

Analyser et gérer les risques et enjeux



La Société du Grand Paris, à travers sa direction de l'audit, de la conformité et de l'éthique et sa direction de la maîtrise des risques et des coûts du projet, conçoit et met en œuvre une démarche structurée de management des risques et d'audit interne à l'échelle de l'entreprise et du Grand Paris Express. Elle évalue périodiquement, et de manière indépendante que l'ensemble des activités et investissements sont sous maîtrise. Ce dispositif s'intègre dans la politique de responsabilité sociétale de la Société du Grand Paris en prenant en compte les enjeux liés au secteur d'activité et les enjeux stratégiques mis en évidence par les parties prenantes internes et externes. Il participe au déploiement de la feuille de route RSE de la Société du Grand Paris et à l'atteinte de ses objectifs de performance.

La mise en œuvre globale du Grand Paris Express est exposée à une grande variété de risques potentiels du fait de son étendue géographique et de son rôle moteur dans le développement économique, social et urbain de la métropole.

Certains de ces risques relèvent directement de la conduite du projet, dont la maîtrise fait partie des responsabilités de la Société du Grand Paris. D'autres, en revanche, sont partiellement ou totalement exogènes au maître d'ouvrage, comme ceux ayant trait aux évolutions du contexte économique national ou à la convergence des politiques publiques en matière d'aménagement territorial. Le degré de maîtrise du risque et la nature des mesures de prévention dépendent donc de manière substantielle de la catégorie de risque considérée.



Ce dispositif s'intègre dans la politique de responsabilité sociale, sociétale et environnementale de la Société du Grand Paris

Dans le cadre de la démarche intégrée de maîtrise des opérations menées par la Société du Grand Paris, les activités de gestion des risques et d'audit interne ont deux objectifs principaux :

- appuyer le directoire et les directions de lignes dans la conduite du projet et la prise de décisions, en mettant notamment à disposition des outils d'anticipation et de maîtrise des principaux risques ;
- fournir régulièrement à la gouvernance du Grand Paris Express et à ses parties prenantes, une assurance raisonnable sur la maîtrise des opérations et, au-delà, sur la solidité financière, juridique et technique du projet.

Systematique et intégré, le dispositif de maîtrise des risques et d'audit interne est en ligne avec :

- les standards professionnels internationaux les plus élevés ;
- les priorités stratégiques du directoire et de la gouvernance de la Société du Grand Paris ;

- les exigences des parties prenantes (tutelles gouvernementales, contrôleurs, auditeurs externes, investisseurs, territoires...).

Le dispositif général de maîtrise des risques est supervisé par le conseil de surveillance de la Société du Grand Paris et son comité d'audit, véritable clé de voûte de la maîtrise des activités du Grand Paris Express. Tous les acteurs y concourent au sein de la maîtrise d'ouvrage et de la chaîne d'exécution du projet.

Les principaux facteurs de risques

Il est possible de distinguer schématiquement deux grandes catégories de risques, l'une pouvant avoir des répercussions sur l'autre :

- les risques immédiats liés aux opérations de construction des infrastructures (gares, tunnels et ouvrages annexes), de développement des systèmes et de préparation de la mise en service;
- les risques pesant sur l'exploitation future du métro.

LES RISQUES PESANT SUR LA CONDUITE DE PROJET

Pendant la phase de réalisation, un projet de la complexité du Grand Paris Express concentre de nombreux défis de pilotage et de maîtrise : un programme de grande ampleur confronté aux aléas de la construction, un schéma industriel complexe associant de multiples intervenants (entreprises, ingénieries, architectes, assistances à maîtrise d'ouvrage), un calendrier ambitieux, des postes de coûts substantiels à piloter et à optimiser et des enjeux techniques et de sécurité à maîtriser.

Après la phase d'études, l'entrée en exécution opérationnelle, étape où se trouve actuellement le projet, appelle un suivi des activités encore plus intégré et des dispositifs de contrôle renforcés, sur l'ensemble des dimensions coûts, contrats, délais, sécurité et qualité, mais aussi sur les impacts sociaux et environnementaux du projet.

La cartographie des risques distingue ainsi six grandes familles de risques de réalisation, qui font chacune appel à des modes de traitement différents.

- Risques liés aux relations territoriales : perte de soutien politique et défaillances dans les partenariats, défaut d'acceptation locale des projets...
- Risques internes à la maîtrise d'ouvrage : fraude, corruption, conflits d'intérêts, défaillance dans la gestion de crise, désorganisation fonctionnelle et inadéquation de la culture managériale suivant les étapes du projet, consolidation et pérennisation des talents, défaut de sécurité informatique...
- Risques financiers : soutenabilité financière, désorganisation de la chaîne de la dépense, défaut dans le pilotage des coûts...
- Risques extra-financiers : sécurité des chantiers, risques psycho-sociaux, impacts environnementaux et nuisances, gestion des déchets et origine des matériaux utilisés, émissions de gaz à effet de serre, conséquences du changement climatique ou d'événements climatiques violents...
- Risques contractuels : conditions concurrentielles défavorables, risques liés à la passation des marchés,

Un suivi des activités en exécution opérationnelle encore plus intégré et des dispositifs de maîtrise des risques renforcés, sur l'ensemble des dimensions coûts, contrats, délais, sécurité et qualité, mais aussi sur les impacts sociaux et environnementaux du projet.

