



**Innovation,
inclusion, écologie**

La RIVP 2032

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. Le groupe RIVP se devait donc, à l'aune de cette nouvelle donne, de réinterroger son avenir, ses missions et ses objectifs.

RIVP



Un projet stratégique partagé grâce à une méthode participative inédite 3

« Inclure, écouter et entendre » 3
 Diagnostic et plan d'action 3



La RIVP : un opérateur immobilier social et urbain au service d'une ville inclusive et écologique 4

1.1 Contribuer à augmenter l'offre de logements et locaux d'activités à loyers abordables 4
 1.2 Garantir l'excellence de la maîtrise d'ouvrage, la qualité du patrimoine et l'adaptation constante aux nouveaux usages 5
 1.3 Être un contributeur actif de la transition écologique 6



Le groupe RIVP : un bailleur de proximité exemplaire 7

2.1 Améliorer en continu la qualité du service aux locataires et l'accessibilité du groupe RIVP 7
 2.2 Conforter une politique de proximité forte 8
 2.3 Confirmer une relation équilibrée entre le groupe RIVP et ses locataires, fondée sur le respect réciproque 8



Le groupe RIVP : un bailleur qui assume pleinement sa responsabilité sociale 9

3.1 Garantir l'accessibilité du parc et organiser la mixité sociale 9
 3.2 Créer les conditions d'un parcours résidentiel adapté aux besoins des locataires 9
 3.3 Renforcer la logique de prévention, développer des outils pour mieux repérer et traiter les situations fragiles 10
 3.4 Améliorer le traitement des situations complexes en s'adossant aux acteurs du secteur médico-social 10
 3.5 Concevoir et animer des projets sociaux de territoire au bénéfice des locataires, et tout particulièrement des personnes en difficulté 10



Le groupe RIVP : un groupe agile, attractif et performant11

4.1 Affirmer son identité d'ensemblier d'excellence de la ville11
 4.2 Créer les conditions d'un fonctionnement agile, transversal et responsabilisant11
 4.3 Investir dans les ressources humaines et s'appuyer sur les compétences 12
 4.4 S'appuyer sur la vision stratégique du Conseil d'administration 12
 4.5 Veiller à maintenir les marges de manœuvre 12

Un projet stratégique partagé grâce à une méthode participative inédite

Introduction

« Inclure, écouter et entendre »

Tels étaient les maîtres-mots de l'ambitieux travail à l'origine des conclusions présentées ici. Un travail mené de façon collaborative, avec exigence et dans un esprit constructif, par :

- » près de 380 salariés issus de tous les services, s'interrogeant sur l'avenir de leur outil de travail ;
- » les représentants des salariés et des locataires, forts de leurs échanges avec leurs pairs et leur connaissance du groupe RIVP ;
- » plus de 3 865 locataires, mobilisés pour faire valoir leurs attentes et leurs besoins (souvent nouveaux), et rappeler leur attachement à la RIVP : une institution solide, stable et agile, consciente des enjeux de notre temps.

Diagnostic et plan d'action

L'action du groupe RIVP est guidée par deux ambitions claires :

- » répondre aux défis des temps actuels : offrir un logement décent à toutes et tous, mais sans renoncer à l'amélioration constante du quotidien et de l'existant ;
- » redoubler d'efforts pour hisser le groupe RIVP au niveau d'une responsabilité historique : l'adaptation aux dérèglements climatiques et la préservation de conditions vivables.

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



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



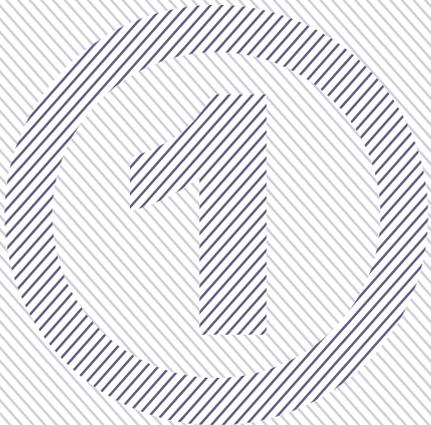
**Le groupe RIVP :
un bailleur de
proximité exemplaire**



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



**Le groupe RIVP :
un groupe agile,
attractif et performant**



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

Thème 1

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

Le groupe continuera de mobiliser sa capacité d'innovation et sa solidité financière pour maintenir à Paris sa position d'acteur majeur de la production de logements sociaux abordables (résidences sociales, pensions de famille, centres d'hébergement d'urgence, résidences étudiantes) et de locaux d'activités, mais aussi pour l'étendre sur le territoire métropolitain.

