



**Innovation,
inclusion, écologie**

La RIVP 2032

RIVP

0 Un projet stratégique partagé grâce à une méthode participative inédite 9

Les étapes de l'élaboration collective :

- > De janvier à mars 2022 : le diagnostic 10
- > D'avril à mai 2022 : imaginer des solutions, le plan d'action..... 13

1 Le groupe RIVP : un opérateur immobilier social et urbain au service d'une ville inclusive et écologique... 15

- 1.1 Contribuer à augmenter l'offre de logements et locaux d'activités à loyers abordables 16
- 1.2 Garantir l'excellence de la maîtrise d'ouvrage, la qualité du patrimoine et l'adaptation constante aux nouveaux usages..... 18
- 1.3 Être un contributeur actif de la transition écologique..... 20

2 Le groupe RIVP : un bailleur de proximité exemplaire 23

- 2.1 Améliorer en continu la qualité du service aux locataires et l'accessibilité du groupe RIVP 24
- 2.2 Conforter une politique de proximité forte 27
- 2.3 Confirmer une relation équilibrée entre le groupe RIVP et ses locataires, fondée sur le respect réciproque 28

3 Le groupe RIVP : un bailleur qui assume pleinement sa responsabilité sociale 31

- 3.1 Garantir l'accessibilité du parc et organiser la mixité sociale 32
- 3.2 Créer les conditions d'un parcours résidentiel adapté aux besoins des locataires 33
- 3.3 Renforcer la logique de prévention, développer des outils pour mieux repérer et traiter les situations fragiles..... 34
- 3.4 Améliorer le traitement des situations complexes en s'adossant aux acteurs du secteur médico-social 35
- 3.5 Concevoir et animer des projets sociaux de territoire au bénéfice des locataires, et tout particulièrement des personnes en difficulté..... 36

4 Le groupe RIVP : un groupe agile, attractif et performant 39

- 4.1 Affirmer son identité d'ensemblier d'excellence de la ville..... 40
- 4.2 Créer les conditions d'un fonctionnement agile, transversal et responsabilisant..... 40
- 4.3 Renforcer la logique de prévention, développer des outils pour mieux repérer et traiter les situations fragiles..... 42
- 4.4 S'appuyer sur la vision stratégique du Conseil d'administration 43
- 4.5 Veiller à maintenir les marges de manœuvre 43

10 ans pour accélérer la mutation sociale et écologique du logement parisien et métropolitain



Madame, Monsieur,

Je suis heureux de partager avec vous le fruit d'un travail collaboratif et exhaustif dont je me fais le porte-parole. **Notre monde change à grande vitesse**, les dérèglements climatiques percutent nos modes de vie et nous appellent à nous réinventer

avec détermination. Dans le même temps, la brutalité sociale ne cesse de s'accroître, et l'exigence de mixité sociale et de solidarité au sein de nos villes, en particulier à Paris, est criante. **Nous nous devons, à l'aune de cette nouvelle donne, de réinterroger l'avenir de la RIVP, ses missions et ses objectifs à l'horizon 2032.**

Avant d'introduire le résultat de cette réflexion, permettez-moi de remercier chaleureusement toutes celles et tous ceux qui ont donné de leur temps et de leur énergie pour l'alimenter. D'une part, les salariés de tous nos services qui se sont interrogés sur l'avenir de leur outil de travail. D'autre part, les représentants des salariés et des locataires qui, forts de leurs échanges avec leurs pairs et de leur connaissance du groupe RIVP, ont donné leur vision avec exigence dans un esprit constructif. Enfin, les locataires qui se sont mobilisés en nombre pour faire valoir leurs attentes et leurs besoins, souvent nouveaux, et faire connaître leur envie de **voir la RIVP rester cette institution solide et stable, consciente des enjeux de notre temps et qui s'adapte pour réussir.**

Au nom du Conseil d'administration, j'avais formulé la commande d'un document clair et opérationnel, qui prenne en compte le vécu des locataires et qui puisse proposer des axes positifs et vertueux. Nos enjeux sont considérables et demandent du sérieux, de la sobriété et de la méthode.

Répondre aux défis des temps actuels : offrir un logement décent à toutes et tous, tout en accélérant la mutation écologique, et surtout sans renoncer à l'amélioration constante du quotidien et de l'existant.

D'abord, bien sûr, l'enjeu de la **nécessaire création de logements nouveaux**, dans un contexte où la pénurie est connue, les rééquilibrages incontournables, le foncier rare. Notre rôle d'opérateur immobilier urbain à vocation sociale, au service des objectifs de la Ville de Paris, doit être réaffirmé avec force. Personne ne s'y trompe : l'enjeu du logement se réfléchit à une échelle plus large que celle des communes, même pour la plus grande de France. C'est à l'échelon métropolitain que nous serons en mesure de répondre aux défis des temps

actuels : offrir un logement décent à toutes et tous, tout en accélérant la mutation écologique, sans renoncer à l'amélioration constante du quotidien et de l'existant.

Ensuite, l'enjeu tout aussi crucial **d'adaptation de nos réponses à la multiplicité et la diversité des besoins individuels**. La crise économique et sociale révélée au grand jour par la crise sanitaire, la crise écologique, les enjeux du vieillissement de la population, les migrations, la transformation des usages personnels et commerciaux, ainsi que la révolution du monde du travail (notamment avec l'apparition du télétravail) nous ont imposé de revisiter nos modes d'organisation : quels besoins en services et accompagnements nouveaux ? Quel rôle pour la RIVP et ses filiales Hénéo et HSF ? Quelles missions à assurer en direct ? Quels partenariats nouveaux à nouer pour élargir et mutualiser nos réponses ? Quel avenir pour les espaces collectifs de nos résidences, en intérieur comme en extérieur ? Quelle évolution pour les mètres carrés sous-utilisés de notre patrimoine, par exemple ceux de nos parkings ? Quelle meilleure adaptation de l'offre à une demande en rapide diversification ? Quelles activités productives et quels commerces de proximité pour favoriser les circuits courts, la limitation de nos déplacements, la qualité de vie des quartiers et l'innovation ?

Il nous faudra redoubler d'efforts pour nous hisser au niveau d'une responsabilité historique : l'adaptation aux dérèglements climatiques et la préservation de conditions vivables.

Enfin, nous le savons toutes et tous, il nous faudra redoubler d'efforts pour nous hisser au niveau d'une responsabilité historique : **l'adaptation aux dérèglements climatiques et la préservation de conditions vivables**. Assumer cette responsabilité implique une pensée profondément renouvelée, une volonté de fer tournée vers la sobriété énergétique, la création d'îlots de fraîcheur, la multiplication d'espaces verts et boisés, le recours à des matériaux biosourcés ou issus du réemploi, et la mutualisation. Tout en gardant à l'esprit l'urgence de la situation en Île-de-France, alors que le réchauffement climatique a pour premier effet la multiplication des vagues de chaleur, insupportables en milieu urbain, qui frappent de plein fouet les plus fragiles.

Aujourd'hui, avec ce projet stratégique, nous dessinons l'avenir de la RIVP, et nous poursuivons l'aventure humaine qui nous lie. Nous comptons sur vous toutes et tous, car nous aurons besoin de la mobilisation de chacune et de chacun.

Je forme aussi le souhait que vous puissiez, encore et toujours plus, compter sur le groupe RIVP.

David Belliard, Président de la RIVP

La RIVP en chair et en chiffres

LE GROUPE RIVP EN QUELQUES MOTS

Le groupe RIVP (Régie immobilière de la Ville de Paris) a pour vocation de gérer et construire une offre résidentielle accessible sous toutes ses formes (logements sociaux et abordables, résidences sociales...), essentiellement sur le territoire de la Ville de Paris dont il accompagne depuis un siècle la politique en matière de logement. Le groupe construit et gère également des locaux à usage économique (locaux d'entreprise, commerces, etc.) et professionnel (ateliers, etc.). Il est constitué de trois sociétés :

- » RIVP, une Société d'économie mixte locale (SEML) ;
- » Habitat social français (HSF), une Entreprise sociale pour l'habitat (ESH) dont l'activité porte sur la gestion de logements sociaux et de logements-foyers ;
- » Hénéo, qui construit et gère des résidences dans le champ du logement accompagné : résidences sociales, pensions de famille, résidences pour fonctionnaires et actifs en mobilité, ainsi que pour étudiants et chercheurs.

LE GROUPE RIVP EN TROIS MISSIONS ESSENTIELLES



Mission 1 : accueillir et accompagner les locataires.

- » Attribuer un logement.
- » Accueillir les nouveaux locataires.
- » Accompagner les locataires en situation de fragilité.
- » Répondre aux besoins exprimés par les locataires dans la vie du bail.
- » Assurer la tranquillité résidentielle et promouvoir le vivre ensemble.
- » Accompagner les locataires dans leur parcours résidentiel.



Mission 2 : construire et acquérir puis rénover.

- » Logements sociaux et abordables.
- » Hôtels d'entreprises et incubateurs.
- » Centres d'enseignement et de recherche.
- » Résidences sociales, CHU, foyers, EPHAD et résidences pour personnes âgées.
- » Résidences universitaires pour étudiants chercheurs.
- » Locaux commerciaux, d'activité et professionnels.
- » Lieux événementiels.
- » Équipements publics.
- » Ateliers et ateliers-logements d'artistes.



Mission 3 : entretenir et améliorer le patrimoine.

- » Confort, qualité de vie et sécurité des locataires.
- » Adaptation et accessibilité des logements au vieillissement et au handicap.
- » Réhabilitation des logements les plus énergivores pour réduire leur empreinte carbone et les charges locatives.
- » Amélioration du pouvoir d'achat des locataires par la réduction des charges.
- » Neutralité carbone en 2050 : mobilités douces, végétalisation.

LE GROUPE RIVP EN QUELQUES REPÈRES CHRONOLOGIQUES

1923 Création de la RIVP

1975

Création d'Habitat social français (HSF), une Entreprise sociale pour l'habitat détenue à 52 % par la RIVP, qui gère désormais près de 5 000 logements.

1987

Entrée dans le groupe RIVP de la société hôtelière Le Richemont, qui deviendra Hénéo en 2018.

La Ville de Paris devient actionnaire majoritaire du groupe RIVP.

2007

La RIVP reprend 11 785 logements gérés par la Sagi (Société anonyme de gestion immobilière).

2012

La RIVP met en place un régime conventionnel avec la Ville de Paris et passe à 73 % de logements conventionnés, dont 60 % de logements assimilés PLAI (financés par le Prêt locatif aidé d'intégration) et PLUS (financés par le Prêt locatif à usage social).

2013

Création du Service relation locataires (SRL).

2014

Reprise du patrimoine d'immobilier d'entreprises de la SNI (Société nationale immobilière) et création de la DDGIE (Direction du développement et de la gestion de l'immobilier d'entreprise).

2014

Signature d'une convention avec la Ville de Paris pour décliner les objectifs du Programme local de l'habitat (PLH) en matière d'accessibilité des logements, convention renouvelée en 2020.

2020

Le groupe RIVP élabore une stratégie bas carbone.

2019

Renouvellement de la Convention d'utilité sociale (CUS) pour la période 2019-2025.

2018

Création de la Direction des politiques sociales.

2017

Adoption du Plan stratégique de patrimoine (PSP) pour dix ans.

2020

La RIVP définit son plan d'action en faveur de la nature en ville.

2021

Le groupe RIVP lance sa démarche participative pour la formalisation de son plan stratégique 2032.

Entre 2006 et 2020, la RIVP a réalisé 16 700 nouveaux logements sociaux, se répartissant en 9 200 logements familiaux sociaux, 4 700 logements étudiants chercheurs, 1 800 logements de résidence sociale, 700 logements d'urgence, 200 logements en EHPAD et 100 ateliers-logements d'artiste.

