
Intervention sur des fonctions de gestion informatisées par des personnes non habilitées	Y a-t-il un contrôle périodique des habilitations informatiques ? Les tâches sensibles sont-elles bien séparées ?
Absence de reporting adéquat	Y a-t-il un planning d'exploitation du tableau de bord ?
Manque de fiabilité (données)	Les données enregistrées sont-elles périodiquement contrôlées par le biais de contrôles physiques ? Les résultats font-ils l'objet de contrôles périodiques ?
	Les informations sont-elles transmises en temps voulu aux personnes concernées ?
Engagement des fonds propres au-delà des ressources allouées par le Conseil d'Administration	S'assure-t-on de l'adéquation entre fonds propres investis et fonds propres disponibles et autorisés ?
	Existe-t-il un tableau de bord de suivi des fonds propres engagés (passés en Conseil d'Administration) et des fonds propres consommés ?
Insuffisance des capitaux propres au regard des besoins nécessaires au développement de la société	Les décisions du Conseil d'Administration sont-elles en adéquation avec la stratégie développée ?
	Les procès-verbaux des Conseils d'Administration intègrent-ils des indicateurs de suivi des fonds propres engagés ?
Non respect de la règlementation, mauvaise information financière.	Vérifie-t-on que les règles d'amortissement techniques et financiers sont conformes avec les normes en vigueur (amortissement dérogatoire,...) ?
Inadéquation des projets de développement et besoins courants par rapport à la structure d'endettement	Calcule-t-on le potentiel financier à terminaison des opérations locatives ? Fait-il l'objet d'une projection à 5 ans intégrant la politique de développement à moyen terme ?
	La gestion de la dette ne compromet-elle pas le développement futur ?
Refus de garantie sur une dette	Les garanties sont-elles sollicitées dans les délais et accordées ?
Perte d'opportunité par méconnaissance des alternatives de financement	Existe-t-il une cellule chargée de la veille technique en terme d'ingénierie financière ?
Dérive sur le résultat financier (évolution des taux)	Utilise-t-on les techniques financières suivantes pour réduire la perte sur l'évolution des taux :
	. Prévisions d'évolution des taux (tendance), scenarii ?
	. Renégociation de taux ? Swap de la dette ?
	. Remboursements anticipés ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Financier

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 21 - PROCESSUS : GESTION FINANCIERE	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
EMPRUNTS (suite)									
Rajout du nom de l'étape		X						E/F	3
		X						E/F	1
PARTICIPATIONS									
Gestion des participations		X				X		E	3
		X				X		E/F	2
PRETS									
Etablissement et suivi des prêts		X				X		E/F	1
		X				X		E/F	1
TRESORERIE ET FLUX FINANCIERS									
Gestion		X						E	2
		X						E	2
Opérations courantes d'encaissement et de décaissement		X			X			E	3

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT

DESCRIPTION DU RISQUE	PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE
	Compare-t-on régulièrement l'évolution des taux par rapport au marché ?
Non respect des conditions financières	La réglementation (prêts aidés, PLS, PLUS, ANRU...) est-elle respectée lors de l'emploi du financement ?
	Réinvestit-on bien dans le logement social le solde des prêts aidés dans le cadre des conventionnements ?
Non respect des échéanciers de remboursement	Les tableaux d'amortissement sont-ils correctement respectés ? Les circularisations des établissements financiers sont-elles bien exploitées ?
Non optimisation de la situation financière de l'entreprise	Analyse-t-on périodiquement l'état des participations de la société (risques) ?
Abus de bien social par non respect des limites statutaires ou règlementaires de l'objet social	Existe-t-il des règles prudentielles en matière de prise de participation ?
	Respecte-t-on les règles de provisionnement des titres de participation ?
Absence de transparence, non respect de la réglementation	Existe-t-il des règles d'attribution de prêts (au personnel, aux filiales) ?
Contestation de légitimité, refus de versement du fait d'autorisation non valide	Des garanties sont-elles accordées pour les prêts par l'Instance dirigeante (par ex. : prêts au personnel) ?
Insuffisance du résultat financier par inefficacité de la gestion de la trésorerie.	Réalise-t-on un budget de trésorerie glissant sur la base de prévisions par activité transmises par les opérationnels ?
	Ce budget est-il en adéquation avec le plan de développement de l'entreprise ?
	Existe-t-il un rapprochement et une analyse entre les prévisions et les réalisations ?
	Existe-t-il une situation de trésorerie ?
Conditions bancaires pénalisantes	S'assure-t-on de l'existence de renégociations périodiques des conditions bancaires ?
Détournement de recettes (loyers en espèces, en chèques ...) ou de paiement	Existe-t-il des procédures et des contrôles internes concernant les opérations financières correspondant à des objets clairement définis ?
	Existe-t-il un tableau de synthèse des délégations formalisées matérialisant la séparation des tâches et de signatatures et couvrant les cas d'absences ou d'intérim....?
	Les encaissements en espèces sont-ils interdits ? Dans le cas contraire, sont-ils bien maîtrisés (Cash-comptes, mandats...) ?
	S'assure-t-on périodiquement de la progression de la part des encaissements sécurisés (prélèvements automatiques, TIP...) ? Y a-t-il des campagnes régulières de promotion de ces modes de paiement ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Financier

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 21 - PROCESSUS : GESTION FINANCIERE	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
TRESORERIE (suite)									
Opérations courantes d'encaissement et de décaissement (suite)		X				X		E/F	2
Gestion du Besoin de Fonds Roulement		X						E	1
Titres de placement		X						E	2
		X				X		E/F	2
COMPTABILISATION									
Enregistrement des flux financiers		X				X		E/F	1

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Dépenses ne correspondant pas à l'objet social (notes de frais, chèques divers ...), fraude	A-t-on mis en place et contrôle-t-on régulièrement : - les délégations de signatures et les pouvoirs bancaires ? - la séparation des tâches ? - la sécurité physique des instruments de règlement ? (Existence d'un coffre ?) Réalise-t-on des contrôles périodiques ? (Cf. contrôles sur fiche "Achats hors travaux", paie, ...)
Insuffisance de trésorerie et incidence négative sur le BFR	S'assure-t-on d'un rééquilibrage permanent entre les conditions de paiement consenties et les délais d'encaissements obtenus (relance clients, délai de paiement des fournisseurs,...) ?
Résultat financier détérioré par des moins-values élevées	Existe-t-il un tableau de bord de suivi des placements financiers, des plus-values et moins-values latentes sur le portefeuille ? Analyse-t-on périodiquement les rendements financiers par rapport aux objectifs assignés au gestionnaire de portefeuille ?
Infraction à la réglementation	Les placements sont-ils conformes à la réglementation ? Existe-t-il des arrêtés de gestion périodiques avec les gestionnaires de portefeuilles ? Applique-t-on des règles prudentielles en matière de placement ?
Non comptabilisation dans les états financiers	Le circuit de l'information est-il formalisé ? Le constat des opérations financières est-il transcrit dans le bilan avec mise à jour des états financiers ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Financier

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 22 - PROCESSUS : GESTION BUDGETAIRE ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
LETTRE DE CADRAGE									
Cadrage des hypothèses budgétaires en fonction du plan stratégique de l'entreprise	X	X	X	X	X	X	X	A/E	3
	X	X	X	X	X	X	X	A/E	2
PLANNING DE REALISATION									
Etablissement des calendriers d'élaboration des budgets		X						A	1
Diffusion des calendriers	X	X	X	X	X	X	X	A	1
DOSSIER DE PREPARATION									
Elaboration et transmission des dossiers budgétaires		X						A	1
Evaluation des budgets élaborés par les directions		X						A	1
Contrôle de la cohérence des dossiers et analyse des dossiers par Service et Direction	X	X	X	X	X	X	X	A	1