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

Les objectifs de la RIVP sont les suivants :

- » le financement de 1 000 nouveaux logements (familiaux + résidences) par an, conformément à la convention d'utilité sociale 2019-2025 ;
- » le retour à des dynamiques plus soutenables après trois années de croissance très forte (+15 % par an), 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 y parvenir, 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

Avec le même niveau d'exigence, le groupe RIVP souhaite développer, dans les centres urbains de la première couronne, une offre complémentaire de celle des bailleurs locaux.

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

Cinq objectifs clairs orientent l'action de la Direction du développement et de la gestion immobilière pour les entreprises (DDGIE) de la RIVP dans ce domaine :

- » 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 ;
- » créer des tiers-lieux, afin de développer le « faire ensemble » et tisser des liens ;
- » défendre les savoir-faire traditionnels, notamment en accueillant tous les métiers d'art qui contribuent au rayonnement de Paris, creuset historique de ces talents.

À noter. La DDGIE fait face actuellement à une demande extrêmement dynamique, avec d'ores et déjà 100 000 m² attendus en livraison de 2022 à 2025 (hors prospects en cours). Neuf sites en première couronne sont programmés.

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

La RIVP entend garantir l'excellence de la maîtrise d'ouvrage en consolidant ses process, en étant à la pointe de l'innovation, en enrichissant ses cahiers de préconisations de multiples retours d'expérience, et en systématisant le recours à la concertation. Elle s'assurera d'un meilleur suivi des immeubles après la fin des travaux grâce à l'agence de Mise en exploitation (MEE), et en créant un pôle dédié au suivi de la Garantie de parfait achèvement (GPA).

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

Le Plan de stratégie du patrimoine (PSP) 2017/2026 fixe les orientations stratégiques pour maintenir et améliorer le patrimoine de la RIVP. 1,1 milliard d'euros (110 millions d'euros par an environ) seront ainsi investis 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 dans le domaine de la réhabilitation énergétique ;
- » adapter le patrimoine aux enjeux de vieillissement, d'attractivité et de confort (par exemple : regroupement des chambres de bonne).

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

La RIVP a fortement investi ce sujet en atteignant, dès 2021, 44 % de logements accessibles et 7,6 % de logements adaptés (dépassant de fait les objectifs fixés par la Ville de Paris : respectivement 40 % et 3 %). Elle souhaite à présent se fixer des objectifs encore plus ambitieux :

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



En outre, l'Agenda 21 de la RIVP prévoit la mise en place d'une démarche globale d'accompagnement du vieillissement, reposant sur trois grands principes :

- » le droit à l'adaptation, *via* un « diagnostic habitat » proposé à tous les locataires de plus de 70 ans pour faire le point sur leurs besoins et les adaptations nécessaires ;
- » le renforcement des cahiers de préconisations pour la construction de logements familiaux avec la rédaction d'un volet « vieillissement » ;
- » l'expérimentation de nouvelles formes d'usage de l'habitat : cohabitation intergénérationnelle, colocation, accueil familial, création d'un poste de conseiller ou référent seniors.

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.

D. RÉDUIRE LES NUISANCES DES TRAVAUX RÉALISÉS EN SITE OCCUPÉ

La RIVP s'engage à réduire les nuisances des travaux en site occupé, notamment en veillant à la transmission d'une information régulière aux locataires et en systématisant le recours à des prestations d'accompagnement pour des opérations « sensibles » (taille du groupe, fragilité des locataires...).