LE GROUPE RIVP EN QUELQUES CHIFFRES-CLÉS



2^e
bailleur social parisien



70 585
habitations et logements-foyers



202 719 m²
de locaux d'activités et d'innovation



3 351
lots de locaux professionnels



1 389
salariés dont
635 gardiens



1^{er}
réseau francilien
d'immobilier d'entreprise
dédié à l'Économie
sociale et solidaire (ESS),
l'artisanat et l'innovation

2 386
attributions annuelles
dont 318 mutations



2 611
nouveaux résidents accueillis
chez Hénéo en 2021



**+ de
250 000**

appels annuels traités au
Service relation locataires
(SRL)

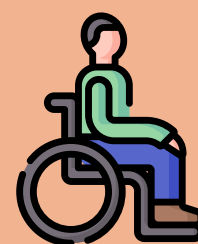
**+ de
330 000 €**

consacrés à des projets
de développement social
urbain



**+ de
50 m€/an**

investis en moyenne ces
cinq dernières années
dans la rénovation
énergétique du parc
sur les seuls plans climats



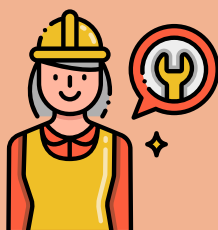
44 %

de logements accessibles
et 3 800 logements
familiaux adaptés



63 hectares

d'espaces extérieurs, dont 36 hectares d'espaces
végétalisés, soit 10,6 m² par locataire

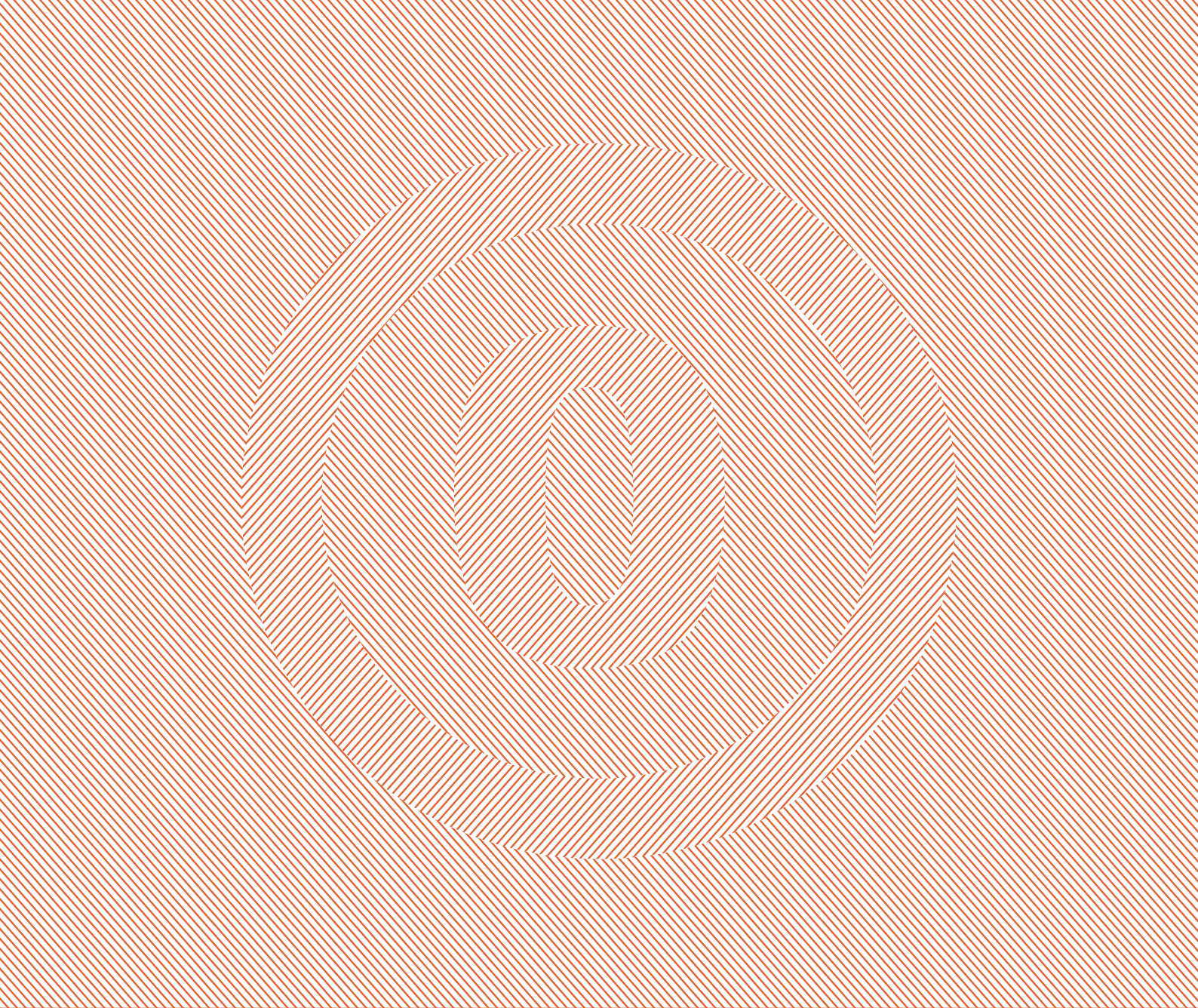


200 000
interventions
techniques annuelles



Une satisfaction
des locataires
supérieure à

80 %



Un projet stratégique partagé grâce à une méthode participative inédite

Inclure, écouter, entendre dans le cadre de la conception et de la formalisation du projet stratégique « RIVP 2032 » : la volonté du président et du conseil d'administration du groupe RIVP, déclinée par la direction générale, était claire. Une large phase de concertation, préparée dès le dernier trimestre 2021, a permis de réunir en plusieurs phases de très nombreux acteurs : 208 salariés et 3 865 locataires pour établir un diagnostic partagé, puis 172 salariés mobilisés en groupes de travail thématiques pour élaborer et fixer la feuille de route pour les dix années à venir. Retour sur les enseignements d'une méthode inédite et productive.

Les étapes de l'élaboration collective

De janvier à mars 2022 : le diagnostic

Sous l'impulsion et le cadrage du conseil d'administration réuni en juillet 2021, deux premières séquences de travail organisées dès le début de l'année 2022 ont abouti à la rédaction et à la validation en mai 2022 d'un diagnostic partagé. Réalisée sous la forme de groupes de travail interactifs constitués de salariés volontaires, de leurs représentants et des représentants des locataires, une première séquence a permis de libérer la parole et d'établir un diagnostic complet sur l'ensemble des missions réalisées par le groupe RIVP. Elle a permis de mettre en lumière les points forts et d'appui de l'entreprise, mais aussi ses faiblesses à l'heure où elle doit s'adapter aux réalités nouvelles et anticiper celles de demain. Les conclusions de cette première séquence ont été recoupées avec celles d'une seconde, menée quant à elle sous la forme d'un questionnaire en ligne adressé à tous les locataires du groupe RIVP et d'une boîte à idées libre, pour mieux comprendre leurs satisfactions, difficultés et préoccupations.

A. LA COMPOSITION ET LE FORMAT DES ATELIERS

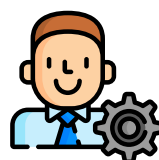
Les ateliers ont été composés par groupes homogènes de personnes ayant le même niveau de fonctions ou de responsabilités dans l'entreprise, sans lien hiérarchique entre elles pour éviter toute rétention de parole. Leur objectif : réaliser des analyses catégorielles dont la synthèse donnerait une vision exhaustive de la situation, aussi bien des points positifs que des difficultés. Dix groupes de trois heures chacun se sont réunis : six groupes de salariés administratifs, deux de gardiens, et deux de partenaires/contributeurs (organisations syndicales et associations de locataires).

Les chiffres de la participation des salariés



208

participants aux ateliers, soit environ 17,5 % des salariés du groupe RIVP.



152

salariés ayant des fonctions administratives, soit 73 % du total des présents.



40

salariés ayant des fonctions de gardien, soit 19 % du total des présents.



16

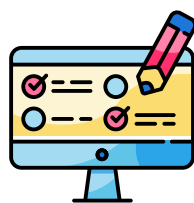
personnes ayant des fonctions représentatives, soit 7 % du total des présents.



10

ateliers de travail ont été organisés.

La contribution des locataires en chiffres



3 865
questionnaires traités.



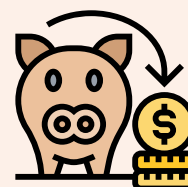
Le profil type : majoritairement sans enfant au domicile, âgé de plus de 50 ans, vivant depuis plus de 10 ans dans le logement, dont la résidence se situe dans les 13^e, 19^e ou 20^e arrondissements de Paris.



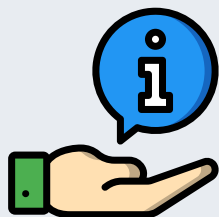
30 % des locataires déclarent pratiquer le télétravail au moins une fois par semaine.



46 % des personnes considèrent que leur logement est tout à fait adapté à leur situation ; un chiffre ramené à **27 %** pendant la période de confinement.



25 % des personnes rencontrent au moins quelques fois des difficultés pour payer le loyer.



77 % des personnes jugent ne pas être assez informées des droits sociaux auxquels elles pourraient avoir recours.



48 % des personnes considèrent qu'il faut améliorer le cadre de vie.



81 % des personnes se sentent à l'aise avec l'outil informatique, et **80 %** des personnes sont favorables à la *dématérialisation* des données.



23 % des personnes souhaitent changer de logement, dont 41 % pour des raisons liées à celui-ci ou à la qualité de la résidence.

Les nouveaux services à développer :

61 %

Pour 61 % des personnes, il faut développer en priorité **des services d'aide à la rénovation des logements.**

23,5 %

Pour 23,5 % des personnes, **des services d'aide à la personne.**

11,5 %

Pour 11,5 %, **des actions de soutien social.**

Ces chiffres en disent long sur l'identité particulière du groupe RIVP, qui est bien plus qu'un simple bailleur : ses locataires lui accordent confiance et crédit pour améliorer leur quotidien. Des résultats qui confirment aussi les forts besoins d'accompagnement des locataires, et donc la pertinence de l'offre, tout en dessinant d'exigeantes perspectives pour l'avenir : mieux adapter l'offre aux besoins, faciliter les parcours résidentiels et, bien sûr, augmenter l'offre en construisant ou transformant des logements.

B. UNE BOÎTE À 524 IDÉES

RIVP Héneo hsf Accueil Questionnaires Boîte à idées www.rivp.fr

Vous bailleur lance son projet stratégique pour les 10 prochaines années

Du 11 février au 13 mars, soyez nombreux à participer à la démarche de concertation ! Comment ?

Répondez **au questionnaire** pour aider la RIVP à mieux comprendre votre quotidien, vos motivations, vos projets, vos attentes, vos difficultés et dresser un bilan complet.

Postez dans la **boîte à idées** une réflexion, une suggestion pour aider la RIVP à améliorer la gestion quotidienne des résidences ou à imaginer la résidence de demain.

RIVP 2032
NOS MODES DE VIE ÉVOLUENT.
LA RIVP AUSSIT !

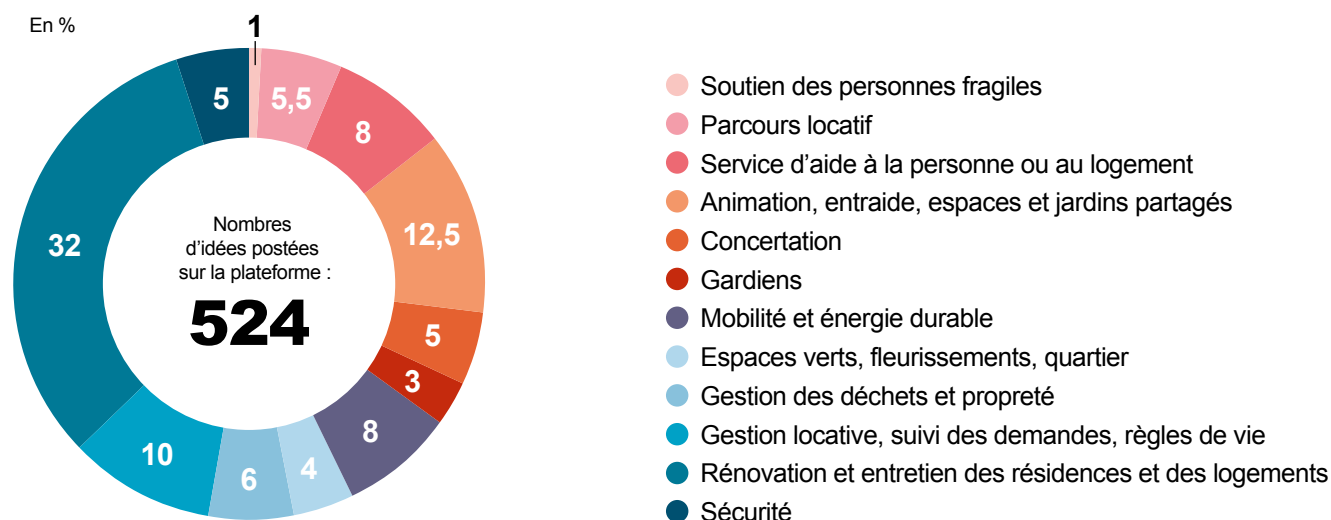
Construisons ensemble la RIVP de demain

Créée en 1923, la RIVP va bientôt avoir 100 ans ! Les anniversaires sont des moments opportuns pour établir des bilans, se questionner sur le sens de ce que l'on fait au quotidien, clarifier ses priorités. C'est pourquoi, entre février et juillet 2022, la RIVP lance un travail important de réflexion et de concertation qui permettra de définir son projet pour les 10 prochaines années. Une ambition guidée par la volonté de faire toujours mieux pour les résidents. Il s'agit de construire ensemble les logements de demain et d'imaginer les services innovants pour améliorer la qualité de vie. Votre participation est donc essentielle pour la réussite du projet RIVP 2032.

Merci de votre mobilisation !

David Belliard, Président de la RIVP

La répartition thématique des idées postées



C. LA SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC

Ces deux premières séquences ont permis d'esquisser un diagnostic partagé.

Il a ainsi été établi que le groupe RIVP possède des atouts considérables. Il est notamment reconnu en interne comme en externe pour sa technicité d'excellence, sa large palette d'intervention, ses moyens conséquents pour assurer une proximité reconnue, son entretien exigeant du patrimoine et enfin la façon dont il assume pleinement sa dimension sociale.

Au chapitre des insatisfactions, ont été identifiées les difficultés du groupe RIVP à faire connaître son action auprès des collaborateurs comme en externe, à organiser efficacement les échanges internes, à définir avec précision où s'arrête sa mission en direction des locataires et à organiser une transversalité efficiente. Ces points fragilisent son agilité dans un contexte de révolution de l'organisation du travail, ainsi que d'accroissement des besoins et des attentes de ses clients.