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Prévisions non cohérentes et incomplètes	Correspond-t-elle à la stratégie à moyen ou long terme de l'entreprise : plan à 5 ans ?
	Les orientations sont-elles suffisamment concrètes pour être déclinées et prises en compte dans les budgets des directions ?
Absence de moyens adaptés à la réalisation des objectifs budgétaires fixés	Les ressources nécessaires ont-elles fait l'objet de négociations avec les parties concernées et d'accord formel de leur part ?
Budgets non élaborés ou élaborés avec retard au regard de la période de contrôle budgétaire	Diffuse-t-on le calendrier des étapes budgétaires suffisamment tôt pour que les services puissent organiser leur temps de travail ?
Diffusion non exhaustive	A-t-on identifié l'ensemble des responsables budgétaires dans tous les services ?
Augmentation des délais d'élaborations des budgets induisant des pertes de productivité compte tenu des facteurs potentiels suivants :	Les procédures sont-elles exhaustives ?
. procédures d' élaboration des budgets non suffisamment maîtrisées par les services	Rappelle-t-on les règles (mode de calcul, etc...) à observer pour chaque poste budgétaire ?
. procédures budgétaires mal définies	
. calendrier d'élaboration des budgets non respecté	Les procédures ne sont-elles pas trop lourdes, trop complexes ? Le caractère impératif du respect du délai est-il suffisamment porté par toute la hiérarchie ?
Manque d'anticipation sur des éléments futurs prévisibles, en cas d'omission d'un budget d'une direction ou intégration d'un budget incomplet.	S'assure-t-on lors de la compilation des budgets, qu'ils sont complets et finalisés ?
Absence de cohérence et/ou d'objectivité des analyses fournies par les services	Recoupe-t-on plusieurs sources d'information ?
Manque de visibilité et de traçabilité des actions et des projets, analyses difficiles (budget sous forme d'enveloppe)	Les dossiers sont-ils clairement argumentés et documentés en référence à des composants patrimoniaux afin de servir de référence aux futures versions ?
Incohérence des moyens demandés par rapport aux objectifs fixés	Dispose-t-on d'éléments de référence pour apprécier si les moyens demandés sont en rapport avec les objectifs ?
Non exhaustivité des budgets ou redondance des budgets	Les projets transversaux sont-ils analysés, managés et valorisés suivant des règles claires ?
Budgets mal imputés	Les postes budgétaires sont-ils en cohérence avec les règles d'imputation comptable ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Financier

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 22 - PROCESSUS : GESTION BUDGETAIRE	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
CONSOLIDATION BUDGETAIRE									
Consolidation des budgets et arbitrages		X						A/E	2
		X						A/E	2
Validation des budgets par la Direction Générale et diffusion aux Instances dirigeantes et à l'actionnariat		X						A/E	3
Notification aux services et directions	X	X	X	X	X	X	X	A	1
CONTRÔLE BUDGETAIRE									
Suivi des budgets et établissement du reporting	X	X	X	X	X	X	X	A/E/G	3
Analyse des écarts	X	X	X	X	X	X	X	A/E	3
Mise en place des actions correctives	X	X	X	X	X	X	X	A/E	2
Révision budgétaire	X	X	X	X	X	X	X	A/E	2
	X	X	X	X	X	X	X	A/E	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Arbitrages autoritaires : . rejet des budgets demandés, sans tenir compte de la réalité du terrain . abandon de la négociation avec les responsables budgétaires au profit de décisions arbitraires	Les aides à la décision sont-elles suffisantes pour que le management puisse en général faire des choix motivés et non des arbitrages ?
Absence de maîtrise du résultat réel potentiel de la société du fait d'Intégration au dernier moment de nouvelles hypothèses budgétaires d'opportunité mais non réalistes;	L'intégration d'hypothèses de dernier moment fait-elle l'objet d'un contrôle et d'une analyse spécifique ? D'un traçage réel permettant de distinguer les apports volontaristes de ce qui vient de l'analyse opérationnelle ?
Manque de maîtrise par la Direction Générale	Existe-t-il une validation formelle du budget par l'Instance dirigeante ?
Manque d'information aux Instances dirigeantes	Les budgets sont-ils présentés aux Instances dirigeantes ?
Engagements indus ou hors budget du fait de propositions non validées ou de saisies erronées	Les lignes budgétaires validées sont-elles bien déclinées sur l'ensemble du systéme d'information (base informatique…) ? La notification aux services est-elle effectuée par la Direction Générale ?
Dépassement de budget non maîtrisés dû à l'absence de suivi ou a un suivi non rigoureux	Les imputations sont-elles vérifées au moment de l'engagement ?
Communication déficiente des directions sur les perspectives de respect des budgets	Le contrôle budgétaire est-il régulier avec des comptes comptables pointés régulièrement ?
	Les écarts sont-ils expliqués et justifiés ?
Dérives budgétaires non maîtrisées	Les écarts budgétaires sont-ils analysés, des actions correctives sont-elles mises en place ?
Manque d'anticipation des résultats de la société	Les résultats sont-ils actualisés périodiquement à partir d'une révision des éléments budgétaires ?
Communication déficiente avec l'actionnariat, non respect de la réglementation	La révision budgétaire est-elle validée au niveau le plus élevé de l'entreprise sur la base des documents prévisionnels de la société (Direction Générale, Instances dirigeantes) ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Financier

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 23 - PROCESSUS : GESTION COMPTABLE ET FISCALE ETAPES	METIERS							Nature du risque	Dégré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
COMPTABILITE									
Système comptable		X	X					G	3
Séparation des fonctions		X	X					E	3
Plan comptable		X						E	1
Changements de méthode		X						E	2
		X						E/F	1
Production comptable périodique	X	X	X	X	X	X	X	A/E	2
		X						E/F	1
Arrêtés semestriels/consolidation		X						E	3
Conservation des données		X	X	X		X		E/G	3
FISCALITE									
Respect de l'objet social		X				X		E/F	2
Revue fiscale		X				X		E/F	3
Déclarations périodiques		X				X		E/F	2
Intégration fiscale (groupe)		X				X		E/F	1

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Absence de fiabilté de l'information comptable et financière du fait d'un système comptable mal intégré avec les autres modules de gestion	Existe-t-il un progiciel intégré (ERP) ou spécifique ? Ses interfaces avec les autres systèmes de gestion sont-elles fiabilisées par des schémas de correspondance et des règles de déversements explicites ?
Détournements financiers rendus possibles par le cumul de fonctions sensibles	Les délégations d'attribution respectent-elles le principe de séparations des tâches sensibles (Ex. : Informatique, ordonnateur / payeur,etc...) ?
Informations comptables et financières ne correspondant pas aux normes comptables et aux besoins d'informations de la direction et des actionnaires	Le plan comptable est-il périodiquement révisé et mis à jour ?
Changements d'opportunité, non approuvés par les actionnaires	Apprécie-t-on, le cas échéant, la justification et la qualité de présentation des changements de méthode ?
Non respect de la réglementation, présentation de comptes sociaux ou consolidés non-conformes	La société est-elle concernée par les normes IFRS ? Le dossier du passage a-t-il été géré en tant que projet ? A-t-il été présenté aux Instances dirigeantes, après approbation par les CAC sur les choix optionnels effectués ?
Délais non respectés	Le planning d'arrêté comptable est-il adapté au système, aux effectifs .... ? La production d'éléments par des services opérationnels est-elle prise en compte ?
Ecritures contestables au plan fiscal	Les écritures d'inventaire sont-elles correctement formalisées et justifiées conformément à un processus validé par les CAC ?
Non respect des règles comptables et fiscales	Les comptes et les principes de consolidation sont-ils attestés comme fiables et sincères par les CAC ?
Perte de données et non certification des comptes par les CAC, rejet de comptabilité avec une taxation d'office	Les procédures d'archivage sont-elles rédigées de façon claire et sont-elles appliquées ? Existe-t-il un guide de l'archivage électronique et des sauvegardes garantissant la sécurité physique des conservations obligatoires ?
Remise en cause du régime d'imposition (ex : marchand de biens)	Révise-t-on périodiquement l'ensemble des processus opérationnels au vu des impacts fiscaux ?
Non respect des règles fiscales	Procède-t-on à des contrôles de conformité périodique et à des revues d'optimisation fiscale : livraisons à soi-même, TVA à 5,5%, exonérations de taxes foncières, surloyers, prorata de TVA et taxes sur les salaires, TVTS ?
Pénalisation pour défaut ou retard d'établissement des déclarations fiscales	Existe-t-il un échéancier fiscal et un suivi d'application ?
Non respect des règles fiscales relatives à l'intégration fiscale	Les options ficales significatives envisagées sont-elles revues par un conseil externe avant application ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER SOCIAL
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Informatique