à l'exécution contractuelle, difficultés liées au pilotage de la qualité des prestations...

- Risques liés aux études et travaux : difficultés de pilotage des délais, instabilité programmatique, problèmes aux interfaces, non obtention des autorisations réglementaires, maîtrise foncière, risques liés aux travaux préparatoires, aux travaux souterrains, aux avoisinants, à l'intégration des systèmes, à la prise en exploitation et de la maintenance, ...

LES RISQUES PESANT SUR LES CONDITIONS D'EXPLOITATION FUTURE ET L'IMPACT FINAL DU PROJET

La Société du Grand Paris ne sera pas l'exploitant du Grand Paris Express. Elle a toutefois la responsabilité d'assurer le transfert en exploitation et maintenance.

Il existe deux types de risques pouvant peser sur les conditions d'exploitation future :

– les risques systémiques sont tous les risques corrélés directement à la croissance économique. À titre d'exemple, ces risques portent sur l'évolution future de la croissance économique, la conjoncture financière et le risque de taux, l'évolution démographique... Au niveau de l'évaluation de la rentabilité socio-économique du projet, ces risques sont traités spécifiquement par la méthode d'analyse de la robustesse du bilan préconisée par le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI) ;

– les risques non systémiques sont les risques non corrélés à la croissance économique. Il s'agit des risques pesant sur les avantages du projet (recettes, avantages non monétaires...), sur la fréquentation future du Grand Paris Express et enfin sur la résilience du réseau aux modifications de fréquence et d'intensité des événements climatiques, notamment les plus violents (vagues de chaleur et inondations) qui pourraient affecter la pérennité de l'infrastructure, la qualité du service ou la sécurité des usagers.

Face à ces risques, la Société du Grand Paris a retenu deux niveaux d'analyse pour caractériser l'attractivité du projet :

– l'opportunité du projet : les avantages associés à l'évaluation socio-économique dépendent directement de la fréquentation prévisionnelle des différentes lignes ainsi que des effets économiques élargis, qui reposent sur le rôle de « moteur de croissance » du réseau de transport ;

– la conception du projet : les prévisions de trafic sont déterminantes dans le dimensionnement des ouvrages, des systèmes et de la capacité des matériels roulants. Les risques climatiques ont été intégrés dans la conception et la réalisation des ouvrages et sont

maîtrisés en référence aux prévisions les plus pessimistes [Côte de la crue centennale ou historique de référence (8,10 m à Paris) et scénario GIEC RCP 8.5 (+3,2 à 5,4°C en 2100 en Ile-de-France)]

La Société du Grand Paris a mené dès l'origine du projet plusieurs études visant à consolider les hypothèses de croissance socio-démographique utilisées pour qualifier et quantifier l'intérêt du projet, notamment au travers de l'utilisation de modèles « LUTI » (Land Use Transport Interaction). Elle a ainsi produit une appréciation de la fourchette des bénéfices associés à l'impact possible de la réalisation de l'infrastructure sur la croissance nationale et européenne.

Afin de réduire le risque de surdimensionnement ou de sous-dimensionnement des systèmes et des ouvrages, la Société du Grand Paris a comparé les éléments produits par plusieurs outils de modélisation des trafics prévisionnels, en particulier les modèles utilisés par la direction régionale et interdépartementale de l'environnement, de l'aménagement et des transports (DRIEAT), la RATP et Île-de-France Mobilités (IDFM).

Un dispositif de management des risques conçu pour appuyer le pilotage du Grand Paris Express

L'organisation et le fonctionnement du management des risques permettent d'apporter aux instances décisionnelles un regard anticipateur sur les principaux enjeux de la conduite du projet en phase de réalisation et de ses impacts sur les parties prenantes et l'environnement.

LE CADRE ET LES RESSOURCES DÉVOLUS AU MANAGEMENT DES RISQUES

Fondamentalement, l'organisation du management des risques est encadrée par le Code de la Commande Publique (CCP). Il y définit les rôles et responsabilités respectifs des co-contractants dans la construction d'ouvrages relevant d'une commande publique.