D'avril à mai 2022 : imaginer des solutions, le plan d'action

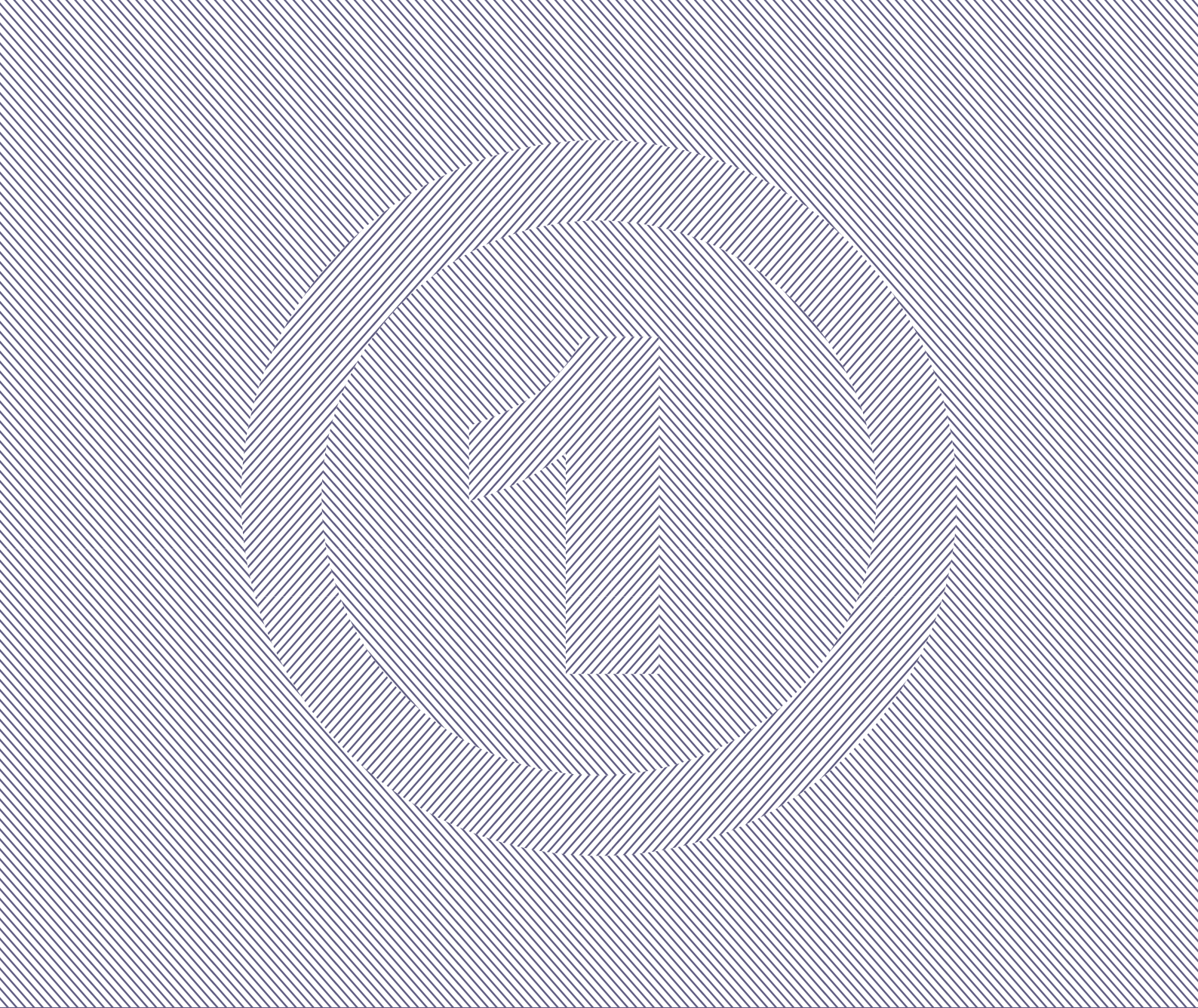
LA COMPOSITION ET LE FORMAT DES ATELIERS DE SALARIÉS

Une troisième séquence, réalisée sous la forme de douze ateliers participatifs réunissant 172 collaborateurs volontaires, a permis de rendre compte, de discuter et de valider le diagnostic partagé. Ces ateliers avaient pour objectifs de lister des actions concrètes et de répondre aux difficultés pointées dans le diagnostic. Le contenu des ateliers et les idées émanant des locataires postées sur la plateforme de concertation ont permis de construire un plan d'action concret.

Les groupes de travail se sont ainsi attachés à définir, préciser et décliner en propositions d'actions quatre grandes thématiques qui constituent le projet stratégique 2032 :

- » **Thème 1.** Le groupe RIVP : un opérateur immobilier social et urbain au service d'une ville inclusive et écologique.
- » **Thème 2.** Le groupe RIVP : un bailleur de proximité exemplaire.
- » **Thème 3.** Le groupe RIVP : un bailleur qui assume pleinement sa responsabilité sociale.
- » **Thème 4.** Le groupe RIVP : un groupe agile, attractif et performant.





Le groupe RIVP : un opérateur immobilier social et urbain au service d'une ville inclusive et écologique

Thème 1

Le groupe RIVP, c'est un patrimoine à développer, entretenir, rénover et améliorer qui fait sa grande fierté : des logements à embellir, des espaces collectifs à adapter aux usages, des locataires à qui offrir un cadre de vie ou de travail agréable, bien adapté et apaisé, une proximité et une réactivité dans le traitement des demandes au quotidien. Mais c'est aussi une responsabilité sociétale et sociale : celle de participer à aménager la ville en s'attachant à améliorer la vie quotidienne, à penser les usages de demain, à porter attention à toutes et tous, tout en œuvrant sans relâche, aux côtés de ses partenaires naturels, à l'urgente transition écologique.

Toutes les propositions retenues sont issues des groupes de travail participatifs réunis pour proposer des solutions au diagnostic partagé, enrichies des 524 contributions des locataires déposées dans la boîte à idées en ligne.

1.1 Contribuer à augmenter l'offre de logements et locaux d'activités à loyers abordables

Le Schéma régional de l'habitat et de l'hébergement adopté en 2017 fixe un objectif de production de 70 000 logements par an ; la Ville de Paris s'engage quant à elle à atteindre 25 % de logements sociaux en 2025. Mais au-delà de ces objectifs dans lesquels s'inscrit pleinement le groupe RIVP, ses équipes travaillent également à une meilleure répartition des logements sociaux sur l'ensemble du territoire, à un rééquilibrage des zones de production, ainsi qu'à la recherche d'un équilibre accru entre habitat et activités pour réduire les flux de mobilité.

A. PRODUIRE DES LOGEMENTS ET LOCAUX D'ACTIVITÉ EN DIVERSIFIANT LES APPROCHES

Maintenir une création soutenue et innovante

Dans les prochaines années, le groupe continuera de mobiliser sa capacité d'innovation et de mettre à profit sa solidité financière pour conserver sa place d'acteur majeur dans la production de logements sociaux et abordables, de résidences et de locaux d'activités à Paris, et pour l'étendre sur le territoire métropolitain.

La contribution du groupe RIVP à la production de logements s'élève à un peu plus de 1 000 livraisons effectives en moyenne ces trois dernières années. Pour les prochaines années, le groupe RIVP s'engage à maintenir un rythme de développement ambitieux, malgré la rareté croissante du foncier et une réglementation toujours plus exigeante :

- » le financement de 1 000 nouveaux logements (familiaux et résidences) par an, conformément à la convention d'utilité sociale 2019-2025 ;
- » après trois années de croissance très forte (+15 % par an), le retour à des dynamiques plus soutenables avec la livraison d'au moins un hôtel d'activité par an à partir de 2025, soit une moyenne annuelle de 5 000 à 10 000 m² d'hôtels d'activités supplémentaires.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, la RIVP continuera de proposer une offre diversifiée, expérimentant de nouveaux montages afin de permettre à des projets d'intérêt général de voir le jour. Le groupe a en effet su développer une large gamme d'offres spécifiques au-delà du seul logement familial : résidences sociales, pensions de famille, centres d'hébergement d'urgence, résidences étudiantes... Dans un contexte où les opportunités de logements neufs sont rares, la capacité de la RIVP à mener des opérations d'acquisition-amélioration constitue un atout indéniable ; la RIVP est d'ailleurs le premier bailleur social national dans ce domaine. La RIVP est en outre reconnue pour son agilité dans ses montages financiers, sa bonne santé financière permettant d'emprunter dans des conditions avantageuses.

Plusieurs pistes sont en cours de réflexion ou de déploiement :

- » faciliter et professionnaliser les opérations de développement et d'achat en Vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) ;
- » poursuivre les actions de préemption pour le compte des collectivités ;
- » expérimenter la production de logements abordables *via* l'Usufruit locatif intermédiaire (ULI) ;
- » déployer le dispositif Bail réel solidaire (BRS) ;
- » proposer des offres couplées immobilier d'entreprise/logement social ;
- » proposer des offres couplées RIVP/filiales.

B. ÉLARGIR L'OFFRE À L'ÉCHELLE MÉTROPOLITAINE

Actuellement, le patrimoine situé hors de Paris représente 8 % du parc global du groupe RIVP. Mais le foncier à Paris se faisant rare et les opérations onéreuses, les opportunités de développement *intra-muros* seront faibles. Tout en poursuivant son travail d'amélioration du patrimoine existant et sa production de nouveaux logements sociaux et équipements à Paris, le groupe RIVP souhaite donc se développer en première couronne, afin de répondre à la demande métropolitaine de logements et aux enjeux de production et d'innovation dans les villes, notamment au travers de son offre d'immobilier d'entreprise.

Ces nouvelles opérations se situeront dans des centres urbains, proches des transports en commun. Elles se positionneront en complémentarité des acteurs locaux, et assureront une qualité de service et un niveau d'exigence technique et architectural identiques à ceux des opérations réalisées à Paris *intra-muros*.

C. FACILITER LE RETOUR DES ACTIVITÉS PRODUCTIVES EN MILIEU URBAIN, DANS LE CŒUR DENSE DE L'AGGLOMÉRATION

Une ville, un milieu urbain ou une métropole, ce ne sont pas seulement des logements. Ce sont aussi des commerces, des entreprises, des emplois de proximité, des activités, des foyers d'innovation, des opportunités de développement et de création, des artistes, des entrepreneurs, des artisans... Souvent ramené aux seules création et gestion de logements pour particuliers, le groupe RIVP intervient aussi dans le domaine de l'économie urbaine de proximité, essentielle aussi bien au développement économique qu'au lien social et à la création d'espaces de vie. Une action forte et volontaire, souvent méconnue des particuliers mais prisée des professionnels, confiée à sa Direction du développement et de la gestion immobilière pour les entreprises (DDGIE).

Cinq objectifs clairs orientent l'action de la DDGIE :

- » promouvoir une ville au tissu économique mixte en maintenant l'activité artisanale, créative ou industrielle là où le secteur tertiaire occupe une place prédominante ;
- » rapprocher les lieux de production des lieux de consommation ;
- » contribuer au maintien et à la création de l'emploi artisanal, manuel et technique, dans Paris et sa périphérie ;
- » créer des tiers-lieux, afin de développer le « faire ensemble » et tisser des liens ;
- » défendre les savoir-faire traditionnels, là où la pression du marché tend à les faire disparaître ou déménager, notamment en accueillant tous les métiers d'art, vitrines d'excellence et symboles d'un art de vivre à la française qui contribuent au rayonnement de Paris, creuset historique de ces talents.

Répondant à une demande forte de société, la DDGIE fait face actuellement à une activité extrêmement dynamique, avec d'ores et déjà près de 100 000 m² attendus en livraison de 2022 à 2025 (hors prospects en cours) : au moins 25 000 m² en 2023, puis 45 000 m² en 2024 et 25 000 m² en 2025. Neuf sites en première couronne sont programmés, dont six sur le territoire de Grand Orly Seine Bièvre, deux sur Est Ensemble et un sur Plaine Commune.

Pour aller plus loin : <https://bureaux-et-commerces-a-louer.rivp.fr/>



1.2 Garantir l'excellence de la maîtrise d'ouvrage, la qualité du patrimoine et l'adaptation constante aux nouveaux usages

A. CONSOLIDER LES ACQUIS DE LA CONSTRUCTION POUR RENFORCER L'EXCELLENCE ET ANTICIPER LES USAGES

Si la qualité et l'excellence d'un patrimoine s'appuient d'abord sur l'exigence première de sa construction, elle s'apprécie ensuite à la lumière de son entretien régulier, ainsi qu'au regard de son développement et de son adaptation aux temps nouveaux. Capitaliser sur son savoir-faire, consolider les acquis pour dessiner une action plus participative, plus centrée sur les usages futurs et quotidiens, en incluant les locataires et les équipes de proximité et expertes du terrain : tels sont les objectifs du groupe RIVP pour la décennie à venir.

Mettre en place une gouvernance performante de la construction : stratégie financière, choix des opérateurs et prescriptions optimales

Le groupe RIVP va poursuivre ses efforts dans la maîtrise d'ouvrage et s'engage à :

- » conserver des processus et conditions favorables à l'excellence architecturale et technique dans la sélection et le déroulement des missions de maîtrise d'œuvre ;
- » disposer, pour le logement familial, les résidences, les commerces et l'immobilier d'entreprise, de cahiers de préconisations efficaces... :
 - dont le groupe RIVP s'assure du respect dans les opérations (aussi bien en maîtrise d'ouvrage directe qu'en VEFA) ;
 - intégrant les nouveaux usages (travail à domicile, adaptation des logements au vieillissement et au handicap, utilisation des espaces communs) et permettant la modularité et l'adaptabilité des logements et des locaux d'activités ;
 - enrichis, notamment après les mises en exploitation des immeubles, de retours d'expérience réguliers, à expérimenter et à développer, partagés entre maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage, entreprises de travaux, salariés de proximité et locataires (familiaux et professionnels) ;
- » confirmer le rôle de l'agence de mise en exploitation (organisation unique chez un bailleur social) afin de mettre en service des logements répondant au niveau d'exigence souhaité ;
- » créer un pôle dédié au suivi de la garantie de parfait achèvement, afin de la professionnaliser.