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 24 - PROCESSUS : ETUDES INFORMATIQUES	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
STRATEGIE INFORMATIQUE									
Planification			X					A	3
Suivi de la planification			X					A	3
			X					B/F/G	3
			X					A	3
Modifications de systèmes ou d'applicatifs			X					B/F/G	3
			X					G	3
PROJET ORDINAIRE									
Implantation d'un progiciel			X					A	2
			X			X		B/F/G	3
			X					A/E	2
			X					A	2
			X					B/F/G	3
			X					B	2
			X					D	2
Adaptation du logiciel			X					F	2
			X					A	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Absence ou mauvaise planification	Existe-t-il une stratégie de développement informatique définie par la Direction Générale ?
	Existe-t-il un comité informatique associant la Direction Générale, les principaux Responsables opérationnels et fonctionnels ?
Absence ou mauvaise planification du développement informatique induisant des incohérences entre les objectifs de l'entreprise et les moyens informatiques alloués	Les instances dirigeantes, le comité informatique assurent-ils un suivi périodique de la planification ?
	Existe-t-il un plan informatique glissant à moyen terme et à jour prenant en compte les besoins fonctionnels et les coûts associés ?
Absence de maîtrise de la sécurité du système d'information par inadapation du SI aux besoins	Existe-t-il un plan de sécurité glissant à moyen terme et à jour comprenant une évolution des risques, les moyens de sécurité à mettre en oeuvre ainsi que les règles de sécurité ?
Absence de suivi et de contrôle de l'exécution des plans induisant le non respect de la stratégie fixée.	Le comité informatique se réunit-il régulièrement afin de contrôler l'exécution des plans et procéder aux arbitrages nécessaires ?
Absence de supervision des modifications	Le comité informatique valide-t-il les modifications majeures ?
Absence de mise à jour de la documentation	Existe-t-il une technologie de mise à jour permettant la mise à jour automatique de la documentation correspondante ?
Non maîtrise du progiciel par le personnel DSI	Existe-t-il une documentation régulièrement mise à jour en fonction des versions successives ?
Défaut de sécurité dans les échanges de données informatisées avec l'extérieur	Existe-t-il des procédures spécifiques de sécurité ? Sont-elles régulièrement contrôlées ?
Fournisseur non stable entraînant une pérennité menacée	
Documentation utilisateur incomplète	Contrôle-t-on périodiquement l'exhaustivité de la documentation ?
Impossibilité de maintenance informatique liée à la dépendance au fournisseur qui ne dépose pas ses codes source	Vérifie-t-on que le contrat garantit l'accès aux sources en cas de besoin ?
Incompatibilité du nouveau progiciel avec l'environnement informatique	Existe-t-il une étude de faisabilité confortée par des tests ?
Absence de fonctionnalité importante par omission de besoins utilisateurs	Existe-t-il un cahier des charges énumérant les fonctionnalités, validé par les utilisateurs ?
Maintenance ultérieure non garantie du fait de forçage du prototype	Valide-t-on le prototype avec le fournisseur ?
Génération d'erreurs à l'occasion des changements de versions et dysfonctionnements impactant d'autres applications	S'assure-t-on que les modules du progiciel ont été testés, indépendamment et dans leur enchainement, avant chaque nouvelle utilisation ? Existe-t-il un suivi des corrections d'erreurs ?
	S'assure-t-on que toutes les applications interfacées sont systématiquement testées ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER SOCIAL
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Informatique

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 24 - PROCESSUS : ETUDES INFORMATIQUES	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Degré de risque
PROJET A BUDGET ELEVE									
Remplacement d'une application lourde		X	X					A/E	3
		X	X					A/E	3
Déploiement d'équipements à grande échelle			X					D/G	3
		X	X					E/F	3
								E/F	2
PROJET STRATEGIQUE									
Lancement d'une nouvelle activité ou prestation	X	X	X	X	X		X	A	2
Mise en conformité avec nouvelle réglementation			X					A	2
PROJET TRANSVERSAL									
Passage d'une gestion verticale (par métiers) à une approche par processus	X	X	X	X	X		X	A	3
Repositionnement de l'entreprise sur son marché	X	X	X	X	X	X	X	C	2
Implantation d'un ERP (progiciel de gestion intégré)	X	X	X	X	X		X	D	2
			X				X	D/F	3
	X	X	X	X	X		X	F/G	2
	X	X	X	X	X		X	G	3

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTES D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Budget mal dimensionné, incohérence du projet avec les objectifs stratégiques	Vérifie-t-on que le budget du projet couvre les besoins ciblés ? S'assure-t-on que l'enveloppe financière du projet est validée par les Instances dirigeantes (ROI/TRI) ?
Perte de maîtrise du (des) projet(s)	Existe-t-il un chef de projet disposant d'objectifs précis et un suivi périodique, rendant compte à un comité de pilotage ?
Dérive des délais ou des budgets	Dispose t-on d'un planning de déploiement précis et d'un suivi budgétaire ? Les modifications du projet font-elles l'objet d'une autorisation hiérarchique ?
Perte de contrôle sur les prestataires externes	Existe-t-il une capacité des équipes internes à encadrer le prestataire SSII ? Dispose-t-on d'une procédure précise de validation des livrables ? Existe-t-il un cahier des charges complet et précis ? Les clauses contractuelles sont-elles validées préalablement par le service juridique ?
Mauvaise fin du projet	Existe-t-il une procédure formelle réception du projet ?
Projet inadapté par manque d'implication des utilisateurs	Dispose-t-on d'une définition suffisamment précise et réaliste du projet validé par les utilisateurs ? La Direction générale et les Instances dirigeantes valident-elles le projet ? A-t-on prévu une recette fonctionnelle par les commanditaires ? Participent-ils au comité de pilotage ? Les utilisateurs ont-ils une participation active au déploiement ?
Déclinaison incorrecte du plan stratégique de l'entreprise	Le management de projet est-il assuré en relation étroite avec la Direction Générale ?
Absence de vision transversale, mauvaise architecture du SI, failles du Contrôle Interne	S'assure-t-on de la qualité des échanges entre les participants à un même processus (expression des besoins) ?
Retards technologiques, manque d'attractivité	Les groupes utilisateurs sont-ils représentatifs de l'ensemble des intervenants des processus ?
Déséquilibre dans le pilotage d'un projet transversal	Le pilotage par la Direction Générale est-il effectif (implication) ? De même pour la Direction des SI ?
Mauvaise intégration du volet social	Existe-t-il une concertation et une communication internes satisfaisantes (Direction Générale et DRH) ?
Déficience des prestataires	Y-a-til eu une procédure d'appel d'offres avec des critères suffisamment exigeants et explicites ?
Inadaptation du produit aux besoins de certains utilisateurs	Les cahiers des charges, les tests et le recettage sont-ils conçus pour tous ? Les délais de recettage sont-ils suffisants ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER SOCIAL
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Informatique