Consciente de la valeur ajoutée d'un contrôle projet robuste et des responsabilités du maître d'ouvrage en matière de planification et d'anticipation des écueils de toute nature, la Société du Grand Paris a cherché à compléter ce cadre en s'appuyant sur un certain nombre de sources réglementaires et normatives reconnues, en matière de maîtrise et de gestion des risques dans les travaux de génie civil urbain.

La Société du Grand Paris a aussi élaboré son propre plan de management des risques (PMR) qui est régulièrement mis à jour. Il définit l'organisation du management des risques, formalise les rôles de l'ensemble des acteurs intervenant sur la maîtrise des risques et précise les méthodes et outils employés pour un traitement homogène et de haut niveau de l'ensemble des risques auxquels le projet et l'établissement est confronté.

Il est décliné vers les maîtres d'œuvre et entreprises au moyen de la documentation contractuelle et précise le rôle des seconds regards et des contrôles techniques déployés au niveau des ingénieries (contrôle intérieur et contrôle extérieur, management du visa), des CSPS (coordonateur/trice sécurité protection santé) et des entreprises de travaux. La démarche est de cette manière commune à l'ensemble des entités de la Société du Grand Paris et implique tous les acteurs des projets.

Du fait de l'évolution constante des risques auxquels est exposée la maîtrise d'ouvrage et de la plus-value du retour d'expérience (des premières lignes les plus avancées pour les lignes suivantes), le dispositif de maîtrise des risques est conçu pour être régulièrement enrichi.

En termes de ressources, la fonction management des risques pour le Grand Paris Express repose sur :

- une filière d'une quinzaine de « risk managers » professionnels (répartis entre la direction centrale chargée de l'animation d'ensemble et les directions de projet ou métiers : infrastructures, systèmes, aménagement, contrats...);
- une cinquantaine de référents risques au sein des équipes d'assistance à maîtrise d'ouvrage, des maîtrises d'œuvre et des entreprises œuvrant sur les différents tronçons.

66

La Société du Grand Paris a élaboré son propre plan de management des risques qui formalise les rôles de l'ensemble des acteurs

Un tel dimensionnement, couplé à une organisation pour partie décentralisée, permet aux « risk managers » de toujours garder un œil sur les opérations et de se positionner en appui au pilotage concret des projets.

La Société du Grand Paris est, en outre, en mesure d'intégrer la dimension « risque » dans l'ensemble des composantes du programme et de ses activités,

comme un levier central au service de la performance et d'une prise de décision avisée. La fonction de management des risques s'articule ainsi avec :

- Les fonctions de contrôle interne et d'audit (suivies des plans d'actions en commun et auto-alimentation des démarches entre elles et avec la feuille de route RSE) ;
- Les processus financiers et notamment la planification budgétaire et les estimations des coûts à terminaison des projets (ces dernières étant basées sur un portefeuille de 2000 risques pilotés par la Maîtrise d'Ouvrage et formalisés selon une méthodologie commune au sein de son système d'information dédié) ;
- Le pilotage des plannings, à travers des analyses de chemins critiques ;
- La gestion contractuelle et des évolutions ;
- La feuille de route RSE ;
- Toutes les autres directions support de l'établissement au travers l'appui à la réalisation de cartographies de risques métier et lors de l'actualisation de la cartographie globale des risques de la Société du Grand Paris.

L'IDENTIFICATION, L'ÉVALUATION ET LE TRAITEMENT DES RISQUES

L'identification des risques en phase de réalisation repose sur des méthodes variées qui visent à apprécier leur consistance : établissement de scénarios, revue de l'historique, exploitation des bases d'incidents, analyse des remontées du terrain, utilisation des expertises et seconds regards, conduite de parangonnages et brainstormings.

Les risques identifiés sont tous évalués selon des échelles normées de probabilité (niveau 1 à 4) et de gravité (niveau 1 à 4 multicritères : coûts, délais, sécurité, juridique, image, opérations) puis traduit en criticité (probabilité x gravité).

		GRAVITÉ			
		4	8	12	16
PROBABILITÉ	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4

Matrice de criticité des risques

Les pointillés désignent la zone de risque pour laquelle un reporting au directoire doit impérativement être effectué.

NIVEAU	QUALIFICATION
Majeur	Impose la mise en œuvre prioritaire de plans d'actions préventifs. Nécessite la définition de plans d'actions correctifs opérationnels.
Fort	Nécessite la définition opérationnelle de plans d'actions préventifs et correctifs. Organisation d'arbitrages pour la mise en œuvre de plans d'actions préventifs.
Moyen	La définition de plans d'actions est à statuer par le responsable du risque.
Faible	Le risque est suivi

Échelle d'appétence au risque de la Société du Grand Paris

Les risques majeurs doivent être mis sous contrôle. En suivant des critères d'escalade, ils font l'objet d'un reporting au directoire, précisant les modalités de maîtrise et le niveau de risque résiduel atteint ou à défaut ciblé, ainsi que les échéances prévisionnelles d'aboutissement des plans d'action.