La RIVP s'engage en outre à être à la pointe des techniques de construction innovantes et de réemploi en :

- » définissant un réseau de référents thématiques (réemploi, matériaux biosourcés) ;
- » assurant une formation continue des collaborateurs (à titre d'exemple, une formation vient d'être mise en place avec Ekopolis au sujet du réemploi) ;
- » mettant en place des appels à manifestation d'intérêt pour faire émerger des solutions innovantes.

Intégrer les logiques de concertation dès la conception

Pour s'assurer de l'adéquation entre les besoins et les usages, anticiper d'éventuelles difficultés, et répondre aux éléments du diagnostic partagé montrant une forte envie d'implication plus directe des différents acteurs dans la conception même des programmes, le groupe RIVP souhaite associer l'ensemble des parties prenantes et les locataires au processus de construction et de réhabilitation, en s'engageant à :

- » systématiser le processus de concertation ;
- » mettre en place un accord-cadre pour s'appuyer sur des professionnels de la concertation.

B. MAINTENIR UN EFFORT CONSTANT SUR LA RÉHABILITATION DU PATRIMOINE ET OPTIMISER SA GESTION

Immeubles d'habitations à bon marché (HBM) sur les boulevards des Maréchaux, hôtels particuliers, immeubles faubouriens et nombreuses constructions plus récentes constituent la richesse du patrimoine du groupe RIVP à laquelle tous les acteurs sont très fortement attachés.

Le patrimoine global du groupe RIVP exploité se compose de la façon suivante : 70 585 logements (habitations et logements-foyers) dont un tiers environ est possédé en pleine propriété, 1 855 commerces, 2 902 locaux d'activités (y compris ateliers professionnels), 534 bureaux et 38 407 places de stationnement. Il se caractérise par une moyenne d'âge de 50 ans.

Le Plan de stratégie du patrimoine (PSP) 2017/2026 fixe les orientations stratégiques pour maintenir et améliorer le patrimoine de la RIVP. Ainsi, 1,1 milliard d'euros (110 millions d'euros par an environ) seront investis par le groupe pour l'ensemble des logements familiaux, avec les objectifs suivants :

- » maintenir à niveau le patrimoine pour répondre aux obligations réglementaires et sécuritaires ;
- » investir sur le patrimoine à forts enjeux pour améliorer les prestations techniques, notamment en mettant en œuvre un plan ambitieux de réduction de l'empreinte carbone des bâtiments (réhabilitations énergétiques) ;
- » adapter le patrimoine aux enjeux de vieillissement, d'attractivité et de confort (par exemple, regroupement des chambres de bonne).

Un plan stratégique du patrimoine sera en outre mis en place sur la période pour l'immobilier d'entreprises.

C. ADAPTER LES LOGEMENTS AUX ENJEUX DU VIEILLISSEMENT ET DU HANDICAP

Le vieillissement de la population est un enjeu sociétal fort auquel le groupe RIVP fait face. À titre d'exemple, on constate que 15 % des mutations internes de logements sont liées à des situations relatives à la mobilité réduite ou au handicap, ou encore au rapprochement avec un centre de soins.

La RIVP a fortement investi ce thème et dépassé les objectifs fixés par la Ville de Paris en atteignant, dès 2021, 44 % de logements accessibles (objectif fixé : 40 %) et 7,6 % des logements adaptés (objectif fixé : 3 %).

Compte tenu des projections sur les dix prochaines années, cet effort sera soutenu et amplifié, avec des objectifs ambitieux :

- » 50 % des logements accessibles d'ici 2026 ;
- » 20 % de résidences « seniorisées » (accessibles en canne) d'ici 2032 (avec un rythme de 1 350 logements par an) ;
- » 15 % de logements adaptés aux besoins des locataires (vieillesse, handicap) d'ici 2032 ;

Au-delà de ces objectifs chiffrés, le groupe RIVP, notamment dans le cadre de son agenda 21, a souhaité mettre en place une démarche globale pour accompagner le vieillissement, qui repose sur trois grands principes.

1. D'abord, le principe du droit à l'adaptation de son logement, en renforçant les démarches d'anticipation et de réactivité du bailleur : le groupe RIVP s'engage en effet à proposer un « diagnostic habitat » à tous les locataires de plus de 70 ans, pour faire le point sur leurs besoins et les évolutions et adaptations nécessaires. Le groupe élaborera en outre un guide partagé d'adaptation des logements au-delà des seuls sanitaires et salles de bain, en lien avec un panel d'usagers-experts.
2. Ensuite, le renforcement des cahiers de préconisations pour la construction de logements familiaux, avec la rédaction d'un volet « vieillissement », afin de prendre en compte cette réalité des temps actuels dès la conception et la construction.
3. Enfin, le groupe RIVP expérimentera de nouvelles formes d'usage de l'habitat au sein de son parc à destination des personnes vieillissantes (cohabitation intergénérationnelle, colocation, accueil familial), dotées de services dédiés (création d'une offre RIVP sénior, accompagnement spécifique dans les démarches administratives, proximité). À titre d'exemple, la Porte d'Orléans expérimentera l'habitat inclusif inversé en aménageant un local pouvant accueillir des activités collectives, en initiant un Service d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD), et en prévoyant l'accueil des opérateurs d'aide à domicile. Un poste de conseiller ou référent seniors au sein des résidences sera en outre expérimenté.

Néanmoins, une réalité s'impose : d'une part, tous les logements ne pourront pas être adaptés aux besoins individuels des personnes ; d'autre part, certaines personnes âgées sont aujourd'hui en situation de sous-occupation. Ainsi, le groupe RIVP développera une démarche proactive de mutation pour les personnes vieillissantes.

D. RÉDUIRE LES NUISANCES DES TRAVAUX RÉALISÉS EN SITE OCCUPÉ

Les travaux en site occupé sont des opérations complexes qui impliquent un niveau d'exigence renforcé, réclamé par toutes les parties prenantes. Il s'agit :

- » d'en faire un critère de sélection et d'exigence dans les appels d'offres ;
- » de renforcer la coordination de ces opérations ;
- » de veiller à ce qu'une information régulière soit transmise aux locataires ;
- » de systématiser le recours à des prestations d'accompagnement pour des opérations qualifiées de sensibles (taille du groupe, fragilité des locataires...).

1.3 Être un contributeur actif de la transition écologique

Déjà acteur majeur des premières heures de la mobilisation pour la transition écologique, le groupe RIVP souhaite accentuer ses actions futures au prisme de cette « Affaire du siècle ».

A. RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE DES BÂTIMENTS

Accentuer la durabilité de la construction

Pour diminuer l'empreinte carbone de la construction, le groupe RIVP s'engage à accentuer les actions déjà mises en œuvre :

- » mettre en place un dispositif de réemploi en partenariat avec les prestataires ;
- » augmenter la part de matériaux bio et géosourcés (bois, pierre, etc.) dans les constructions ;
- » développer les énergies renouvelables (panneaux photovoltaïques, utilisation de la chaleur fatale de serveurs...) dans les nouveaux logements.

Poursuivre la rénovation énergétique et thermique du patrimoine existant

La consommation énergétique du patrimoine est le premier poste du bilan carbone du groupe RIVP (28 %). L'objectif est de diminuer la consommation moyenne en KWh par m² de 15 % à horizon 2025, et de 40 % d'ici 2032.

Ces dernières années, de nombreuses actions ont été engagées pour réduire les charges liées à la dépense d'énergie. Près de 45 millions d'euros sont investis annuellement dans des travaux d'économie d'énergie et permettent :

- » la mise en œuvre des ambitieux projets « Plan climat » et de rénovation thermique de 1 050 logements par an ;
- » le remplacement des chaudières individuelles (1 M€ par an, pour environ 350 chaudières) ;
- » le remplacement des convecteurs électriques (1,2 M€ par an, pour environ 15 000 logements) ;
- » la rénovation des chaufferies (près de 3 M€ par an).

Pour aller plus loin, le groupe RIVP s'engage à un plan d'actions volontaire, à la hauteur des défis du monde actuel :

- » évaluer l'état du patrimoine, ses consommations et sa vulnérabilité par rapport aux aléas climatiques, pour consolider le plan pluriannuel des rénovations ;
- » préserver les logements de la chaleur en déployant un plan « confort d'été » à partir de 2023, dans la continuité du « plan occultation » initié en 2020, pour doter les immeubles de solutions techniques efficaces contre la chaleur ;
- » expérimenter des solutions énergétiques innovantes (utilisation de la chaleur des eaux grises, auto-consommation, mise en place de pompes à chaleur collectives...).

Le groupe RIVP s'engage en outre à réduire de 40 % ses propres émissions à horizon 2032 par rapport à 2023.

B. CONTRIBUER À PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ EN Y CONSACRANT DES BUDGETS DÉDIÉS

En 2021, la RIVP disposait de 63 hectares d'espaces extérieurs, dont 36 hectares d'espaces végétalisés (soit 10,6 m² par locataire), 52 796 m² de toits végétalisés (soit 7,8 % du bâti) et 3 770 arbres. Pour autant, un effort supplémentaire est incontournable dans les prochaines années pour favoriser la nature en ville et créer des îlots de fraîcheur.

Le groupe RIVP se fixe des objectifs ambitieux pour augmenter de manière significative les surfaces végétalisées :

- » multiplier par deux les surfaces de toits végétalisés d'ici 2025 ;
- » transformer 2 hectares de pelouses en prairies de fauches tardives d'ici 2025 ;
- » planter 1 000 arbres supplémentaires d'ici 2025 ;
- » adapter les modalités de gestion des espaces verts pour passer à une gestion 100 % écologique d'ici 2024 ;
- » désimperméabiliser un total d'au moins 5 000 m² de sols dans les résidences pendant les dix prochaines années ;
- » tendre vers 100 % des sites d'immobilier d'entreprise labellisés refuge LPO (Ligue de protection des oiseaux), avec l'objectif d'au moins la moitié des sites labellisés à horizon 2030 ;
- » développer des projets d'agriculture urbaine.

C. PROMOUVOIR LES MOBILITÉS DURABLES

Mettre en place un plan vélo ambitieux

Dans le cadre de la volonté de la Ville de susciter l'usage des mobilités douces, le groupe RIVP s'engage à favoriser la pratique du vélo en levant les freins constatés à l'usage :

- » équiper les résidences de locaux à vélos sécurisés au sein des parkings, préoccupation maintes fois exprimée dans la boîte à idées locataires (à ce titre, le groupe RIVP a mis à disposition de la start-up « 12.5 » un emplacement de parking dans toutes les résidences disposant d'au moins un parking vacant, afin d'y déployer neuf places de vélos sécurisées) ;
- » recenser au plus tard en 2024 l'ensemble des possibilités de création de local vélo dans les résidences ne disposant pas de parking ;
- » favoriser le déplacement des collaborateurs à bicyclette, à travers le versement d'une prime vélo, la proposition de vélos de fonction et la mise à disposition d'une flotte de vélos de service.

Soutenir la transition vers des véhicules électriques

Toujours dans l'optique de limiter l'empreinte carbone des transports, le groupe RIVP prend différents engagements :

- » équiper toutes les résidences neuves de bornes de recharge, conformément à l'article 118 de la loi Climat, et équiper les résidences et hôtels d'activités actuels à la demande ;
- » mettre en place un plan pluriannuel de renouvellement du parc de véhicules destinés aux collaborateurs, avec pour objectifs zéro véhicule diesel en 2024, zéro véhicule 100 % thermique en 2025 (passage à l'hybridation), et 100 % de véhicules électriques en 2028 ;
- » proposer aux Parisiens des solutions de stationnement associées à des bornes de recharge au sein des parkings ;
- » équiper l'ensemble des sites de travail du groupe RIVP de bornes de recharge d'ici 2032.

Repenser l'utilisation des places de parking

Les parkings constituent de réelles opportunités en continuité de l'espace public. Les places vacantes pourront ainsi notamment être mobilisées pour accompagner la politique de la Ville de Paris en matière de voirie et de développement des mobilités douces (cf. supra). Par ailleurs, de nouveaux usages seront étudiés pour des parkings présentant des surfaces suffisantes.



Le groupe RIVP : un bailleur de proximité exemplaire

Thème 2

Depuis toujours, le groupe RIVP a fait de la proximité l'une de ses marques de fabrique. À l'heure où la tendance est à numériser les échanges, à réorganiser les services publics en rognant sur leur implantation de proximité, et alors que les services de base tels que l'accès aux soins ou aux aides manquent parfois, le groupe RIVP réaffirme un choix opposé. Il offre des interlocuteurs de proximité immédiate à ses locataires, grâce à une organisation pensée en fonction des résidences et de leur implantation. Une richesse qui lui permet d'aborder, sur des bases solides et avec toujours plus d'exigence et d'adaptation, les enjeux sociétaux et d'amélioration de son service rendu, en repensant les termes d'une relation entre le groupe RIVP et ses locataires, faite de devoirs réciproques et de droits garantis clarifiés.

Toutes les propositions retenues sont issues des groupes de travail participatifs réunis pour proposer des solutions au diagnostic partagé, enrichies des 524 contributions des locataires à la boîte à idées en ligne.

2.1 Améliorer en continu la qualité du service aux locataires et l'accessibilité du groupe RIVP

Le groupe RIVP est résolument tourné vers la proximité grâce à un réseau constitué de trois directions territoriales, 14 agences, une cinquantaine de chargés de clientèle, une soixantaine de responsables techniques de secteur et plus de 600 gardiens. Des plans d'actions sont mis en œuvre chaque année pour améliorer la satisfaction locataire. En parallèle, le Service relation locataires (SRL) prend en charge près de 260 000 appels téléphoniques par an, sans interruption du lundi au vendredi, de 8h30 à 17h30. Un service d'astreinte est également disponible via une plateforme téléphonique en dehors des heures ouvrées.