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 25 - PROCESSUS : EXPLOITATION INFORMATIQUE ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
STRATEGIE INFORMATIQUE									
Planification	X	X	X	X	X	X	X	G	1
Suivi de la planification			X					G	1
Obligations légales et règlementaires	X	X	X	X	X	X	X	G	1
FIABILITE DU MATERIEL INFORMATIQUE									
Choix du matériel et logiciel de base			X					G	2
Préservation du matériel			X					B/E /G	2
Alimentation électrique			X					G	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque, Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Absence ou mauvaise planification du développement informatique induisant :	Existe-t-il une stratégie de développement informatique définie par la Direction Générale ?
- des incohérences entre les objectifs de l'entreprise et les moyens informatiques alloués	Existe-t-il un plan informatique glissant à moyen terme et à jour prenant en compte les besoins fonctionnels et les coûts associés ?
- une sécurité du système d'information non maîtrisée	Existe-t-il un plan de sécurité glissant à moyen terme et à jour comprenant une évolution des risques, les moyens de sécurité à mettre en oeuvre ainsi que les règles de sécurité ?
Absence de suivi et de contrôle de l'exécution des plans induisant le non respect de la stratégie fixée	Existe-t-il un Comité Informatique (Direction Générale, principaux responsables opérationnels et fonctionnels) se réunissant régulièrement afin de contrôler l'exécution des plans et procéder aux arbitrages nécessaires ?
	Les actions décidées par le Comité Informatique sont-elles suivies dans le temps ?
Non respect de dispositions légales induisant des risques de sanctions telles que amendes, peines de prison envers les personnes morales ou les personnes physiques (dirigeants, personnel)	Tous les fichiers contenant des données personnelles font-ils l'objet d'une déclaration à la CNIL avec envoi systématique des mises à jour lors des modifications effectuées en application de la Loi informatique et libertés ?
	Le personnel est-il informé des sanctions prévues par les lois en vigueur (Protection des logiciels - loi du 3/07/85 et suiv.) ?
	Existe-t-il un registre des licences tenu à jour et des contrôles périodiques des logiciels installés selon la loi du 5/01/88 relative à la fraude informatique ?
	Les obligations envers le SSII sont elles respectées : autorisation préalable et déclaration préalable prévues par la réglementation de la cryptologie (Loi 29/12/90, Décret 28/02/96 et suiv.) ?
Difficulté de remplacement ou service après vente inexistant lié à un matériel à diffusion restreinte	Existe-t-il des critères de sélection pour les achats informatiques dans le cadre d'une bonne veille technologique ?
	Dispose-t-on de la version la plus récente du logiciel de base ?
Inadaptation des dispositifs de protection du local informatique qui induit les risques suivant : . erreurs dans les traitements . matériels informatiques ou supports endommagés	Existe-t-il un dispositif de sécurité conforme aux recommandations du constructeur ?
Alimentation électrique instable qui induit les risques suivants : . interruption des traitements informatiques . dégâts au matériel informatique . incapacité à poursuivre les activités de la société . reprise difficile des traitements	Existe-t-il un système de régulation électrique comportant au moins un onduleur ? S'assure-t-on que l'autonomie garantie par l'onduleur est suffisante pour pouvoir arrêter les traitements en cours selon les procédures normales ? Existe-t-il une alimentation de secours (groupe électrogène) ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER SOCIAL
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Informatique

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 25 - PROCESSUS : EXPLOITATION INFORMATIQUE ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
FIABILITE DU MATERIEL INFORMATIQUE (suite)									
Maintenance			X					G	2
EXPLOITATION									
Environnement et procédures d'exploitation : - Transfert des programmes en production			X					G	1
- Modifications et transferts d'urgence			X					G	1
Planification des travaux d'exploitation			X					G	2
Contrôle de la production			X					G	2
Reprise des traitements (en cas d'arrêt anormal des applications)			X					G	2
			X					G	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque, Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Absence de maintenance préventive et régulière qui induit des dysfonctionnements du matériel d'environnement	La maintenance des installations techniques (climatisation, alimentation électrique) est-elle effectuée au moins une fois par an ?
** En cas de transferts planifiés* Résultats non conformes liés à une mise en exploitation mal maîtrisée de programmes, de traitements ou de versions du logiciel de base	Les environnements "études et développement" et "exploitation" sont-ils séparés et les transferts entre ces deux environnements contrôlés ? Existe-t-il une procédure de recette (mise en place et validation) lors des livraisons de nouveaux programmes ou traitements ? L'accès au programme d'exploitation est-il limité et contrôlé ?
** En cas de modifications et transferts d'urgence* Fraudes ou informations erronées suite aux modifications urgentes	Existe-t-il une procédure des modifications de programmes ou des transferts de programmes réalisés en "urgence" et sont-ils documentés ?
Mauvaise qualité de service pour les utilisateurs suite à une planification défaillante, entraînant : . une mauvaise sélection des travaux à exécuter (oubli, retard, erreur de périodicité...) ? . une saturation du système pendant l'exécution des travaux pouvant bloquer des traitements ?	Existe-t-il un planning d'ordonnancement des travaux (établissement d'une liste chronologique des travaux en fonction de leur inter-dépendance) ? S'assure-t-on de : * la bonne sélection des travaux à exécuter ? * la capacité du système pendant l'exécution des travaux ?
Absence de contrôle qui induit les risques suivants : . anomalies dans l'exécution des travaux non détectées immédiatement . retards dans l'exécution des travaux . résultats erronés . mesures correctives adéquates non prises (procédures de reprise des traitements)	Existe-t-il une procédure de contrôle visuel systématique de tous les rapports d'activité des travaux sensibles exécutés, et un archivage de tous ces rapports ?
Absence de procédure de reprise adéquate qui induit les risques suivants : * pour les lots de travaux nécessitant de longs traitements, perte de temps pour restaurer les fichiers à leur état initial, et relancer à nouveaux le traitement	Est-il prévu le recours à la technique des points de reprise au sein des programmes d'applications tels que : * Mémorisation par le systéme de l'état des fichiers et des requêtes à des points spécifiés (tous les enregistrements en entrée par exemple...) ? * Restauration des fichiers et programmes, en cas d'incident, avec reprise du traitement à ce stade et non au début du traitement ?
* pour les applications en ligne : Perte de temps pour les utilisateurs pour resaisir les transactions perdues, et les restaurer à leur état initial avant incident	Est-il prévu le recours à des techniques de reprise en ligne (journal des transactions...) ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER SOCIAL
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Informatique

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 25 - PROCESSUS : EXPLOITATION INFORMATIQUE ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
EXPLOITATION (suite)									
Diagnostic des incidents (*types d'incidents*) : . temps de réponse en ligne trop élevé . travaux anormalement interrompus . réinitialisation non prévue du système . délais d'éxécution élevés des traitements par lots			X					G	2
Gestion des supports (bandes, cartouches, disques, micro-fiches)			X					G	3
Protection des accès physiques et logiques			X					E/G	
Maintenance des matériels informatiques et des logiciels de base		X	X		X			E/G	3

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque, Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Absence de procédure de diagnostic des incidents entraînant : . absence d'action corrective efficace . véritable origine des incidents non détectée . absence de suivi pour vérifier la résolution des incidents . absence de retour d'information à la Direction générale sur la qualité des ressources informatiques	Existe-t-il un dispositif de contrôle adéquat permettant de : . suivre le fonctionnement et la qualité de service du système ? . d'historiser les incidents et leur degré de gravité ? Les incidents font-ils l'objet d'une analyse régulière (par composant, nature, fréquence) avec prise en compte de mesures correctives ?
Absence de procédure écrite de gestion des supports qui induit les risques suivants : . incapacité de localiser les fichiers recherchés	Existe-t-il des procédures écrites de sécurité concernant le stockage et l'utilisation des supports ?
. ré-exécution nécessaire de traitements en cas de perte définitive de fichiers	Existe-t-il un système de gestion automatisé de la médiathèque ?
. vol de données de production stockées sur un support ammovible . anomalies de traitements dues aux mauvais états des supports	Existe-t-il une personne identifiée responsable de la gestion des supports et notamment : . des entrées/sorties (du centre de traitement vers le lieu d'archivage hors site) ? . des créations, effacements, destructions ?
	Existe-t-il des procédures et matériels de destruction des données confidentielles (supports magnétiques) ?
	En cas de transfert des supports contenant des données confidentielles, utilise-t-on des conteneurs sécurisés, des convoyeurs accrédités ?
	Les supports sont-ils nettoyés selon les préconisations des fournisseurs ?
	Les supports, dont la durée de vie est atteinte, sont-ils retirés de l'exploitation ?
Perte de confidentialité Absence de détection de modifications de fichiers ou données sensibles (traçabilité)	Existe-t-il : * des moyens de protection des installations et matériels sensibles ? * une procédure de sauvegarde des programmes et fichiers, un archivage, un antivirus, ...?
	* une protection des accès aux fichiers, systèmes et applications (code d'accès,outil de gestion des accès) ?
Blocage du système informatique avec en conséquence la paralysie de l'activité de l'entreprise	Existe-t-il des contrats de maintenance avec un engagement de durée maximale d'intervention ? Les matériels exclus des contrats normaux de maintenance (obsolescence, remise en état après sinistres...) sont-ils couverts par un autre type de contrat ? Existe-t-il un service interne d'assistance formé à la maintenance d'urgence ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER SOCIAL
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Informatique