Les risques majeurs sont les risques de criticité 9 à 16 ou de gravité 4, traduction opérationnelle de l'appétence aux risques de la société.

En application du principe de subsidiarité, chaque risque est identifié, analysé, évalué (hiérarchisé) et traité au niveau opérationnel qui convient. Les registres de risques sont alimentés d'une part par les registres de risques techniques établis contractuellement par les maîtres d'œuvre et les entreprises ou les groupements, revus et challengés par la maîtrise d'ouvrage, et d'autre part par les contributions directes de la maîtrise d'ouvrage ou de ses assistants à maîtrise d'ouvrage.

Chaque risque est pris en charge par un propriétaire de risque, responsable du suivi des plans de traitement, de la surveillance de l'évolution du risque, de son reporting. Il/elle anime fonctionnellement les porteurs d'action, en charge de la mise en œuvre des plans de maîtrise. Un suivi systématique des risques est effectué périodiquement par chaque ligne dans le cadre de revues des risques dédiées.

Annuellement, la Société du Grand Paris met à jour sa cartographie des risques de haut niveau. Le suivi des risques par projet de ligne s'articule avec un suivi transverse des risques par métier (expertises génie civil, tous corps d'état, systèmes, gares...) en cohérence avec l'organisation interne, afin de garantir l'homogénéité sur l'ensemble des risques identifiés et listés dans les registres opérationnels des lignes du Grand Paris Express, les conclusions des audits internes, celles des audits d'identification, d'analyse,

66

Chaque risque est pris en charge par un propriétaire de risque, responsable du suivi des plans de traitement, de la surveillance de l'évolution du risque, de son reporting.

d'évaluation et de traitement des risques externes, les travaux menés en contrôle interne et plus généralement tout document de nature à renseigner sur le profil de risque du projet. À chaque risque est attribué un propriétaire de niveau exécutif, suivant les mêmes principes que pour le dispositif opérationnel.

L'audit interne donne à la Société du Grand Paris et à sa gouvernance une assurance raisonnable sur le niveau de maîtrise de ses activités.

LES OBJECTIFS ET GARANTIES D'EXERCICE DE L'AUDIT INTERNE

L'audit interne est, suivant la définition internationale de référence, « l'activité indépendante et objective qui donne à l'organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il contribue à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

L'audit interne a été mis en place en 2017 à la Société du Grand Paris afin de prévenir, par des analyses et recommandations ciblées, les principaux risques auxquels le Grand Paris Express est susceptible d'être confronté. Le processus est cadré par la charte d'audit interne, adoptée le 22 mars 2017 par délibération du directoire. La charte définit la mission, le rôle et les responsabilités de l'audit

interne, ainsi que les responsabilités des services concourant au processus. Elle rappelle le rôle du comité d'audit de la Société du Grand Paris, institué par délibération du conseil de surveillance du 28 novembre 2018.

Cette charte d'audit interne est fondée sur les normes professionnelles et le code de déontologie de l'audit interne, élaborés par l'Institute of Internal Auditors et diffusés en France par l'Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI), qui constituent le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP).

Enfin, afin de garantir que l'audit interne exerce sa fonction de vérification de la manière la plus indépendante possible, comme le préconise la norme 1110, le directeur de l'audit interne, du contrôle et de l'éthique est directement rattaché au directoire.

Garantir que l'audit interne exerce sa fonction de vérification de la manière la plus indépendante possible.



L'audit interne contribue à l'amélioration des processus, de l'organisation de l'entreprise et des relations qu'elle entretient avec ses prestataires et ses partenaires.

LES MISSIONS D'AUDIT ET DE CONSEIL ET LEUR CONTRIBUTION À L'ANIMATION DE LA COMITOLOGIE

Les missions de l'audit interne portent aussi bien sur la maîtrise d'ouvrage que sur des prestataires (assistants à maîtrise d'ouvrage, maîtres d'œuvre, entreprises...) de la Société du Grand Paris.

Dans le respect des principes d'intégrité, d'objectivité, l'audit interne :

- vérifie l'efficacité de l'organisation et des processus internes, le management des activités du Grand Paris Express – y compris en matière de performance de la chaîne de travaux – ainsi que l'application des principes d'efficacité et d'efficience économiques, au regard des principaux risques;
- vérifie la conformité des activités de la Société du Grand Paris aux règlements en vigueur et au cadre législatif général applicable;
- vérifie l'existence et la pertinence du contrôle interne ainsi que son adaptation aux fins visées;

- vérifie la mise en œuvre effective des décisions des organes directeurs, des instructions du directoire, des obligations et engagements contractuels;
- recommande des actions destinées à apporter des améliorations dans les domaines susmentionnés et évaluer leur mise en œuvre.