Le SRL est un des outils majeurs de la qualité de service.

A. ÉVALUER EN CONTINU LA QUALITÉ DU SERVICE APPORTÉ AUX LOCATAIRES

Le groupe RIVP déploie régulièrement, auprès des locataires, des enquêtes qui contribuent à évaluer son action. Depuis 2009, une enquête de satisfaction annuelle est menée auprès d'eux. Depuis 2012, les nouveaux locataires sont systématiquement interrogés à la suite de la signature de leur bail. Depuis 2014, dans le cadre des réhabilitations d'immeubles ou de logements, une enquête est réalisée chaque année sous format papier auprès des locataires concernés. Depuis 2019, des sondages sont réalisés « à chaud » auprès des locataires ayant bénéficié de certains types d'intervention. Et, ponctuellement, les locataires sont interrogés sur une thématique particulière (par exemple la gestion des espaces verts, la technologie de contrôle d'accès...).

Le groupe RIVP continuera d'améliorer les processus des enquêtes existantes en mettant en œuvre, chaque année, des plans d'action tenant compte des résultats.

Les enquêtes de satisfaction seront en outre élargies et systématisées aux locataires professionnels des commerces, dans le même principe de démarche qualité.

De même, la RIVP s'engage à élargir le SRL aux locataires professionnels (commerces et autres entreprises) à horizon 2025.

Enfin, une enquête de satisfaction par SMS auprès des locataires ayant appelé le SRL sera expérimentée afin d'améliorer encore la qualité de la réponse à leurs quelque 260 000 appels annuels.

B. PORTER UNE VIGILANCE ACCRUE À LA QUALITÉ DES INTERVENTIONS TECHNIQUES

Chaque année, 200 000 interventions techniques ont lieu au sein du patrimoine de la RIVP. Mieux piloter et contrôler les intervenants : tels sont les deux enjeux du groupe RIVP identifiés au cours des travaux du plan stratégique, en concertation et avec force par l'ensemble de leurs acteurs.

Mesure centrale et innovante pour en améliorer la qualité, la RIVP s'est dotée d'une plateforme de suivi des interventions, qui sera à terme interconnectée avec l'ensemble des prestataires intervenant dans le logement et les parties communes (plateforme fournisseur).

La RIVP souhaite agir sur quatre leviers pour mieux piloter ces interventions et améliorer sa qualité de service aux locataires.

1. Être plus réactif

Être plus réactif nécessite tout d'abord de hiérarchiser les demandes et prioriser le traitement en fonction de critères d'urgence. Ainsi, un référentiel sera mis en place pour qualifier la demande et graduer les urgences ; les indicateurs de pilotage seront revus en conformité avec ce référentiel.

Il s'agit ensuite d'être performant dans la commande des interventions. Ainsi, il est prévu de déléguer aux gardiens volontaires et aux nouveaux entrants la possibilité de passer directement des commandes d'intervention afin de réduire les délais. La plateforme fournisseur permet en outre une transmission instantanée de la demande d'intervention au prestataire.

2. Mieux communiquer sur ces interventions

Une bonne intervention est une intervention rapide et de qualité, mais aussi prévue. Ainsi :

- » la plateforme fournisseur sera interfacée avec l'espace personnel des locataires, qui seront donc informés des interventions à venir ;
- » les gardiens pourront suivre les interventions depuis leur smartphone.

3. Assurer un meilleur suivi de la qualité des interventions

Le groupe RIVP se fixe comme objectif de mieux contrôler la qualité des prestataires :

- » en améliorant le contrôle des entreprises lors des interventions par la mobilisation des équipes de terrain (gardiens et responsables techniques de secteur) et des revues fournisseurs régulières ;
- » en appliquant des sanctions financières, voire en résiliant certains marchés ;
- » en mettant en place des contrôles aléatoires pour évaluer la qualité des travaux réalisés.

4. Anticiper pour éviter la dégradation des logements

Le groupe souhaite mener des actions volontaristes pour éviter les dégradations et des interventions techniques parfois à répétition, et ainsi améliorer sa qualité de service :

- » formation des collaborateurs et organisation efficace à la remontée des alertes (un outil de veille sécuritaire, « Collecte », a d'ores et déjà été mis en place) ;
- » intégration des signaux faibles (signalements SRL, nombre d'interventions) dans la conception des plans travaux, et développement d'algorithmes performants pour traiter ces données.

C. AMÉLIORER LA GESTION DES SINISTRES

La gestion des sinistres constitue un motif d'insatisfaction élevé et de relances nombreuses. Afin de créer les conditions d'une prise en charge réactive, d'améliorer le suivi du règlement des situations et être en capacité de mieux informer et rassurer les personnes impactées, le groupe RIVP s'engage à professionnaliser et fluidifier la gestion des sinistres, et notamment à :

- » mettre en place un plan d'actions dès 2023 ;
- » se doter d'un outil dédié permettant d'assurer la traçabilité des différentes étapes et d'en informer les locataires.

D. DÉVELOPPER UNE OFFRE DE SERVICES POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DES LOCATAIRES

48 % des locataires consultés citent le cadre de vie comme priorité d'amélioration. Le groupe RIVP entend ainsi en faire une grande priorité d'actions autour de deux axes : la rénovation et les petits travaux d'une part, la qualité de vie quotidienne d'autre part.

Ainsi le groupe RIVP s'engage-t-il à :

- » consolider le dispositif « coup de neuf » qui permet aux locataires occupant leur logement depuis plus de 20 ans de bénéficier, sous certaines conditions, d'un tarif attractif pour la rénovation de celui-ci (un type de dispositif qui a fait l'objet de nombreuses demandes *via* la boîte à idées) ;
- » poursuivre et diversifier les propositions de services périphériques au logement, en favorisant la qualité et le pouvoir d'achat : petits travaux, contrats d'achats groupés, assurances, etc.

E. DÉVELOPPER UNE OFFRE DE SERVICES DÉDIÉE AUX ENTREPRISES

La RIVP figure parmi les leaders européens pour la gestion et l'animation d'incubateurs et hôtels d'entreprises destinés aux jeunes entreprises innovantes : près de 1 800 start-up dans de nombreux secteurs d'activités (nouvelles technologies, jeu vidéo, sport, numérique, animation, santé et biotechnologies...) ont ainsi pu installer leurs locaux au sein du parc du groupe RIVP.

Par ailleurs, la RIVP est devenue l'acteur incontournable pour redynamiser l'implantation des activités productives dans le cœur dense de l'agglomération avec près de 400 entreprises qui ont pu bénéficier de locaux artisanaux et industriels à des tarifs maîtrisés.

Avec plus de 170 000 m², 50 sites employant 12 000 salariés, la Direction du développement et de la gestion de l'immobilier d'entreprise (DDGIE) de la RIVP contribue, par une offre originale de sites diversifiés (pépinières, hôtels d'entreprises, *Small Office Home Office*) et adaptés à divers types d'activités (artisanat, recherche...), au développement économique et à l'attractivité de Paris.

La RIVP souhaite amplifier cet effort en proposant aux entreprises hébergées :

- » une animation par filière d'activité pour les soutenir (conseil, ingénierie, bonnes pratiques) ;
- » des services innovants pour améliorer la qualité de vie au travail de leurs salariés ;
- » des locaux modulables ou de nouveaux locaux plus adaptés à leur degré de maturité.

F. S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE DE CERTIFICATION QUALITÉ

Le groupe RIVP souhaite affirmer la priorité qu'il donne à la qualité de service offerte à ses clients, et l'ancrer durablement dans une démarche d'amélioration continue. Le groupe RIVP se fixe ainsi comme objectif d'obtenir une labellisation ou une certification qualité à l'horizon 2026. Le choix du ou des labels sera effectué au vu des spécificités du fonctionnement et de l'activité de chacune des sociétés du groupe.

G. ADAPTER ET RATIONALISER LES SUPPORTS DE COMMUNICATION

La RIVP a conduit un vaste audit de sa communication en direction des locataires, pour leur offrir un service mieux corrélié aux besoins exprimés et aux innovations possibles, mais aussi plus transparent et plus proche. Elle a ainsi adopté un nouveau plan de communication en trois points :

- » Passer de la communication institutionnelle à la pédagogie :
 - mieux valoriser les actions du groupe RIVP auprès des locataires grâce à de nouveaux formats de communication permettant d'expliquer, de sensibiliser, de former ;
 - mener des campagnes de sensibilisation sur les priorités stratégiques du groupe RIVP : transition écologique et énergétique, inclusion, vivre-ensemble.
- » Personnaliser la communication pour être au plus près du besoin de chaque locataire :
 - lui apporter des réponses personnalisées en privilégiant le contact direct, notamment en renforçant la communication par téléphone ;
 - généraliser l'envoi de SMS pour l'informer d'actualités le concernant directement.
- » Passer du papier au numérique :
 - renforcer la qualité de l'espace en ligne pour les locataires (extranet Locataire) d'ici 2026 au plus tard ;
 - porter, à horizon 2032, le taux de dématérialisation des quittances de loyers aux deux-tiers (contre 5 000 locataires ayant opté pour un envoi dématérialisé à ce jour), et à 80 % la part des locataires ayant un compte ouvert (contre 62 % actuellement) avec lequel ils peuvent accéder à diverses informations (avis d'échéance, justificatif d'assurance, règlement par prélèvement automatique, enquêtes de satisfaction, élections des représentants de locataires...).

En parallèle, le groupe RIVP mènera des initiatives en faveur des locataires victimes de la fracture numérique.

2.2 Conforter une politique de proximité forte

A. FACILITER ET FLUIDIFIER L'ACTION DE PROXIMITÉ DES ÉQUIPES

Réaffirmer le rôle pivot des gardiens dans la gestion de proximité

Le groupe RIVP peut s'appuyer sur la présence de plus de 600 gardiens dans l'ensemble du parc, au plus près des locataires. Premier interlocuteur du locataire, le gardien est encadré par un Responsable technique de secteur (RTS) qui gère l'entretien d'un parc de 800 à 1 000 logements.

Parce que cette organisation est un véritable atout que le groupe RIVP souhaite conserver et consolider, il s'engage, sur la durée de son projet stratégique, à maintenir les ratios de nombre de logements gérés par gardien et RTS.

Soutenir les équipes de terrain dans leur rôle de proximité

Les équipes de terrain peuvent se sentir parfois isolées face aux difficultés rencontrées, certains métiers étant, en outre, en tension. Le groupe RIVP s'engage à soutenir ces équipes avec quatre actions phares.

1. Mener une politique de recrutement proactive permettant d'éviter les postes vacants (une source de tensions et de difficultés pour les équipes en place) :
 - » accepter le sureffectif pour faciliter les remplacements ;
 - » recruter en CDI sur les métiers à fort *turn over* (embaucher les alternants ayant fait leur preuve même en l'absence de poste vacant, recruter des CDI en cas d'arrêts longs...) ;
 - » expérimenter des « équipes volantes » sur les métiers en tension pour pallier les absences et maintenir la continuité du service.
2. Mener une politique d'intégration ambitieuse afin que les nouveaux salariés montent vite en compétence :
 - » disposer d'un système de référents (action récemment mise en place) ;
 - » systématiser les parcours d'intégration pour tous les métiers, mixant des formations en présentiel et en distanciel, et intégrant notamment la prise en main des outils métier.
3. Apporter des réponses communes pour les équipes territoriales :
 - » organiser le partage d'informations dans l'ensemble des services sur la base d'éléments de réponses communs aux questions fréquentes ;
 - » assurer une animation transversale de chacun des métiers, afin de favoriser l'échange des pratiques et la résolution commune des difficultés ;
 - » trouver des solutions qui peuvent bénéficier à d'autres en associant collaborateurs et managers *via* des pratiques de co-développement.
4. Soutenir les équipes face aux situations conflictuelles sur le terrain :
 - » proposer un dispositif de médiation pour les conflits entre les locataires et la RIVP ;
 - » former les équipes de terrain au dialogue avec les locataires ;
 - » mettre en place des dispositifs d'analyse des pratiques professionnelles.

B. RENFORCER LES INITIATIVES LOCALES AU NIVEAU DES GROUPES DE LOGEMENTS

Amplifier l'action « pieds d'immeuble »

Chaque année, la RIVP réalise une centaine de rencontres en pieds d'immeuble. Ces rencontres sont organisées par les agences, pour favoriser le dialogue et le partage d'informations avec les locataires, mais aussi pour les impliquer dans la vie de leur résidence. La RIVP souhaite :

- » renforcer les permanences et ces actions, avec un objectif de 150 rencontres en pieds d'immeuble par an, soit environ 4 500 locataires concernés. Ces rencontres doivent également permettre d'intégrer les retours du terrain pour guider l'action de l'entreprise.
- » en complément, mobiliser les partenaires pour des actions thématiques (économies d'énergie, accès aux aides...).

Soutenir les initiatives locales

Le groupe RIVP, en tant qu'acteur important du territoire, participe activement à la vie locale, *via* trois dispositifs à pérenniser et développer :

- » la Commission de soutien aux initiatives locales (CSIL) qui décide d'attribuer les aides et soutient des projets à destination des locataires ;
- » le Budget participatif : quatre éditions depuis 2017 qui ont permis de développer 92 projets pour un budget total de 443 347 euros, sur les thématiques du cadre de vie, du lien social et de la solidarité, et des micro-aménagements ;
- » le financement de projets locaux au titre de l'abattement de Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) pour 800 000 euros en 2021.

La RIVP, qui a récemment recruté trois postes de chefs de projet en développement social urbain, s'engage à doubler son soutien (CSIL + budget participatif) aux projets associatifs d'ici 2032.