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 25 - PROCESSUS : EXPLOITATION INFORMATIQUE ETAPES	METIERS							Nature du risque	Degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
EXPLOITATION (suite)									
Documentation d'exploitation			X					E/G	2
Plan de secours	X	X	X	X	X	X	X	E/F/G/H	2
	X	X	X	X	X	X	X	E/F/G/H	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque, Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Mauvaise exploitation du logiciel	Existe-t-il une documentation complète par application stockée dans un lieu protégé ? Cette documentation est-elle remise à jour systématiquement à chaque modification ?
Arrêt des activités de la société pendant l'interruption des services informatiques (destruction de la salle machine, des bâtiments au sens large suite à un sinistre (eau/incendie)	L'ensemble des données et programmes sont-ils systématiquement sauvegardés sur le site de production ?
Arrêt des traitements informatiques faute de fichiers et programmes sauvegardés	Existe-t-il des procédures permettant de reconstituer les données perdues entre deux sauvegardes : . journalisation des transactions ? . conservation et/ou reconstitution des documents nécessaires ? Les informations vitales pour l'entreprise (données, programmes, fichiers, formulaires, documentations...) sont-elles sauvegardées sur un site externe ? Les locaux de sauvegarde (médiathèque sur le site de production et site externe) sont-ils protégés contre les risques accidentels (eau, incendie...) et les risques d'intrusion ? Un plan de secours décrivant les activités critiques pour l'entreprise (interruption minimale en cas de sinistre) avec le délai maximum d'interruption toléré a-t-il été mis en place ? Le plan de secours a-t-il pris en compte les besoins des utilisateurs avec leur responsabilisation sur son exécution ? Une installation de secours est-elle prévue dans le cas d'un sinistre important ? Dans l'attente d'un retour à la normale, les procédures de reprise ont-elles été définies ? * rattrapage des données perdues : comment ? À partir de quels supports ? * modalités de fonctionnement sur le site externe : quels utilisateurs ? quels types de procédures ? Le plan de secours est-il testé et mis à jour en fonction des résultats des tests ? Le plan de secours est-il actualisé en fonction des changements apportés aux matériels et logiciels ...? Vérifie-t-on régulièrement la capacité du matériel sur le site de secours à traiter les applications et notamment la compatibilté des supports de sauvegarde avec le matériel ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Sécurité patrimoniale

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 26 - PROCESSUS : VEILLE ET MAINTENANCE TECHNIQUE ETAPES	METIERS							nature du rsique	degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
VEILLE ET TEXTES DE REFERENCE									
Obligation générale de sécurité : Code pénal Art 121-3 : Délit de mise en danger, de négligence et de manquement à une obligation de prudence ou de sécurité, (voir également : Art 221-6 à 221-9, Art 222-19 à 222-21)		X				X		A/B/D/F/H	1
CRÉER LES CONDITIONS DE SECURITE									
Obtention du certificat de conformité : Toute nouvelle installation ou toute modification d'une installation existante doit donner lieu à la délivrance par l'installateur d'un certificat de conformité. Ce certificat atteste la conformité réglementaire des installations,	X					X		B/E/F	1
Passation d'un contrat de maintenance et entretien périodique : Le contrat d'entretien et de maintenance est passé avec une entreprise agréée. Ce contrat détermine clairement les obligations et responsabilités du prestataire,	X				X	X		B/E/F	2
Contrôle de l'exécution du contrat d'entretien et de maintenance Suivi opérationnel de l'exécution des prestations	X							B/F	1

Risque management	
Risque sécurité,technique	
Risque marketing	
Risque social,Humain	
Risque financier	
Risque juridique,fiscal	1 FAIBLE
Risque informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Méconnaissance ou erreur d'interprétation des textes pouvant entrainer des conséquences fortes en termes de responsabilité .	Existe-t-il un document synthétique détaillant les obligations du propriétaire ? Qui l'élabore et le met à jour ? Qui est formé à ce sujet ? Existe-t-il un processus de veille correctement tracé ?
Commande de travaux à un installateur non agréé. Absence de certificat de conformité avec non respect des dispositions règlementaires	Existe-t-il une procédure d'agrément de l'installateur ? Existe-t-il des consignes, procédures sur les justificatifs à obtenir et les modalités de conservation ?
Prestation non garantie par contrat d'entretien et de maintenance Obligations du prestataire imprécises et/ou incomplètes	Existe-t-il des contrats d'entretien et de maintenance déterminant clairement et exhaustivement les obligations et les responsabilités de chacune des parties (prestataire / propriétaire) ? Existe-t-il une procédure permettant de s'assurer de la conclusion d'un contrat avant la mise en service d'une installation ? Existe-t-il un contrat type ou d'une validation a priori des clauses du contrat par un juriste ?
Manquement à l'obligation de contrôle de l'exécution du contrat Manquement à l'obligation de prudence ou de sécurité	Existe-t-il un planning annuel d'intervention pré-établi et un processus de suivi / de mise à jour ? Existe-t-il des réunions techniques annuelles ? Existe-t-il un bilan des dépannages et travaux d'urgence ? Existe-t-il des fiches d'intervention par logement et des carnets d'entretien d'immeuble, indiquant le résultat des contrôles ou signalant l'impossibilité de réaliser les contrôles de maintenance ? Existe-t-il une procédure prévoyant les modalités d'analyse et de conservation des documents ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Sécurité patrimoniale

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 26 - PROCESSUS : VEILLE ET MAINTENANCE TECHNIQUE ETAPES	METIERS							nature du rsique	degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
CRÉER LES CONDITIONS DE SECURITE (SUITE)									
Pilotage du dispositif Surveillance de l'application du dispositif Supervision par l'encadrement pour s'assurer de la permanence des contrôles	X					X		A/B/F	1
DISPOSITIF DE PREVENTION ET DE PROTECTION									
Surveillance des immeubles et des équipements et vérification des installations Objectif : - bon fonctionnement des équipements dans les différents espaces (parties intérieures, extérieures, espaces extérieurs) - connaissance des incidents, désordres ou dysfonctionnements et prise des mesures de prévention ou de protection	X	X	X	X	X	X	X	B/D/E/F	1

Risque management	
Risque sécurité,technique	
Risque marketing	
Risque social,Humain	
Risque financier	
Risque juridique,fiscal	1 FAIBLE
Risque informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Mise en cause de la responsabilité par l'incapacité à fournir la preuve de la bonne application du dispositif	Y a-t-il un dispositif prévoyant qu'un Rresponsable contrôle au moins une fois par an la tenue et la mise à jour des documents justificatifs ? Y a-t-il un dispositif prévoyant un compte rendu auprès de la Direction et le suivi formalisé des actions engagées en cas de difficultés ?
Non respect des consignes de sécurité Absence ou insuffisance de communication envers les locataires	Existe-t-il une formation et une sensibilisation régulière du personnel de terrain pour surveiller les différents espaces et veiller au bon fonctionnement ? Existe-t-il un rôle d'interface de la Direction technique pour arrêter les plannings d'entretien et apporter une assistance technique ? Existe-t-il des consignes relatives à la tenue et à la conservation des carnets d'entretien ? Existe-t-il des grilles de sécurité pour la surveillance des espaces indiquant les contrôles à effectuer et les périodicités (parties intérieures communes, parties extérieures : toiture, façades, espaces extérieurs : jeux d'enfants) ? Existe-t-il des grilles de sécurité pour la surveillance des équipements indiquant les contrôles à effectuer et les périodicités (canalisations, ventilation, chauffage, ascenseurs) ? Existe-t-il des grilles de contrôle sécurité spécifiques pour les risques majeurs : incendie, électricité, gaz ? Existe-t-il des fiches de relevé de désordres et d'une procédure de traitement de ces fiches ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Sécurité patrimoniale