Un plan d'audit interne annuel, en cohérence avec les dernières analyses de risques menées, décline le programme de travail validé par le directoire de la Société du Grand Paris et approuvé par le comité d'audit.

Il comprend entre cinq et dix missions par an.

Par ailleurs, en fonction du degré d'urgence, des missions supplémentaires peuvent être diligentées afin de répondre aux besoins spécifiques du directoire et du comité exécutif. Enfin, la direction des risques et de l'audit interne peut également réaliser des missions de conseil à la demande du directoire ou de toute composante de l'entreprise après accord du directoire.

Ces diverses missions sont coordonnées avec :

- les contrôles techniques qui sont conduits par les autres services de la Société du Grand Paris, notamment en matière de sécurité sur les chantiers ou en matière environnementale;
- les seconds regards et expertises mobilisés par les métiers de la Société du Grand Paris;
- les contrôles externes.

Il assure également l'interface avec les services d'inspection ministériels et la Cour des comptes. L'audit interne contribue ainsi à l'amélioration des processus, de l'organisation de l'entreprise et des relations qu'elle entretient avec ses prestataires et ses partenaires. Il participe, de ce fait, au développement de la démarche d'excellence opérationnelle mise en œuvre au sein de la Société du Grand Paris.

LA MISE EN ŒUVRE DES DISPOSITIONS DE LA LOI SAPIN II EN MATIÈRE DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Depuis janvier 2020, la Société du Grand Paris est soumise aux dispositions de la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite loi Sapin II.

Dès 2019, elle s'était engagée dans la définition d'une stratégie de lutte contre la corruption répondant aux dispositions de la loi, accompagnée par l'agence française anticorruption (AFA).

La Société du Grand Paris s'est dotée d'une cartographie des risques de corruption et a instauré un comité de pilotage des dispositions d'anticorruption. Une procédure d'alerte interne a été définie ainsi qu'une méthodologie d'évaluation des tiers.

Les collaborateurs sont particulièrement sensibilisés au sujet de la lutte contre la corruption à travers des sessions de formation et à la prévention des risques de conflits d'intérêts, via le développement d'outils dédiés.

LES ENJEUX DE L'AUDIT INTERNE DANS UNE STRUCTURE-PROJET EN MOUVEMENT

Au sein d'une structure-projet en mouvement, l'audit interne doit concilier capacité d'adaptation et garantie de la stricte application des principes qui régissent la réalisation de ses missions. Une vigilance particulière est apportée au suivi et à la mise en œuvre des recommandations d'audit afin de s'assurer que les missions d'audit interne participent effectivement à la maîtrise du projet, au processus d'amélioration continue poursuivi et à l'information de la gouvernance à haut niveau.

“ Le pilotage du dispositif d'audit interne fait l'objet de bilans réguliers d'avancement.

En raison de cet impératif de résultat, le pilotage du dispositif d'audit interne fait l'objet de bilans réguliers d'avancement de la mise en œuvre des recommandations d'audit, à destination du directoire et du comité d'audit.

Depuis son lancement, l'activité d'audit interne a été érigée en levier important de la transformation de la Société du Grand Paris. En permettant le partage régulier d'analyses approfondies et objectives sur les principales forces et faiblesses de la conduite du projet, elle est aussi devenue un partenaire reconnu de la gouvernance du projet.

Enjeu 1	Sûreté des ouvrages du Grand Paris Express Prise en compte et gestion des risques de sécurité et de sûreté pouvant survenir durant la phase de construction, puis d'exploitation des ouvrages du Grand Paris Express (vis-à-vis d'action malveillantes de la part de tiers, y compris la cybersécurité).		
Risques	Sécurité des chantiers	Cybersécurité des systèmes du Grand Paris Express	Sécurité informatique de la Société du Grand Paris
Plan d'actions	<p>Renforcement des dispositifs de maîtrise des risques et de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un marché d'audit de sécurité des chantiers - Charte de sécurité et de sûreté des travaux - Clarification de l'organisation et des responsabilités dans la chaîne pour suivi et traitement des dommages aux tiers - Renforcement de la présence de la maîtrise d'ouvrage sur les chantiers par le recrutement des chargés de sécurité <p>Mise en place de dispositifs de couverture face au risque</p> <ul style="list-style-type: none"> - Couverture assurantielle pour les dommages 	<p>Renforcement des dispositifs de maîtrise des risques en place</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comité pour l'alignement des politiques de sécurité du ou des systèmes d'information côté Société du Grand Paris - Assistant à maîtrise d'ouvrage Cybersécurité pour la préparation de la mise en conformité à la LPM - Politique de sécurité des systèmes d'information du Grand Paris Express - Mise en place d'un groupe de travail tripartite autour de la cybersécurité avec IdFM et RATP-GI - Assistance de l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information 	<p>Réorganisation du périmètre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conformité de la Société du Grand Paris aux dispositions du règlement général sur la protection des données - Sensibilisation / communication interne (tests de phishing, campagne de communication sur les règles SSI) - Outsourcing des datacenters - Responsable de la sécurité des systèmes d'informations (RSSI) rattaché à la direction des systèmes d'informations, ainsi qu'un responsable opérationnel pour le suivi au quotidien - Renforcement de l'assistance juridique afin de se prémunir en cas d'attaque <p>Renforcement des dispositifs en place</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charte de sécurité informatique et politique SSI