De façon plus large, le groupe souhaite encourager et faciliter toutes les initiatives d'amélioration de la vie locale portées par des amicales de locataires, pour susciter et favoriser les initiatives et les envies. Parmi les idées récoltées lors du processus de concertation et qui pourront être étudiées avec les volontaires : la création de jardins potagers, la mise en place d'un système de compost dans les résidences, la contractualisation avec des producteurs locaux (logique de circuit court), l'organisation d'achats groupés dans les résidences, l'adaptation des locaux dédiés aux poubelles, etc.

2.3 Confirmer une relation équilibrée entre le groupe RIVP et ses locataires, fondée sur le respect réciproque

A. GARANTIR LA SÉCURITÉ ET LA TRANQUILLITÉ RÉSIDENIELLES

19 % des locataires participants à l'enquête ont affirmé souffrir d'un sentiment d'insécurité dans leur résidence, tandis que les salariés du groupe RIVP (qui peuvent eux-mêmes être victimes d'incivilités et d'agressions) se sentent parfois démunis pour répondre à cette inquiétude.

Ainsi, première et principale action pour garantir de bonnes conditions de vie aux locataires : le groupe RIVP créera une Direction de la tranquillité et de la sûreté, garante d'une politique proactive et cohérente de lutte contre les incivilités et de la mobilisation des partenaires, afin d'améliorer la sécurité des sites sensibles. Parmi les nombreuses actions pilotées par cette direction et qui seront mises en œuvre pour assurer la tranquillité résidentielle, on peut citer :

- » la mise en place d'une démarche qualité globale dédiée à la gestion des incivilités, basée sur une prise en compte systématique des remontées terrain, un référentiel des infractions (depuis les incivilités jusqu'aux événements graves) et la poursuite systématique de leurs auteurs ;
- » l'élargissement, à l'ensemble des agences, de la possibilité de recourir à des médiateurs professionnels, sur la base de l'expérimentation fructueuse menée dans le 13^e arrondissement ;
- » la mise en place, sur la base du volontariat, de l'assermentation de salariés de proximité.

B. VEILLER AU RESPECT DES RÈGLES CONTRACTUELLES FONDAMENTALES

Le groupe RIVP souhaite renforcer la connaissance, par les locataires, de leurs droits et obligations relatifs au contrat de location, afin de clarifier un référentiel commun facilitant les relations. Il s'agit ainsi de :

- » déployer la charte des droits et devoirs mise en place par la Ville ;
- » garantir le respect strict des éléments fondamentaux du bail et du règlement intérieur (locations touristiques, sous-locations, dégradation des logements et parties communes, substitutions d'occupant), en menant des actions coercitives et en élaborant un plan de contrôle des occupations irrégulières, dès 2023 ;
- » appliquer les pénalités en cas de dégradation du logement.

C. MAINTENIR ET SUSCITER UN DIALOGUE DE QUALITÉ AVEC LES LOCATAIRES ET LEURS REPRÉSENTANTS

Prévenir les difficultés, voire les conflits, clarifier en amont les règles et les droits et devoirs de chacun pour éviter les mauvaises interprétations et les incompréhensions, anticiper pour prévenir : c'est la volonté du groupe RIVP, qui a toujours accordé une importance particulière au dialogue avec ses locataires et leurs représentants, en amont et de manière globale et stratégique. Car échanger n'est pas seulement résoudre des problèmes existants, c'est aussi et surtout savoir les éviter.

La RIVP s'engage sur la durée de son projet stratégique à maintenir un dialogue constructif avec les locataires, et à encourager leur mobilisation.

Dialoguer avec les locataires et les associations de locataires

Le conseil de concertation locative de la RIVP constitue une enceinte d'échange et de travail qui permet de traiter, de façon constructive, de questions ayant des impacts importants sur la vie des locataires. Il se réunit trois à quatre fois par an et permet d'aborder des sujets très concrets : mise en place du marché curage, accord sur le marché punaises de lit, mise en place du dispositif Coup de neuf... L'échange a été particulièrement riche au moment de la sortie de crise Covid, avec des discussions sur les actions sociales mises en place en faveur des locataires fragilisés, l'impact économique de la crise (notamment sur l'impayé), mais aussi les conditions de reprise des chantiers. La RIVP s'engage à maintenir la qualité de ce dialogue.

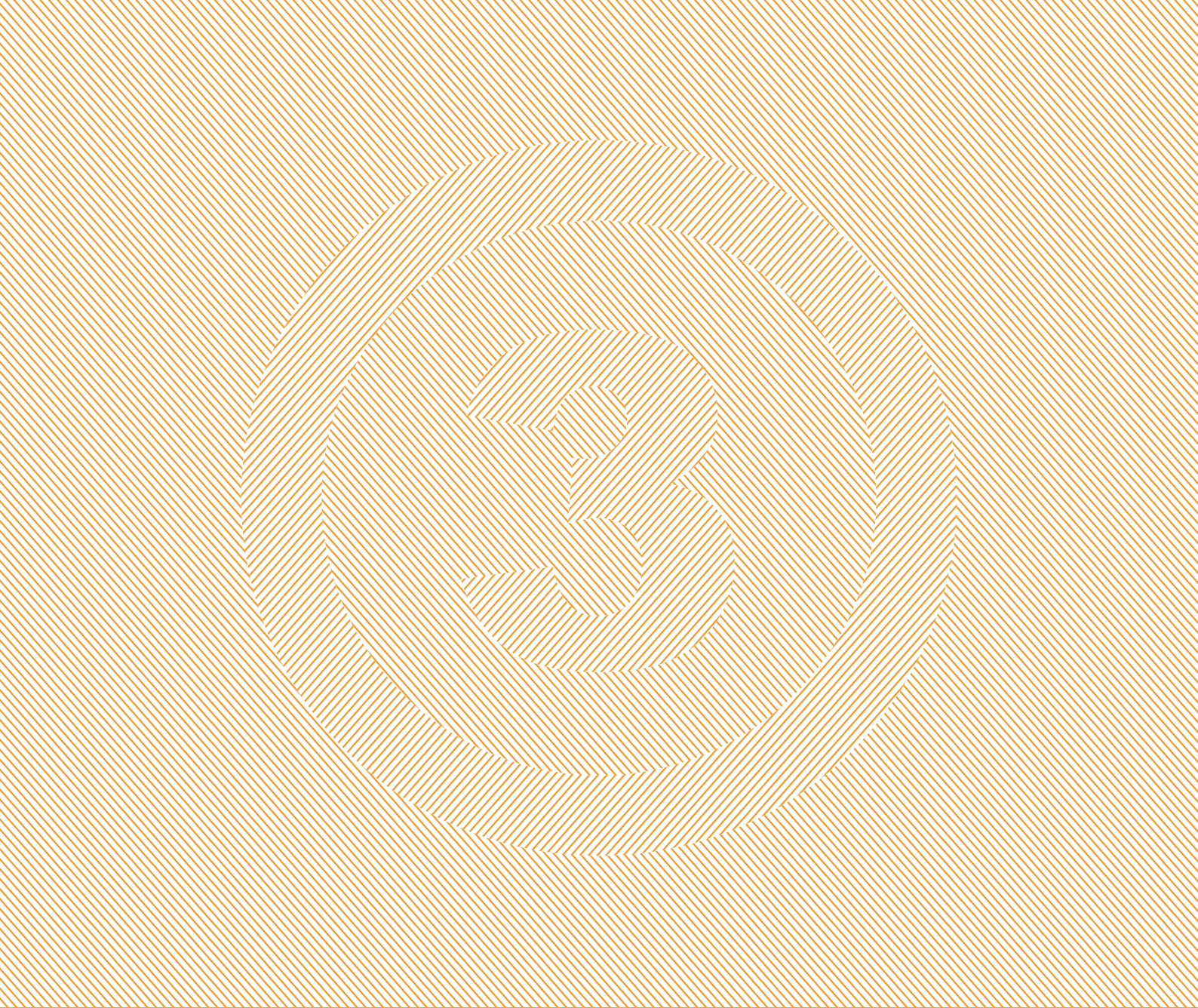
La filiale Hénéo, dans son activité particulière de gestion de résidences, s'engage quant à elle à :

- » mettre en place un conseil de concertation dans toutes les résidences sociales ;
- » développer les actions de concertation dans la totalité des résidences, avec au moins une rencontre annuelle ouverte à tous les résidents, dans un format renouvelé favorisant leur expression.

Rendre la participation plus attractive et encourager les locataires à se mobiliser localement

La consultation des locataires fait apparaître que 79 % d'entre eux aimeraient s'investir dans des actions citoyennes. La création d'une amicale dès la livraison d'un groupe de logements permet de créer, dès le début de la gestion, les conditions favorables à une exploitation sereine, sur la base de projets communs. Le groupe RIVP souhaite ainsi encourager la création d'associations de locataires dans les immeubles récemment livrés.





Le groupe RIVP : un bailleur qui assume pleinement sa responsabilité sociale

Thème 3

Plus qu'un simple bailleur, la RIVP est un bailleur social. Le groupe assume pleinement cette responsabilité qui implique des obligations de service particulières, un cadre juridique et légal dédié mais aussi, et surtout, la nécessité d'une attention redoublée en direction de ses locataires. Il peut s'appuyer sur des équipes territoriales pour développer ses services et actions aux locataires les plus fragiles. Cependant, alors que la sociologie des locataires du groupe RIVP a évolué au gré des attributions, que les difficultés sociales se sont diversifiées et accrues, que la crise sanitaire a révélé de nouvelles fragilités, que la population vieillit, les équipes ont besoin d'un accompagnement, d'une formation et d'un soutien nouveaux pour adapter leurs pratiques. Des efforts conséquents et résolus permettront de soutenir la dimension sociale de l'entreprise.

Toutes les propositions retenues sont issues des groupes de travail participatifs réunis pour proposer des solutions au diagnostic partagé, enrichies des 524 contributions des locataires à la boîte à idées en ligne.

3.1 Garantir l'accessibilité du parc et organiser la mixité sociale

A. AVOIR UNE POLITIQUE D'ATTRIBUTION EN FAVEUR DES PUBLICS LES PLUS FRAGILES

Atteindre les objectifs réglementaires en matière d'accueil des publics à bas revenus et prioritaires

Affirmer sa vocation sociale, c'est mettre à disposition son parc de logements en faveur des personnes les plus fragiles. Longtemps, la RIVP n'a pas atteint ses objectifs en la matière, mais la situation s'améliore depuis plusieurs années à la faveur d'un dialogue permanent avec les réservataires, la mise en place de l'Accord pour le relogement des publics prioritaires (ARPP) et une attention particulière portée sur ces sujets.

Ainsi, la RIVP s'engage :

- » à atteindre dès 2023 l'objectif réglementaire de 20 % des attributions de logements conventionnés à des publics relevant du dispositif ARPP ;
- » à atteindre à horizon 2025 l'objectif de 25 % des attributions au profit des ménages relevant du premier quartile (pour mémoire : 4 % en 2018 ; 15 % en 2021).

Une réflexion commune aux trois sociétés du groupe sera menée d'ici à 2025 pour travailler à la mise en place de dispositifs de fluidité, permettant :

- » aux résidents d'Hénéo un meilleur accès aux logements d'HSF et de la RIVP, notamment ceux qui doivent être repris aux réservataires conventionnels ou qui sont mis à disposition du bailleur au titre de l'ARPP ;
- » à HSF et à la RIVP d'augmenter le volume d'attributions à des publics reconnus prioritaires, grâce à un meilleur ciblage des ménages logés en résidences sociales.

Systématiser l'accompagnement des nouveaux entrants en situation de fragilités socio-économiques

La RIVP s'engage à s'assurer que tous les nouveaux entrants en situation de fragilité fassent l'objet d'un suivi social adapté :

- » pour les publics bénéficiaires de l'ARPP : mesures d'accompagnement social lié au logement, de type Accompagnement vers et dans le logement (AVDL) pour les publics relevant du Droit au logement opposable (Dalo) ;
- » pour les autres : suivi par des travailleurs sociaux (secteur, associations...) ou par les conseillers sociaux de la RIVP.

La RIVP s'engage à mener des actions d'ouverture systématique des droits (APL, AL) de ses locataires, et à les informer sur les aides auxquelles ils peuvent prétendre, notamment les aides facultatives de la Ville de Paris.

Adapter les loyers au-delà des objectifs réglementaires d'accueil des publics à bas revenus et prioritaires

Le groupe RIVP souhaite expérimenter une nouvelle politique de loyers, tant dans son parc conventionné que non conventionné. Il s'agit, dans son parc non conventionné, de favoriser une plus grande mixité sociale en améliorant l'accessibilité économique de certains logements. Un mécanisme de compensation peut permettre l'accroissement de la part des loyers à niveaux équivalents PLAI (logements financés par le Prêt locatif aidé d'intégration) grâce à l'augmentation de certains loyers libres sous-évalués au sens de leur encadrement, de manière à panacher les niveaux de loyers et les plafonds de ressources au sein des résidences. À la relocation, des habitations en régime libre seraient alors proposées à des niveaux de 7 €/m². Une enveloppe financière de 150 k€ a été provisionnée au sein du budget 2022 en ce sens.

B. VEILLER À UN PEUPEMENT ÉQUILIBRÉ DES RÉSIDENCES

Les résidences et quartiers connaissant des difficultés sociales sont identifiés.

Pour eux, le groupe RIVP s'engage :

- » à mettre en œuvre le dispositif de géographie solidaire défini par la Ville de Paris afin d'éviter le cumul des fragilités ;
- » à anticiper, être proactif et innovant pour permettre un peuplement diversifié de quartiers peu attractifs.

C. METTRE EN ŒUVRE LA GESTION EN FLUX

La loi Elan a généralisé la gestion en flux annuel des droits de réservation des logements locatifs sociaux. Sauf pour quelques réservataires très spécifiques, elle s'appliquera de manière obligatoire à compter de novembre 2023.