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 27 - PROCESSUS : INCENDIE ET TERMITES ETAPES	METIERS							nature du rsique	degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
INCENDIE									
TEXTES DE REFERENCE									
Protection contre l'incendie dans les bâtiments d'habitation : Code de la Construction et de l'Habitation : Art.R.111-13, R.121-1 à R.121-13 et R.122-2	X	X				X		B/D/ F/H	3
PREVENTION									
Tenue du registre de sécurité	X	X				X		B/D/ F/H	2
DETECTION									
Mise en place de moyens de détection	X	X				X		B/D/ F/H	2
EXTINCTION ET PROTECTION									
Consignes de sécurité	X	X	X	X	X	X	X	B/D/ F/H	3
Moyens d'extinction	X	X	X	X	X	X	X	B/D/ F/H	3
Formation du personnel et exercices d'évacuation	X	X	X	X	X	X	X	B/D/ F/H	3

Risque management	
Risque sécurité,technique	
Risque marketing	
Risque social,Humain	
Risque financier	
Risque juridique,fiscal	1 FAIBLE
Risque informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque image	3 FORT

DESCRIPTION DU RISQUE	PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE
Méconnaissance ou erreur d'interprétation des lois et règlements pouvant engager la responsabilté pénale des dirigeants	Vérifie-t-on, lors de la construction des bâtiments d'habitation, la conformité aux règlements ?
Non respect des dispositions règlementaires	S'assure-t-on de la tenue d'un registre de sécurité pour les équipements règlementaires, tels que les installations de désenfumage, de ventilation, de détection, les installations à fonctionnement automatique (portes coupe-feu, ferme-portes, grilles de ventilation ...) ? En cas de travaux, vérifie-t-on que les transformations apportées à l'immeuble ne sont pas de nature à diminuer les risques de réaction et de résistance au feu ?
Incendie non maîtrisé par alerte déclenchée tardivement	Existe-t-il un système de détection automatique incendie ?
Consignes de sécurité à appliquer insuffisantes ou inaccessibles Matériels d'extinction automatiques inexistants ou inefficaces (matériel non entretenu…) Utilisation de moyens d'extinction inappropriés (eau pour certains produites chimiques...) Personnel mal entraîné aux exercices d'évacuation	Les consignes de sécurité à respecter en cas d'incendie et les plans d'évacuation sont-ils affichés dans les lieux d'accès (halls d'entrée, RdC escaliers, RdC ascenseurs, parcs de stationnement…) ? Vérifie-t-on annuellement : - les moyens d'extinction ? - les colonnes sèches ? - les installations de détection, ventilation, désenfumage... ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Sécurité patrimoniale

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 27 - PROCESSUS : INCENDIE ET TERMITES ETAPES	METIERS							nature du rsique	degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
TERMITES									
TEXTES SUR LES OBLIGATIONS DU PROPRIETAIRE									
Loi 99-471 DU 8 Juin 1999 Loi 65-657 du 10 juillet 1965 La présence de termites n'est à rechercher que dans des cas particuliers. La connaissance de ces cas par les responsables de terrain est indispensable.	X					X		F/H	1
RESPECT DES OBLIGATIONS LEGALES ET CONSERVATION DES PREUVES EN CAS D'INTERVENTION									
En cas de découverte	X					X		E/F	1
En cas de signalement de mise en zone contaminée	X					X		F	1
En cas de démolition	X					X		F	1
En cas de vente	X					X		F	2

Risque management	
Risque sécurité,technique	
Risque marketing	
Risque social,Humain	
Risque financier	
Risque juridique,fiscal	1 FAIBLE
Risque informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Omission d'un cas particulier de présence de termites	Existe-t-il un état récapitulatif des dispositions valables (arrêtés préfectoraux et municipaux) dans chaque établissement de proximité ? S'assure-t-on de savoir pour chaque site s'il est ou non en zone contaminée ?
Absence de déclaration ou absence de preuve de la déclaration ; non constitution d'un dossier technique prouvant que l'on a pris les mesures nécessaires	Existe-t-il au chrono de l'établissement de proximité le double des déclarations au maire et des commandes de recherches puis d'éradication ?
Défaut de recherches et de travaux préventifs ou absence de preuve de la réalisation de recherches et de travaux préventifs	Existe-t-il un état parasitaire établi par un expert produit dans les six mois suivant la notification ?
Notification, par la préfecture, d'une obligation de traitement aux frais du propriétaire	Existe-t-il une attestation de réalisation des travaux préventifs établie par une personne distincte de l'expert ? Conserve-t-on les preuves de leurs envois en temps utiles en Mairie ?
Inexistence de mesures ou absence de preuve de l'existence des mesures nécessaires Poursuites pénales	A-t-on vérifié que l'on est pas en zone contaminée ? Si oui, a-t-on prévu de faire incinérer les bois ou de les faire traiter avant enlèvement ? En a-t-on fait la déclaration en mairie avec AR ? Qui a la charge de garder ces preuves ?
Impossibilité d'invoquer le caractère caché du vice si des désordres surviennent aprés la vente	Sait-on si l'on est en zone contaminée ? Si oui, dispose-t-on d'un état parasitaire de moins de trois mois ? S'il signale la présence de termites, a-t-on la preuve du traitement ? Qui a la charge de garder ces preuves ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Sécurité patrimoniale

								A	
								B	
								C	
								D	
								E	
								F	
								G	
								H	
N° 28 - PROCESSUS : SECURITE LIEE A LA SANTE (amiante, plomb, radon)	**METIERS**								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Dégré de risque
AMIANTE									
TEXTES SUR LES OBLIGATIONS DU PROPRIETAIRE									
Code de la santé publique	X					X		F/H	2
RESPECT DES DIFFERENTES ECHEANCES LEGALES ET CONSERVATION DES PREUVES "Dossier technique FCFP" R 1334 14 à 22 du Code de la Santé Publique									
Recherche avant le 31 12 1999 de la présence : . de **F**locages (**F**) **C**alorifugeage (**C**)	X					X		B	2
. de **F**aux **P**lafonds (**FP**) contenant de l'Amiante dans les parties privatives									
et dans les parties communes pour les batiments dont le PC est antérieur :									
au 1. 01. 1890 pour **F**	X					X		B	1
au 29. 07. 1996 pour **C**	X					X		F	2
au 1. 07. 1997 pour **FP**									
Constat d'absence ou présence d'amiante									
Décision de travaux d'enlèvement ou conservation en cas de présence									
Contrôles périodiques en cas de conservation									
Ppour les immeubles dont le PC est antérieur au 1.07.1997 : **avant le 31.12.2003** : Constitution d'un DTA sauf parties privatives pour les IGH et ERP catégories 1 à 5	X					X		B/E/F	1
avant le 31.12.2005 : Constitution d'un DTA sauf parties privatives pour les bureaux immeubles industriels et ERP catégorie 5	X					X		B/E/F	2