Enjeu 2	Mobilité durable et accessibilité Garantir l'égalité d'accès physique aux infrastructures de transport et le désenclavement des territoires isolés. Contribuer à la transformation de la mobilité vers plus de durabilité: mobilités actives et multimodalité.	
Risques	Adhésion politiques et partenaires Le risque porte sur la perte de soutien de la part des parties prenantes externes au Grand Paris Express: soutien politique et administratif, local ou national. Le risque comporte un aspect lié à la perte de notoriété ou d'influence, mais aussi de perte d'adhésion au projet des acteurs économiques. Il intègre le besoin d'adapter la gestion de la relation aux parties prenantes selon l'avancement du programme de construction du Grand Paris Express. Le contexte électoral 2021 (élection régionales et départementales) et 2022 (élection présidentielle), accentue le besoin pour la Société du Grand Paris de communiquer de façon coordonnée avec les élus locaux et les riverains.	Travaux d'aménagement des gares Il s'agit des risques techniques liés à la réalisation de travaux pour l'aménagement des gares et des équipements intégrés. Ce risque porte sur le non-respect du programme défini par la Société du Grand Paris, ayant pour conséquences une ouverture retardée ou, dans le cas le plus grave, une non-obtention des autorisations nécessaires pour ouvrir et exploiter la gare, accueillir du public, ouvrir les commerces ou ayant pour conséquences l'insuffisance des dispositifs pour assurer l'utilisation de modes de transports décarbonés en lieu et place de la voiture.
Plan d'actions	Comitologie en continu et en proximité avec le terrain – Réunions de coordination avec les directeurs de cabinet et les directions communication des opérateurs de transport – Réunion du comité stratégique – Conférence ligne avec les élus locaux et parlementaires – Mise en place de comités de suivi des travaux – Comité de suivi de travaux trimestriels avec les acteurs du territoire – Réunions publiques de quartier	– Publication du référentiel des places du Grand Paris – Ateliers de travail avec les collectivités sur la base du référentiel des places du Grand Paris – Études de pôles menées avec les collectivités – Tests signalétiques et mobiliers réalisés avec de futurs utilisateurs du Grand Paris Express et des associations de personnes à mobilité réduite

<p>Enjeu 3</p>	<p>Éthique des affaires Lutte contre la corruption et les conflits d'intérêt, promotion d'une concurrence loyale entre les partenaires d'affaire. Inclut le règlement général sur la protection des données.</p>
<p>Risques</p>	<p>Fraude Atteinte à la probité</p> <p>Les risques d'atteinte à la probité sont définis par le code pénal. Ils comprennent les risques de corruption, le trafic d'influence, le favoritisme, la prise illégale d'intérêt, la concussion et le détournement de fonds. Le risque de fraude correspond à tout acte intentionnellement malhonnête fait dans l'intention de tromper en contrevenant à la loi ou aux règlements (par exemple : la production de fausses factures, la fraude au président, faux en écriture publique...).</p>
<p>Plan d'actions</p>	<p>Actions de lutte contre la fraude</p> <ul style="list-style-type: none"> - Politique assurantielle et dispositif en place de remontée d'alertes en cas de situation de fraude - Mise en place de nouvelles salles sécurisées pour l'étude des marchés par les maîtres d'œuvre - Audit régulier pour vérifier que les habilitations aux outils soient alignées avec les engagements de confidentialité - Sensibilisation des acteurs de la chaîne de la dépense par la direction des services comptables - Actions pour renforcer les dispositifs de lutte contre la fraude interne : contrôle des délégations de signature, contrôle interne comptable <p>Sécurisation des points critiques anticorruption et conflits d'intérêts</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisation de tous les collaborateurs de la Société du Grand Paris - Mise en place d'un plan de prévention des conflits d'intérêt et de la corruption - Mise en place d'un plan de suivi et d'accompagnement des collaborateurs en situation potentielle ou avérée de conflits d'intérêt