La gestion en flux est un projet d'ampleur (changement des méthodes de travail, des relations avec les partenaires réservataires historiques, réécriture de la majorité des procédures d'attributions, évolutions majeures des outils informatiques...) qui constituera une priorité de la sous-direction des attributions et de la Direction des systèmes d'information (DSI) du groupe RIVP.

D. CONTRIBUER À AMÉLIORER LA RÉPONSE DE LA DEMANDE DE LOGEMENT SOCIAL EN AMÉLIORANT LE TAUX D'OCCUPATION DU PARC

Plus que n'importe quel autre bailleur, un bailleur social se doit d'optimiser l'occupation de son parc, car au-delà des considérations financières, tout logement non occupé est une demande de logement social non pourvue.

Ainsi, le groupe RIVP s'engage à :

- » réduire à 60 jours le délai de relocation à horizon 2032 (objectif actuel : 90 jours) ;
- » accélérer la restructuration des chambres de bonne en mobilisant des Maîtrises d'œuvre urbaine et sociale (MOUS) mobiles pour que soient restructurées 500 chambres d'ici 2032 ;
- » lancer un plan ambitieux de réduction de l'indisponibilité en nombre et en durée (plus de 1 500 locaux indisponibles à date) ;
- » maximiser l'occupation intercalaire des locaux (intermédiation locative, création de tiers lieux...)

3.2 Créer les conditions d'un parcours résidentiel adapté aux besoins des locataires

A. FACILITER LES PARCOURS RÉSIDENTIELS GRÂCE À UNE POLITIQUE PROACTIVE DE MUTATIONS

L'inadéquation entre le logement occupé et la composition familiale du ménage représente 47 % des motifs de demandes de mutation. Les demandes motivées par une situation de handicap ou des raisons de santé progressent également.

Des dispositifs ont été mis en place : en 2014, la RIVP a créé un comité des mutations internes. En 2015, la Charte de mutations de la Ville de Paris a été signée pour organiser les conditions des mutations inter-réservataires. La RIVP a participé à la mise en place de la bourse Échanger-Habiter, une plateforme Internet permettant aux locataires du parc social parisien d'échanger leur logement, qui rassemble désormais 36 bailleurs sociaux.

Dans les prochaines années, le groupe RIVP s'engage à poursuivre les efforts et vise à :

Favoriser les parcours et rehausser les objectifs en matière de mutations

- » en mettant en œuvre le volet « Examen de l'occupation des logements » (EOL) de la Commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL), encore aujourd'hui insuffisamment concret ;
- » en menant une politique proactive pour les mutations en identifiant des locataires ayant un intérêt à la mutation (difficultés économiques potentielles, taux d'effort élevé, sous-occupation, suroccupation, vieillissement...).

Ainsi, la RIVP souhaite augmenter le taux de mutations internes dans les attributions à 20 % en 2025, puis 25 % en 2030 (contre 14 % aujourd'hui), ce qui représente environ 500 à 600 mutations par an.

Favoriser la location choisie

- » en étant proactif sur les plateformes Loc'annonces et Échanger-Habiter afin de permettre aux locataires du parc social de choisir leur logement.

Assurer un suivi personnalisé des publics en perte d'autonomie

- » en menant une politique volontariste d'adaptation consistant à répondre favorablement aux demandes mais également à les anticiper (droit à l'adaptation) ;
- » en donnant la priorité aux publics en perte d'autonomie dans les demandes de mutations ;
- » en mobilisant des partenaires extérieurs dans le secteur social et médico-social pour l'accès à des structures adaptées.

B. ASSURER UN SUIVI PERSONNALISÉ POUR LES PERSONNES EN DIFFICULTÉ

Améliorer l'accès aux droits et faciliter l'accès aux démarches administratives

Dans le questionnaire adressé aux locataires à l'occasion du diagnostic partagé, 75 % des personnes ont indiqué ne pas être assez informées des droits sociaux auxquels elles pourraient prétendre.

Une expérimentation a été menée en 2022 pour identifier et lutter contre le non-recours aux aides au logement, estimé à environ 20 % chez les personnes à plus bas revenus du parc conventionné, et davantage chez les familles monoparentales (26 %), les personnes seules (30 %) et les personnes de plus de 60 ans (30 %). Sur cette base, 155 ménages très fragiles, en situation potentielle de non-recours, ont été contactés par les équipes du groupe RIVP pour leur permettre d'accéder à leurs droits éventuels. 45 d'entre eux bénéficient actuellement d'un processus d'ouverture de droits.

Le groupe RIVP s'engage ainsi à mener une politique proactive pour que ses locataires puissent bénéficier de leurs droits. Dans ce but, la RIVP communiquera régulièrement auprès de ses locataires sur leurs potentiels droits, à travers des livrets pédagogiques, des envois de documentation réguliers. Des « Pieds d'immeubles » sur les droits seront expérimentés dans les groupes fragiles avec des partenaires du secteur social. Enfin, la RIVP réitérera des travaux de détection des situations potentielles de non-recours à travers du *data mining*, et prendra contact avec les locataires potentiellement concernés pour les accompagner.

3.3 Renforcer la logique de prévention, développer des outils pour mieux repérer et traiter les situations fragiles

A. DÉVELOPPER LES PARTENARIATS ET RENFORCER LA COMMUNICATION EXTERNE ET INTERNE

Souhaitant renforcer les partenariats avec les acteurs sociaux pour favoriser et compléter l'accompagnement des personnes fragiles, le groupe RIVP s'engage à :

- » finaliser la convention partenariale avec la direction des Solidarités de Paris ;
- » organiser une rencontre annuelle des équipes de proximité du groupe RIVP avec les Équipes de développement local (EDL) ;
- » travailler en lien avec le Service intégré de l'accueil et de l'orientation (SIAO) de Paris pour améliorer la contribution du groupe RIVP au dispositif Accompagnement et relogement des publics prioritaires (ARPP) ;
- » développer la communication autour des dispositifs dédiés.

B. FORMER LES PERSONNELS DE PROXIMITÉ À REPÉRER LES FRAGILITÉS SOCIALES

Le repérage des situations fragiles est un levier important dans l'accompagnement social. Il doit être déployé au sein du groupe RIVP qui prend différents engagements :

- » former aux signalements les personnels en lien avec les locataires ;
- » traiter leurs signalements et leur fournir un retour d'information ;
- » investir les bureaux d'accueil sur sites, notamment pour des permanences thématiques des partenaires ;
- » expérimenter une Maîtrise d'œuvre urbaine et sociale (MOUS) interne mobile, pour intervenir sur des sites sensibles et prioritaires.

C. PRÉVENIR ET TRAITER LES IMPAYÉS DE LOYERS ET LES EXPULSIONS LOCATIVES

Un quart des locataires ayant répondu à la consultation expriment une difficulté régulière à payer leur loyer. Prévenir les impayés et le surendettement, et détecter les situations fragiles constituent donc un enjeu majeur.

Le groupe RIVP a déjà mis en place diverses mesures qui ont fait leurs preuves : création d'un comité de prévention des expulsions en 2009, renforcement des services de liaisons sociales avec notamment un recours croissant au Fonds de solidarité pour le logement (FSL), maîtrise des charges locatives...

Le groupe s'engage à :

- » mobiliser davantage les aides financières dédiées au logement (le montant des dossiers FSL constitués a d'ores et déjà doublé entre 2019 et 2021) ;
- » accompagner les locataires en situation d'impayés en proposant un plan d'apurement adapté à la situation du ménage dès le premier impayé ;
- » prioriser les mutations internes lorsque le loyer devient inadapté aux ressources des locataires.

D. RENFORCER LA CONNAISSANCE DU PROFIL DES LOCATAIRES POUR UN MEILLEUR SUIVI

Souhaitant développer des moyens spécifiques pour la connaissance fine des profils de locataires dans un souci d'anticipation et d'efficacité des difficultés économiques, sociales et/ou de santé, le groupe RIVP s'engage à :

- » mettre en place des études qualitatives en complément des indicateurs quantitatifs (à ce titre, un partenariat en cours avec l'APUR a notamment vocation, d'une part, à mesurer la mixité sociale et son évolution depuis 5 ans dans les ensembles immobiliers de la RIVP, et d'autre part à analyser l'évolution des besoins de la fabrication et de la production en ville) ;
- » créer un observatoire visant à exploiter ses données locatives, afin notamment de repérer les situations nécessitant un soutien social.

3.4 Améliorer le traitement des situations complexes en s'adossant aux acteurs du secteur médico-social

A. AMÉLIORER LA GESTION DU SUIVI DES SITUATIONS INDIVIDUELLES LES PLUS COMPLEXES

Les équipes terrain peuvent souvent être démunies face à des situations individuelles complexes. Plus que tout autre, elles nécessitent une approche pluridisciplinaire, un soutien entre collaborateurs, et le recours à des acteurs extérieurs spécialisés. La RIVP s'engage à mettre en place un comité de suivi de ces situations afin de rechercher des solutions collectives et de soutenir les équipes de proximité.

B. PRENDRE EN CHARGE LES SITUATIONS LIÉES À LA SANTÉ MENTALE

Santé mentale et fragilisation sociale sont étroitement liées. Les collaborateurs du groupe RIVP doivent être soutenus et accompagnés face à ces situations de plus en plus nombreuses, et face auxquelles les réponses à apporter sont complexes. Le groupe RIVP s'engage donc à :

- » compléter l'offre de l'Équipe de Liaison intersectorielle d'accompagnement entre habitat et soins (ELIAHS) par des prestations complémentaires, afin de disposer d'une couverture systématique des territoires et de mettre à disposition un relais professionnel pouvant rentrer en contact avec les locataires concernés ;
- » créer un poste spécifique, au service du groupe, de professionnel de soin en santé mentale pour dialoguer avec les acteurs existants.

3.5 Concevoir et animer des projets sociaux de territoire au bénéfice des locataires, et tout particulièrement des personnes en difficulté

Au-delà des actions déjà indiquées, la RIVP souhaite assumer son rôle d'opérateur immobilier social et urbain au service du territoire. Sa volonté est donc de concevoir et d'animer des projets sociaux ayant pour vocation, sur un thème donné, d'analyser et prendre en compte la situation dans une vision à 360° :

- » en anticipant les évolutions et problèmes sociétaux ;
- » en anticipant les tendances de fond de l'évolution de la situation des locataires ;
- » et surtout, en impliquant l'ensemble de ses métiers internes et de ses partenaires.

Ces projets sociaux ont été déterminés d'après les caractéristiques majeures des locataires :

- » la direction territoriale Sud s'attachera à définir un plan d'actions face à l'enjeu démographique majeur du vieillissement de la population logée ;
- » la direction territoriale Nord développera un plan en faveur des jeunes, avec lequel la RIVP souhaite se positionner comme un acteur de l'égalité des chances ;
- » la direction territoriale Centre élaborera un plan d'actions pour améliorer le « vivre ensemble », la RIVP assumant ainsi son rôle d'acteur du logement, mais aussi de l'habitat et de la ville.

Ces plans d'actions partenariaux s'appliqueront d'abord dans les directions territoriales les ayant conçus, mais ont vocation à être ensuite généralisés.







Le groupe RIVP : un groupe agile, attractif et performant

Thème 4

L'évolution des besoins et des usages, la révolution si soudaine et rapide de l'organisation du travail, la digitalisation de la relation locataire et le contexte macroéconomique du moment forment un contexte général obligeant à ajuster le fonctionnement interne du groupe RIVP. Fort de ses grandes qualités, riche de ses talents et savoir-faire, de fonctions supports solides qui accompagnent les projets dans un cadre sécurisé, le groupe aborde sa transformation avec sérénité vers plus de transversalité, de responsabilité, de confiance, de fluidité, d'agilité et de réactivité. Et ce sans ignorer ses difficultés actuelles, inhérentes à un grand groupe aux collaborateurs multiples et multisites : les lourdeurs internes et administratives, la complexité et la diversité du système informatique, ou encore les chaînes de décision complexes et mal identifiées, qui impactent directement les conditions de travail des salariés.

Toutes les propositions retenues sont issues des groupes de travail participatifs réunis pour proposer des solutions au diagnostic partagé, enrichies des 524 contributions des locataires à la boîte à idées en ligne.

4.1 Affirmer son identité d'ensemblier d'excellence de la ville

Le diagnostic partagé a mis en lumière les qualités d'un groupe aux atouts majeurs, reconnu en interne comme en externe pour ses forces indéniables et sa technicité d'excellence : son amplitude d'action vaste et exhaustive, sa solide structuration administrative, ses moyens conséquents pour assurer une présence de proximité, et sa dimension sociale pleinement assumée. Mais force est de constater que la RIVP peine à valoriser ses savoir-faire et ses valeurs, sur lesquels elle devrait pourtant pouvoir s'appuyer pour attirer de nouveaux talents dans un environnement de recrutement extrêmement concurrentiel, ainsi que pour développer et faire rayonner son action au-delà des frontières de Paris.

A. VALORISER LES SAVOIR-FAIRE D'OPÉRATEUR GLOBAL POUR UNE VILLE INCLUSIVE ET PRODUCTIVE

L'identité du groupe RIVP réside dans sa capacité à proposer une large palette de services, de la construction à l'accompagnement social, en passant par la gestion locative et la participation à l'aménagement des quartiers. De fait, le groupe RIVP est un opérateur immobilier social et urbain au service du territoire. Le groupe veut donc établir un plan de communication visant à valoriser ses compétences d'opérateur global pour une ville inclusive et productive, mettant en valeur la diversité des produits proposés. Il s'agit de pouvoir disposer de documents présentant l'ensemble de ses savoir-faire de façon consolidée, à destination d'institutionnels (mairie, banques...), partenaires et locataires.