Risque Management	
Risque Sécurité	
Risque Marketing	
Risque Social, humain	
Risque Financier	
Risque Juridique	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Des erreurs d'interprétation des textes ou des initiatives mal encadrées peuvent être inutilement coûteuses ou pénalisantes et les oublis avoir des conséquences graves (juridiques et financières).	Existe-t-il un tableau détaillant clairement, non pas les risques, mais les obligations du propriétaire ? Existe-t-il une formation permanente sur ce sujet ?
Difficultés à prouver que l'on a fait le nécessaire	Existe-t-il une nomenclature des pièces justificatives et une procédure instituant leurs modes de conservation ?
Erreur dans la catégorie d'obligations à respecter si on classe mal un bâtiment ou un composant	Existe-t-il une nomenclature des bâtiments précisant leur année de construction et leur classe (catégorie ERP IGH..) et précisant les dates d'intervention sur les composants sensibles (FCFP) ?
Détention d'un bâtiment sur lequel la recherche d'amiante n'a pas été menée en temps utile sur un élément ou un autre, compte tenu de la date de construction.	Existe-t-il des dossiers techniques FCFP ?
	Existe-t-il des consignes de mise à jour, de conservation et de contrôle de la tenue des dossiers FCFP ?
Défaut de certitude opposable aux tiers sur la présence ou l'absence d'Amiante	Existe-t-il une base de données à jour des sites, avec et sans consignes de suivi ?
Absence de trace des décisions ou impossibilté de démontrer leur pertinence	Existe-t-il des relevés de décisions avec report des conclusions au cahier ?
Absence de mise en place ou de preuve de la mise en place des contrôles à réaliser en cas de confinement	Existe-t-il des commandes et des résultats d'exécution des mesures des concentrations des particules dans l'air ?
Absence de mise en place ou de preuve de la mise en place du DTA à bonne date	Existe-t-il un planning d'investigation compatible avec les dates de fourniture des DTA ?
	Existe-t-il des commandes pour réaliser les DTA et un pointage d'avancement de leur fourniture ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Sécurité patrimoniale

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 28 - PROCESSUS : SECURITE LIEE A LA SANTE (amiante, plomb, radon)	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Dégré de risque
AMIANTE (suite)									
DESIGNATION DES PRESTATAIRES CHARGES DE DIAGNOSTICS									
Les diagnostics doivent être réalisés par des contrôleurs techniques n'ayant aucun lien avec le propriétaire pouvant porter atteinte à son indépendance.	X					X		F/H	2
PRESENTATION DES PIECES AUX PERSONNES EXPOSEES									
Production du DTA dans le mois auprès des occupants ou de leur représentant, ou au chef d'établissement pour les lieux de travail	X					X		B/E	2
Communication FCFP et DTA à toute personne appelée à effectuer des travaux sur le bati concerné.								E/F/H	2
PLOMB									
CONNAISSANCE DES OBLIGATIONS DU PROPRIETAIRE									
Code de la Santé publique Le saturnisme est à prendre en considération exclusivement dans deux cas : * au moment d'une vente * sur décision du préfet en cas de signalement médical	X					X		F/H	1
RESPECT DES OBLIGATIONS LEGALES ET CONSERVATION DES PREUVES EN CAS D'INTERVENTION									
En cas de travaux d'élimination	X					X		F	1
En cas de signalement						X		F	1

Risque Management	
Risque Sécurité	
Risque Marketing	
Risque Social, humain	
Risque Financier	
Risque Juridique	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Les diagnostics étant communicables aux entreprises et utilisateurs ils peuvent être mis en cause, y compris publiquement s'ils ont été réalisés par des prestataires à l'indépendance contestable	Les prestataires ont-ils bien été désignés à l'issue d'un appel d'offres (et non d'une négociation de gré à gré) ? L'appel d'offres a-t-il exclu toutes les sociétés ayant des communautés d'actionnaires à un niveau significatiif, et en particulier des communautés de représentation dans leurs organes dirigeants ? Cela est-il bien consigné dans les procés-verbaux d'attribution ?
Mise en cause, y compris pénale, du propriétaire en cas de maladie des occupants Mise en cause, y compris pénale, du propriétaire en cas de maladie des intervenants	Existe-t-il une procédure de transmission des documents avec délivrance de reçus et un processus de pointage de l'exhaustivité des adressages ? Quelqu'un est-il en charge d'attester que la liste des destinataires est complète ?
Laisser passer un cas en non respect de l'obligation locale	Existe-t-il un organisme de contrôle agréé, chargé de dresser les états des risques avant cessions ? Existe-t-il une procédure de réponse rapide à la sollicitation d'un préfet ?
Non respect de la réglementation Absence de preuve par dossier administratif incomplet	Existe -t-il : * un modèle type de dossier "plomb" en cas de travaux ? * une lettre de commandes aux SPS maitres d'oeuvre, entreprises qualifiées..? * des plannings et modes opératoires (visés) ? * des attestations d'assurances ? Existe-t-il : . des consignes de conservation ? . un traçage notification du préfet ? . un courrier de prise en compte avec indication de delai (respectés) ? . un accusé de réception de la préfecture ? . un rapport final expédition réception ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Sécurité patrimoniale

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 28 - PROCESSUS : SECURITE LIEE A LA SANTE (amiante, plomb, radon)	METIERS								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	Nature du risque	Dégré de risque
RADON									
TEXTES DE REFERENCE									
Décret n° 2002-460 du 4 avril 2002 (Art. R.43-10) Circulaire n°99-46 du 27 janvier 1999 relative à l'organisation de la gestion du risque lié au radon pour tous les locaux concernés par l'accueil du public	X	X				X		B/D/ F/H	3
DETECTION									
Diagnostic Le radon peut entraîner un accroissement du risque de cancer des poumons (limite dépassant 400 Bq/m3 et 1 000 Bq/m3)	X	X				X		B/D/ F/H	2
REDUCTION / PREVENTION									
Mesures visant à réduire (*pour les bâtiments existants*) et prévenir (*pour les constructions neuves*) les teneurs en radon dans les bâtiments et maisons - concentration comprise entre 400 Bq/m3 et 1 000 Bq/m3 : actions correctives recommandées - teneur supérieure à 1 000 Bq/m3 : actions correctives impératives	X	X				X		B/D/ F/H	2

Risque Management	
Risque Sécurité	
Risque Marketing	
Risque Social, humain	
Risque Financier	
Risque Juridique	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Méconnaissance de l'application des mesures règlementaires pouvant engager la responsabilté pénale des dirigeants	S'assure-t-on que les bâtiments ne sont pas situés dans une zone à risque ?
Mise en cause de la responsabilité par détection du radon dans les habitations, pouvant atteindre des niveaux élevés	S'assure-t-on de la mesure pour les bâtiments situés dans des zones géographiques où le radon peut être en concentration élevée ?
Mise en cause de la responsabilité en cas de dépassement des niveaux de concentration fixés par les pouvoirs publics au-delà desquels il est recommandé ou nécessaire de prendre les mesures pour réduire la teneur en radon	Réalise-t-on des actions correctives en fonction des niveaux fixés par la réglementation française ? S'assure-t-on de l'élimination des voies d'infiltration du radon sur les bâtiments existants : . scellement des fissures et des ouvertures dans les murs et planchers ? . rénovation des planchers de sous-sols existants, particulièrement celle des planchers en terre battue ? A-t-on mis en place des mesures correctives telles que augmentation de la ventilation mécanique et aération des planchers de sous-sols ? A-t-on prévu une installation d'un système de dépressurisation active du sol (pour des réductions importantes - supérieures à 80% - des concentrations de radon) ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Sécurité patrimoniale

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 29 - PROCESSUS : APPAREILS DE CHAUFFAGE ETAPES	METIERS							nature du rsique	degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
TEXTES DE REFERENCE									
Obligation générale de sécurité : Code pénal Art 121-3 => Délit de mise en danger, de négligence et de manquement à une obligation de prudence ou de sécurité, (voir également : Art 221-6 à 221-9, Art 222-19 à 222-21)		X				X		B/E /H	2
Obligations particulières : CCH : R123-10 . Arrêté du 2/8/77 relatif aux règles techniques et de sécurité applicables aux installations de gaz à l'intérieur des bâtiments d'habitation, . Arrêté du 5/2/99 relatif à l'établissement de certificat de conformité par l'installateur après la mise en place, le remplacement ou la modification effectués sur une chaudière ou une installation intérieure de gaz		X				X		B/E /H	2
MISE EN PLACE DES INSTALLATIONS									
Obtention du certificat de conformité : Toute nouvelle installation ou toute modification d'une installation existante doit donner lieu à la délivrance par l'installateur d'un certificat de conformité. Ce certificat atteste la conformité réglementaire des installations.	X					X		B/F	3
Signature du contrat de maintenance : Le contrat d'entretien et de maintenance est passé avec une entreprise agréée. Ce contrat détermine clairement les obligations et responsabilités du prestataire.	X				X	X		B/F	3