Enjeu 4	Prévention et gestion des impacts environnementaux et des nuisances Nuisances olfactives, sonores, rejets dans l'air / eau / sol, effluents, etc.	
Risques	Respect de l'environnement Le risque est la dégradation ou la pollution par les sous-traitants de la Société du Grand Paris et ses chantiers d'un milieu naturel, d'un paysage, d'une zone classée, d'un espace boisé classé, de zones humides, d'une espèce protégée. Il inclut également le non-respect de l'insertion paysagère des chantiers et ouvrages, des compensations et autorisations de défrichement, ou la non-prévention des bruits et vibrations pendant les travaux. Ce risque inclut la mise en place d'une politique de dissuasion efficace (audit, charte d'environnement des chantiers, sanctions financières) de la part de la Société du Grand Paris envers les entreprises afin qu'elles mettent tout en œuvre pour assurer un niveau d'exigence conforme à la réglementation.	Acceptation des projets Le risque porte sur une perte de soutien de la population au projet du Grand Paris Express. Il doit prendre en compte le bon dimensionnement et la coordination des moyens mis en œuvre pour le maîtriser. Il intègre les nuisances occasionnées par les chantiers aux riverains, commerçants ou utilisateurs des transports. L'intervention permanente de la Société du Grand Paris et de ses prestataires sur les territoires accentue l'occurrence du risque. Ce risque a été fortement accentué par la crise sanitaire, obligeant les riverains à être chez eux, et à subir les nuisances engendrées par les travaux.
Plan d'actions	Renforcement des équipes en support – Mise en place d'un responsable environnement par ligne du Grand Paris Express Réponse à la législation – Mise en place de mesures de préservation et conservatoires sur les espaces sensibles – Mise en place d'une charte de l'environnement de chantiers incluse dans les dispositions contractuelles – Renforcement des documents juridiques Renforcement des dispositifs de contrôles et outils – Mise en place de campagnes d'audits environnementaux annuelles – Dispositifs de traçabilité des terres excavées polluées ou non	Optimisation des processus et de l'organisation – Sécurisation juridique de la politique d'accompagnement des riverains – Traitement dans les 30 jours des demandes de réparation des dommages lorsqu'elles sont valables – Structuration de l'unité riverains au sein de la nouvelle gouvernance mise en place – Structuration de l'unité emploi pour favoriser l'emploi et l'insertion sur les territoires du Grand Paris Express Mesures de prévention de l'occurrence des conflits – Responsabilisation des entreprises ou des maîtres d'œuvre via des clauses contractuelles – Diminution de l'exposition de la Société du Grand Paris dans sa communication Disposition pour diminuer les nuisances chantiers – Généralisation de la démarche Silence Chantier (Livre blanc qui recense l'ensemble des solutions contre le bruit généré par les chantiers urbains et retours d'expérience mis à disposition des acteurs de la construction) et du dispositif « météo des chantiers » (solution numérique innovante testée sur l'un des chantiers de la ligne 15 Sud qui vise à apporter une information complète et transparente sur les nuisances sonores) : mise en place des palissades acoustiques

Enjeu 5	<p>Pérennité des infrastructures répondant aux attentes des futurs voyageurs</p> <p>Concevoir et réaliser une infrastructure maintenable et moderne sur le long terme (anticipation des nouveaux usages et attente des nouveaux consommateurs, flexibilité et réversibilité des espaces).</p>
Risques	<p>Un projet évolutif qui répond toujours aux besoins des franciliens malgré les crises</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Le risque porte sur la construction d'un projet en partie obsolète, dans lequel les aménagements dans les gares et les trains ne sont pas adaptés y compris liés aux crises sanitaires (volume des flux moins importants, gestes barrières à respecter, etc.) - Le nombre de réclamations et de contentieux avec les entreprises peut être important dans le cas de modifications de la consistance du projet - Le risque peut également être une perte de crédibilité de la maîtrise d'ouvrage qui se traduit par une perte de confiance dans le modèle de la Société du Grand Paris
Plan d'actions	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un dispositif de lanceur d'alerte interne sur le risque d'obsolescence - Créer une cellule de managers transverse qui puisse répondre aux questionnements liés aux besoins du Grand Paris Express - Conforter les bilans sociaux-économiques des lignes et les valoriser - Interroger des organes externes, comités d'experts, tutelles pour questionner les futurs besoins des utilisateurs - Challenger les assistants à maîtrise d'ouvrage dans leur rôle de conseil - Réaliser des retours d'expérience sur les projets qui n'ont pas su s'adapter ou pas su répondre aux questionnements - Questionner chaque direction sur la gestion des risques et permettre de proposer des adaptations - Adapter la communication de crise en s'appuyant sur les retours d'expérience de projets remis en cause