B. CRÉER ET FAIRE VIVRE UNE MARQUE EMPLOYEUR GROUPE

Le recrutement est une difficulté à laquelle est confronté l'ensemble des entreprises françaises, et tout particulièrement franciliennes. La RIVP souhaite donc :

- » agir sur sa marque employeur pour recruter des talents : faire connaître la diversité des métiers et la politique sociale de l'employeur ;
- » développer des partenariats avec des écoles et augmenter le nombre d'alternants, futurs ambassadeurs de la RIVP.

C. AFFIRMER LES VALEURS DU GROUPE

La RIVP s'engage à devenir une « entreprise à mission » dans les trois prochaines années. De même que l'obtention d'un label qualité, cette démarche doit permettre d'inscrire dans la durée, et avec une exigence toujours accrue, ses valeurs de responsabilité sociétale et environnementale (RSE), dans l'ensemble de ses fonctionnements et à tous les niveaux. Une réflexion spécifique sera menée pour Hénéo, qui étudiera l'obtention d'un agrément « Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale ».

4.2 Créer les conditions d'un fonctionnement agile, transversal et responsabilisant

A. CONSOLIDER LES FILIÈRES MÉTIERS, RENFORCER LES EXPERTISES

Le diagnostic partagé a permis de mettre en valeur la très forte expertise des métiers (tant opérationnels que supports), qui constitue un atout du groupe RIVP, tout en mettant en exergue la méconnaissance de cette richesse.

Le groupe souhaite consolider cette expertise en structurant l'animation des filières métiers, et s'engage à :

- » compléter et animer le réseau des référents techniques métiers (gestion des copropriétés et ASL, ascenseurs...) : rencontres, séminaires, bonnes pratiques, formations spécifiques... ;
- » favoriser la valorisation de ses savoir-faire par la participation des salariés à des actions de formation aux réseaux professionnels extérieurs (Union sociale pour l'habitat...).

B. AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT INTERNE ENTRE DIRECTIONS, ET ENTRE NIVEAUX CENTRAL ET OPÉRATIONNEL

Chacun s'accorde sur une nécessaire transversalité et une articulation plus efficace entre les niveaux central et opérationnel.

Le groupe souhaite améliorer la fluidité de travail en :

- » améliorant la connaissance réciproque des métiers/activités/fonctions, avec la mise en place de journées « Vis ma vie » de découvertes croisées des métiers ;
- » mobilisant les fonctions support et expertes, pour accompagner les différents corps de métiers (échanges de bonnes pratiques, diffusion de l'information...).
- » améliorant le dialogue opérationnel et la cohésion des niveaux central et territorial, à travers l'organisation de temps de travail communs pour résoudre les difficultés rencontrées ;
- » renforçant la cohésion interne à travers l'organisation de séminaires ;
- » poursuivant les efforts de communication interne (journal interne créé en 2021, magazine, webinaires, visites de patrimoine ouvertes aux salariés...)

À noter qu'au-delà du besoin de transversalité, face à la complexité croissante du cadre réglementaire dans lequel évolue le groupe et à ses missions toujours plus nombreuses, les fonctions support ont un rôle de soutien de plus en plus important. Ainsi, la direction juridique a-t-elle mis en place une animation des fonctions contentieuses, tandis que la direction des achats réunit chaque mois un club des acheteurs de la RIVP... Ces initiatives seront amplifiées dans le futur.

C. RATIONALISER LES OUTILS ET LES PROCÉDURES

La pertinence des outils, la lisibilité des procédures et des organisations, ainsi que la cohérence des circuits de validation sont des éléments essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise. Un travail collectif sera mené autour de deux axes par les directions du siège et les directions territoriales, et un bilan des améliorations sera présenté chaque année au CSE.

Concevoir des outils métiers avec et pour les collaborateurs

- » Mise en place d'un audit des outils métiers pour évaluer l'appropriation par les collaborateurs, la fiabilité des données, l'écart entre le potentiel de l'outil et l'usage réel ; l'opportunité de mise en place d'un logiciel pour les travailleurs sociaux, actuellement non outillés, sera étudiée ;
- » Mise en œuvre du schéma directeur des systèmes d'information, travaillé avec les utilisateurs ;
- » Amélioration de l'exploitation des données en créant et fiabilisant les indicateurs utiles au pilotage de la stratégie.

Rendre les procédures plus lisibles, plus accessibles et ajustables

- » Création d'un comité de simplification des procédures qui pourra être alimenté par une boîte à idées, et mise en place d'une démarche qualité globale permettant d'adapter régulièrement les procédures aux décisions ;
- » Sensibilisation régulière, par des formations *ad hoc*, des collaborateurs aux nouvelles procédures et attention portée à leur bonne appropriation ;
- » Révision des seuils de validation et favorisation du contrôle *ex-post* au détriment du contrôle *ex-ante* pour gagner en agilité.

D. PORTER UNE POLITIQUE DES ACHATS AMBITIEUSE : QUALITÉ DE SERVICE ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

La stratégie d'achats du groupe RIVP est fondée sur quatre axes qui visent à améliorer la qualité de service apporté aux locataires :

- » réduire les coûts ;
- » développer l'achat responsable ;
- » piloter la performance des prestataires ;
- » disposer d'outils et de processus achats performants et transparents, et faciliter le respect de la réglementation.

La direction des achats renforcera cette démarche de qualité de service et accentuera en outre ses efforts pour une politique d'achats responsable :

- » systématiser les clauses sociales et environnementales d'insertion dans les marchés en renforçant le suivi des objectifs ; notamment, le groupe RIVP appliquera rigoureusement l'article 35 de la loi Climat relatif au verdissement de la commande publique, avec une obligation de clauses environnementales dans 100 % des marchés publics ;
- » recourir à des prestataires ayant une politique sociale et environnementale ambitieuse, notamment s'agissant de la juste rémunération de leurs salariés ;

- » former l'ensemble des acheteurs et prescripteurs aux achats responsables ;
- » porter une politique ambitieuse de recours à des marchés dans le secteur protégé.

La RIVP se donne l'objectif d'obtenir d'ici 2025 un label certifiant le caractère responsable de ses achats.

4.3 Investir dans les ressources humaines et s'appuyer sur les compétences

En 2021, le groupe RIVP emploie 1 389 collaborateurs (635 gardiens et 754 administratifs).

A. RENFORCER LES COMPÉTENCES ET ENCOURAGER LA PROGRESSION DE CARRIÈRE

Souhaitant aller plus loin dans l'acquisition et la valorisation des compétences des collaborateurs, le groupe RIVP s'engage à :

- » accroître l'ambition de son plan de formation, afin de renforcer les compétences, les expertises et l'employabilité des salariés (partenariat avec les instituts de formation spécialisés) ;
- » assurer des formations combinant les compétences métier et d'utilisation des outils informatiques/numériques ;
- » renforcer les dispositifs d'accueil des nouveaux arrivants pour une meilleure intégration (action de tutorat, *on-boarding*) ; l'objectif est d'avoir couvert l'ensemble des métiers de la gestion locative d'ici 2025 ;
- » identifier les talents et encourager la mobilité (développer les bassins d'emplois avec les autres bailleurs).

B. SOUTENIR LES ENCADRANTS

Dans un monde qui a profondément évolué (avec le télétravail et une demande forte des salariés pour plus de confiance et d'autonomie), le fonctionnement interne, qui conserve encore ses réflexes anciens et son organisation traditionnelle, a besoin d'évoluer. Les encadrants et les cadres experts constituent un pilier fondamental du bon fonctionnement de l'entreprise. Il est essentiel de les soutenir au quotidien et de leur donner les moyens de faire face aux évolutions du monde du travail. Le groupe RIVP s'engage ainsi à :

- » faire des encadrants les ambassadeurs des enjeux stratégiques et des priorités du groupe auprès des équipes (création d'un club managers, organisation de séminaires annuels) ;
- » soutenir individuellement chaque encadrant (coaching, groupes d'analyse de la pratique...).

C. MAINTENIR UNE POLITIQUE VOLONTARISTE DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, ET RENFORCER LES DISPOSITIFS D'INCLUSION POUR TOUS LES SALARIÉS

Le groupe RIVP bénéficie d'une culture d'entreprise forte veillant à la qualité de vie de ses salariés, avec un management bienveillant ; un acquis que le groupe souhaite consolider et amplifier.

La RIVP mesure régulièrement la qualité de vie au travail. Le groupe s'engage à mettre à jour son baromètre social tous les trois ans et à en déduire un plan d'actions, diffusé à l'ensemble des salariés, visant à améliorer la qualité de vie au travail.

Le groupe RIVP conduit depuis plusieurs années une politique volontariste en matière de diversité qui vise à corriger les écarts de traitement femmes/hommes, intégrer les jeunes, préserver la situation professionnelle des seniors dans l'entreprise, intégrer les salariés porteurs de handicap, sensibiliser contre les comportements discriminants et à les sanctionner le cas échéant. Ainsi, grâce à deux accords signés sur l'égalité professionnelle (2012 et 2018) et un effort prolongé, la RIVP a obtenu, en 2021, le score de 94/100 à l'Index de l'égalité professionnelle femme/homme.

Le groupe renforcera son action en faveur de la diversité :

- » Le groupe RIVP souhaite aller au-delà des obligations (non-discrimination, lutte contre le harcèlement, égalité professionnelle) grâce à un accord ambitieux : appliquer une politique familiale identique pour toutes les formes de famille, nommer un référent diversité, sensibiliser les managers, créer une Commission égalité professionnelle et diversité au CSE de la RIVP, mener des campagnes de sensibilisation et sanctionner les dérives éventuelles.
- » Le groupe s'engage en outre à nommer, au sein de ses effectifs, un référent handicap dédié à la mise en place des dispositifs d'inclusion dans l'entreprise, et conseiller les personnes concernées.

D. DÉCLINER LE TÉLÉTRAVAIL AU SERVICE DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES : AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE VIE DES SALARIÉS ET DU SERVICE FOURNI AUX LOCATAIRES

La nouvelle réalité du travail a fait toute sa place au numérique et au télétravail, avec ses avantages et ses défis. Le groupe s'engage ainsi à parfaire sa pratique, en mettant en place un guide des bonnes pratiques du télétravail sur la base d'un retour d'expériences et de l'audit réalisé. L'objectif est de dessiner une mise en place opérationnelle équilibrée, qui prenne en compte le confort, la sécurité et la facilité du travail des salariés, tout en maintenant une haute qualité de service et de proximité.

E. MAINTENIR UN DIALOGUE SOCIAL CONSTRUCTIF

Depuis des années, le groupe RIVP s'emploie à construire et conserver un climat social interne basé sur le respect, l'échange, la transparence et la collaboration intelligente entre tous les acteurs du groupe. Le dialogue soutenu avec des représentants du personnel et des organisations syndicales est en effet d'ores et déjà permanent, et a donné lieu à la signature de multiples accords au sein de la RIVP en 2021 et 2022 :

- » accord d'intéressement, avenants relatifs aux exercices 2021 et 2022 ;
- » accord sur le télétravail, mis en œuvre le 1^{er} août 2021 ;
- » accord sur le plan d'épargne retraite collectif, mis en œuvre le 1^{er} avril 2021 ;
- » accord sur les moyens syndicaux et le fonctionnement du CSE en 2022, dans la perspective des élections des représentants du personnel ;
- » accord diversité et inclusion de mars 2022.

Le groupe RIVP attache une importance particulière à la qualité de son dialogue social et affirme sa volonté de la maintenir et l'améliorer.

4.4 S'appuyer sur la vision stratégique du Conseil d'administration

Le projet stratégique et ses grands principes sont nés d'un séminaire du Conseil d'administration en juillet 2021. Dans la lignée de ce travail engagé, le groupe RIVP souhaite pouvoir disposer pleinement de la ressource de son Conseil d'administration en ayant des échanges constructifs et stratégiques.

Ainsi, la RIVP s'engage à :

- » alimenter régulièrement le CA avec des analyses de fond afin de pouvoir débattre d'enjeux stratégiques et prospectifs ;
- » fournir, à partir de 2023, des tableaux de bord à chaque CA, présentant des indicateurs de suivi synthétique de son activité.

Par ailleurs, des séminaires de travail seront expérimentés entre les services municipaux et les équipes de la RIVP, en lien avec les élus d'arrondissement administrateurs de la RIVP, afin de partager sur les enjeux de chacun.

4.5 Veiller à maintenir les marges de manœuvre

Le groupe peut s'appuyer sur un chiffre d'affaires important, un autofinancement de près de 10 % en 2021, un taux d'endettement élevé mais soutenable, (notamment grâce à un travail actif de restructuration de ses prêts), et sur une gestion budgétaire saine qui repose sur les loyers perçus, les charges récupérées et les subventions publiques. L'entreprise dispose d'une solidité financière qui lui permet de maintenir un niveau d'investissement important et d'emprunter dans des conditions favorables. Cet acquis va être malmené par le contexte actuel d'inflation, notamment avec l'augmentation du taux du livret A et des coûts de construction. Le groupe RIVP s'attachera donc à en limiter les conséquences en portant une attention toute particulière au taux de remplissage de son parc de logements, de ses parcs de stationnement et de locaux commerciaux et d'activité (vacance et indisponibilité), au coût de l'entretien courant et de la remise en état des logements vacants, et à la qualité du pilotage de l'activité. Le groupe continuera en outre d'être innovant et réactif dans ses montages financiers ; la labellisation de la dette sera notamment engagée. Enfin, le groupe veillera à diversifier ses financements à travers d'autres niveaux de subventions publiques, tels que les fonds européens.



RiVP