Risque management	
Risque sécurité,technique	
Risque marketing	
Risque social,Humain	
Risque financier	
Risque juridique,fiscal	1 FAIBLE
Risque informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Des erreurs d'interprétation des textes ou des initiatives mal encadrées peuvent être inutilement coûteuses ou pénalisantes et les oublis avoir des conséquences graves (juridiques et financières)	Existe-t-il un document synthétique détaillant les obligations du propriétaire mis à jour ? Existe-t-il une formation continue sur ce sujet ?
Impossibilité de prouver les diligences mises en œuvre pour prévenir la survenance des risques liés aux appareils de chauffage	A-t-on établi des contrats d'entretien et de maintenance déterminant clairement et exhaustivement les obligations et les responsabilités de chacune des parties (prestataire / propriétaire) ? Les modalités de conservation et de production des documents justifiant les diligences du propriétaire sont elles définies ?
Travaux non-conformes par un installateur non agréé Absence de certificat de conformité par non respect des dispositions règlementaires	Existe-t-il une procédure d'agrément de l'installateur ? Existe-t-il des consignes ou des procédures sur les justificatifs à obtenir et les modalités de conservation ?
Absence de maintenance en état de conformité attestée	Existe-t-il une procédure, un dispositif permettant de s'assurer de l'existence d'un contrat avant la mise en service d'une installation ? Existe-t-il un contrat type ou une validation a priori des clauses du contrat par un juriste ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Sécurité patrimoniale

								A	
								B	
								C	
								D	
								E	
								F	
								G	
								H	
N° 29 - PROCESSUS : APPAREILS DE CHAUFFAGE	**METIERS**								
ETAPES	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines	nature du rsique	degré de risque
CONTRÔLE DE L'EXECUTION DU CONTRAT D'ENTRETIEN ET DE MAINTENANCE									
Suivi opérationnel de l'exécution des prestations	X					X		B/E	2
REGLEMENT DES FACTURES D'ENTRETIEN ET DE MAINTENANCE									
Contrôle du règlement des factures		X			X	X		E/F	2
PILOTAGE DU DISPOSITIF									
Surveillance de l'application du dispositif : Supervision par l'encadrement pour s'assurer de la permanence des contrôles,	X					X		A/B /H	2

Risque management	
Risque sécurité,technique	
Risque marketing	
Risque social,Humain	
Risque financier	
Risque juridique,fiscal	1 FAIBLE
Risque informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Non respect de l'obligation de contrôle de l'exécution du contrat Non respect de l'obligation de prudence ou de sécurité	Existe-t-il un planning annuel d'intervention pré établi et d'un processus de suivi / de mise à jour ? Existe-t-il des réunions techniques annuelles ? Existe-t-il un bilan des dépannages et travaux d'urgence ? Existe-t-il des fiches d'intervention par logement (ou carnet d'entretien groupe) indiquant le résultat des contrôles ou signalant l'impossibilité de réaliser les contrôles de maintenance ? Existe-t-il une procédure prévoyant les modalités d'analyse et de conservation des documents ?
Règlement des factures au prestataire malgré l'absence de régularisation des anomalies relevées ou inexécution de prestation	Existe-t-il une procédure prévoyant : . le paiement des factures après obtention des bilans d'intervention ? . le non paiement des factures en cas de défaillances graves non résolues, révélées dans les bilans ou signalées par les techniciens ?
Mise en cause de la responsabilité par l'incapacité à fournir la preuve de la bonne application du dispositif	Existe-t-il un dispositif prévoyant que le responsable contrôle au moins une fois par an la tenue et la mise à jour des documents justificatifs ? Existe-t-il un dispositif prévoyant un compte rendu auprès de la Direction et le suivi formalisé des actions engagées en cas de difficultés ?

IFACI : GROUPE IMMOBILIER LOCATIF
CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Domaine : Sécurité patrimoniale

A
B
C
D
E
F
G
H

N° 30 - PROCESSUS : SECURITE DES ASCENSEURS ETAPES	METIERS							nature du rsique	degré de risque
	Technique	Financier	Informatique	Commercial	Gestion locative	Juridique	Ressources humaines		
MISE EN CONFORMITE AU REGARD DES EXIGENCES LEGALES Loi 2/07/03 Urbanisme Habitat et décret du 09/09/04									
Pilotage : respect de l'obligation	X					X		B/H	3
Volet 1 : EXECUTION DES TRAVAUX DE MISE EN SECURITE									
à échéance du 03/07/08 : verrouillage des portes, chute des ascenseurs à échéance du 03/07/13 (appareil < 01/01/83) : niveau d'arrêt, téléalarme à échéance du 03/07/18 (appareil après le 31/12/82) : niveau d'arrêt	X	X						B/E	2
Volet 2 : OBLIGATION D'ENTRETIEN									
Passation d'un contrat écrit pour l'entretien Exécution d'un contrôle technique Tenue du carnet d'entretien Visite périodique de 6 semaines Rapport annuel d'activité de la sécurité ascenseur	X					X		B/F	2
Volet 3 : DROIT A LA COMMUNICATION DES OCCUPANTS									
Information des occupants	X					X		H	2

Risque Management	
Risque Sécurité, Technique	
Risque Marketing, Commercial	
Risque Social, Humain	
Risque Financier	
Risque Juridique, Fiscal	1 FAIBLE
Risque Informatique	2 SIGNIFICATIF
Risque Image	3 FORT
DESCRIPTION DU RISQUE	**PISTE D'AUDIT ET POINTS CLES DE CONTRÔLE**
Sanction pénale du propriétaire d'ascenseur Contravention de 3ème classe	La société dispose-t-elle d'un plan de surveillance des obligations techniques en la matière ? Qui en est chargé ?
Coût élevé de la mise en conformité en cas d'imprévoyance	Existe-t-il un inventaire des travaux à effectuer suivant les échéances du décret ?
Inefficacité des contrôles effectués par les prestataires	Existe-t-il une mise à jour des contrats conformes au décret (butoir du 30/09/05) ? Les clauses minimales sont elles présentes ? Les contrôles techniques sont ils opérés tous les cinq ans à compter du 03/07/09 (ascenseur installé avant le 03/07/03) ? Les carnets d'entretien sont-ils tenus ? Les visites de surveillance sont-elles faites toutes les six semaines? Quel dispositif interne est mis en place pour s'en assurer ? Le rapport annuel est-il communiqué aux Instances dirigeantes ? Est-il approuvé ?
Médiatisation des accidents graves	A-t-on mis en place les moyens de consultation ou de délivrance ? D'identification des lieux de détention de l'information nécessaire à l'exigence ?

Réalisation : Ebzone Communication (ebzone@ebzone.fr)

Impression : Compédit Beauregard S.A. - 61600 La Ferté-Macé
N° d'imprimeur : 4184

L'activité **Recherche de l'IFACI,** ouverte à tous les adhérents, est l'expression du caractère associatif de l'Institut et traduit en actes la devise de l'IIA : *« Le Progrès par le Partage »*.

La Recherche s'organise autour de **groupes de travail** qui mettent en commun et formalisent leurs réflexions et leurs pratiques sur un thème ou un sujet propre à un secteur d'activité.

Les travaux de ces groupes sont destinés à être diffusés sous de multiples formes auprès du plus grand nombre.

Telle est précisément la vocation de la Collection :

« Les Cahiers de la Recherche »

qui met à la disposition des auditeurs quatre types d'outils :

- les **« Prises de Position »** publiées par des instances professionnelles,
- les **« Notes Professionnelles »** qui explicitent et commentent ces prises de position,
- les « **Meilleures Pratiques** », en France ou à l'international,
- les **« Guides d'Audit »** qui définissent un cadre pratique pour la conduite des missions.

IFACI Institut de l'Audit Interne

12 bis, place Henri Bergson - 75008 Paris - Tél. : 01 40 08 48 00, Fax : 01 40 08 48 20
Internet : www.ifaci.com - Mel : institut@ifaci.com
Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes. Association Loi 1901 - Siret 775 667 231 000 77
L'IFACI est affilié à The Institute of Internal Auditors