Enjeu 6	<p>Gestion des déchets et économie circulaire</p> <p>Viser majoritairement la production et la valorisation des déblais et autres déchets générés par l'activité de la Société du Grand Paris et du Grand Paris Express.</p>
Risques	<p>Traitement des terres excavées</p>
	<p>Les principaux risques identifiés quant au traitement des terres portent principalement sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des pollutions de terres supérieures aux estimations initiales ; - l'augmentation de la TGAP (Taxe générale sur les activités polluantes), laquelle est révisée annuellement par la loi de finances, mais dont l'évolution est inconnue à partir de 2025 avec de possibles écarts entre le niveau de TGAP dans les marchés fixés et son niveau futur ; - la défaillance dans la chaîne logistique, qui comprend l'excavation, l'évacuation, le stockage intermédiaire et en exutoire avec le risque que les titulaires n'anticipent pas bien les cadences d'excavation et/ou que l'espace de stockage soit insuffisant pour recevoir les quantités des nombreux chantiers de la région Île-de-France et/ou que les projets d'aménagement soient bloqués par l'administration, les riverains et/ou les associations.
Plan d'actions	<p>Amélioration des processus et méthodes de gestion de déblais</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'ateliers portant sur l'homogénéisation du traitement des risques déblais dans les registres, sous ses différentes composantes - Réflexions sur les stratégies d'achat et de contractualisation des terres (challenge sur le traitement des déblais, l'extraction, possibilité de travailler avec des entreprises pour le traitement) - Réflexions et retours d'expérience sur la caractérisation, le calibrage et la valorisation des terres - Contractualisation du prix des déblais sur une base forfaitaire (en conception-réalisation) <p>Renforcement du cadre de contrôle externe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Généraliser les contrôles externes à activer sur demande du gestionnaire de marché pour lutter contre le risque de mixité (réalisation de contre-analyses sur les déblais partant en exutoire)

Enjeu 7	<p>Réduction des gaz à effet de serre Visé à lutter contre le changement climatique. Réduire les consommations d'énergie ainsi que l'émission des gaz à effet de serre.</p>
Risques	Contribution aux changements climatiques
	<p>Le risque porte sur la non réalisation de la contribution à la réduction des émissions de gaz à effets de serre induite par la mise en service du Grand Paris Express qui peut se matérialiser par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un calcul non maîtrisé des émissions directes à la hausse en raison de méthodes de construction plus intensives en carbone; - ou une surestimation des calculs des émissions indirectes évitées issus de jeux d'hypothèses non réalistes du report modal ou de l'aménagement du territoire.
Plan d'actions	<ul style="list-style-type: none"> - Sobriété dans la conception des ouvrages et matériel roulant - Utilisation de béton et acier bas carbone et de béton fibré - Préservation des ressources lors de la construction des gares : efficacité de la volumétrie, sobriété de l'architecture, économie de matière, favoriser les matériaux faiblement carbonés, durabilité des matériaux... - Dépasser les objectifs de la RE2020 pour les projets immobiliers - Centres d'exploitation certifiés HQE - Recours aux modes alternatifs au transport routier de déblais - Soutien à l'innovation technologique (primes aux entreprises par la Reverse Carbone Initiative, appels à projets...)

Enjeu 8	<p>Adaptation au changement climatique L'adaptation au changement climatique correspond à la capacité de l'entreprise à tenir compte des impacts du changement climatique dans la conception et réalisation des infrastructures du Grand Paris Express, avec une attention particulière portée à la présence de zones inondables et aux zones aériennes soumises aux fortes chaleurs.</p>
Risques	Vulnérabilité et expositions aux risques climatiques
	<p>Le risque physique porte sur l'augmentation de l'exposition de l'infrastructure du Grand Paris Express aux modifications de fréquence et d'intensité des événements climatiques et notamment les plus violents (vagues de chaleur, sécheresses, inondations...) qui peuvent remettre en question la pérennité de l'infrastructure (déformation des rails ou caténaires, défaillances des équipements électriques, modification des planning d'équipe et de maintenance...), le service (modification des habitudes consommateurs...) et la sécurité des usagers. Il doit prendre en compte le dimensionnement et la coordination des moyens mis en œuvre pour prévenir ou faire face à ces événements exceptionnels.</p>
Plan d'actions	<p>Réponse à la législation et mesures de lutte contre les inondations</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évolution de la stratégie inondation de la Société du Grand Paris, qui fixe les lignes directrices à étudier et intégration dans la conception des infrastructures du Grand Paris Express concernées par le risque d'inondation - Niveau de protection des ouvrages adapté selon le type de crue et mises en œuvre de protection complémentaire au cas par cas - Compensation hydraulique, les volumes prélevés par le projet sur le champ d'expansion des crues seront compensés m³ pour m³ - Renforcement des documents juridiques <p>Conception des systèmes d'exploitation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition des systèmes de transport adaptés par les équipes opérationnelles - Préparation avec les partenaires de l'exploitation par les futurs opérateurs de transports <p>Renforcement de la résilience</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'une cartographie des risques climatiques physiques sur le périmètre d'activité de la Société du Grand Paris