1.3 Être un contributeur actif de la transition écologique

A. RÉDUIRE L'EMPREINTE CARBONE DES BÂTIMENTS

Pour réduire l'empreinte carbone de la construction et de son patrimoine, le groupe RIVP s'engage à accentuer les actions déjà mises en œuvre : réemploi des matériaux et augmentation de la part de matériaux bio et géosourcés (bois, pierre, etc.), ainsi que développement des énergies renouvelables (panneaux photovoltaïques, utilisation de la chaleur fatale de serveurs...).

Pour réduire l'empreinte carbone du patrimoine (premier poste de son bilan carbone), le groupe RIVP s'est fixé comme objectif de diminuer la consommation moyenne en kWh par m² de 15 % à horizon 2025, et de 40 % d'ici 2032. Pour y parvenir, il entend poursuivre ses travaux de réhabilitations thermiques et d'améliorations énergétiques (remplacements des chaufferies, chaudières et convecteurs), et mettre en œuvre d'un plan occultation à partir de 2023.

À noter. Le groupe RIVP s'engage en outre à réduire de 40 % ses propres émissions à horizon 2030 par rapport à 2023.

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

Le groupe RIVP se fixe des objectifs ambitieux au bénéfice de la biodiversité et du verdissement de son parc :

- » gestion 100 % écologique des espaces verts d'ici 2024 ;
- » doublement des surfaces de toits végétalisés, transformation de 2 hectares de pelouses en prairies de fauches tardives et plantation de 1 000 arbres supplémentaires d'ici 2025 ;
- » labellisation LPO (Ligue pour la protection des oiseaux) de 50 % des sites d'immobilier d'entreprise d'ici 2030 (100 % à terme) ;
- » désimperméabilisation d'au moins 5 000 m² de sols d'ici 2032 ;
- » développement de projets d'agriculture urbaine.

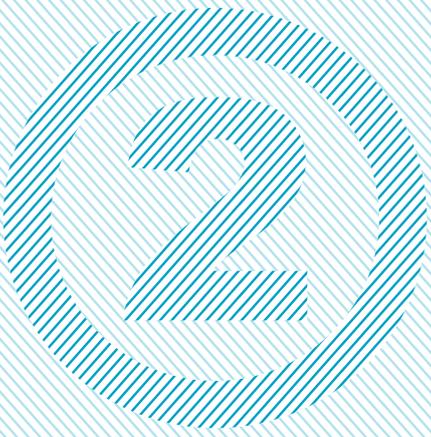
C. PROMOUVOIR LES MOBILITÉS DURABLES

Le groupe RIVP s'engage à favoriser la pratique du vélo :

- » équipement des résidences de locaux à vélos sécurisés au sein des parkings (à ce titre, mise à disposition de la start-up « 12.5 » d'un emplacement de parking dans toutes les résidences qui en disposent, afin d'y déployer neuf places de vélos sécurisées) ;
- » recensement, au plus tard en 2024, de l'ensemble des possibilités de création de local à vélos dans les résidences ne disposant pas de parking ;
- » encouragement du déplacement des collaborateurs à bicyclette (versement d'une prime, proposition de vélos de fonction et mise à disposition d'une flotte de vélos de service).

En outre, le groupe RIVP s'engage à contribuer au déploiement de véhicules électriques :

- » installation de bornes de recharge dans toutes les résidences neuves et l'ensemble des sites de travail du groupe RIVP, ainsi que dans les résidences et hôtels d'activités actuels sur demande ;
- » renouvellement du parc de véhicules destinés aux collaborateurs, avec 100 % de véhicules électriques d'ici 2028.



Le groupe RIVP : un bailleur de proximité exemplaire

Thème 2

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

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

La RIVP accorde une attention toute particulière à la satisfaction de ses locataires, notamment via son Service relation locataires (SRL) et des démarches d'évaluation en continu (notamment enquête de satisfaction annuelle) à destination des particuliers. Ces services seront développés (une expérimentation d'enquête de satisfaction par SMS auprès des locataires ayant appelé le SRL est en cours) et étendus aux locataires professionnels (commerces et autres entreprises) à horizon 2025.

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. Le groupe souhaite agir sur quatre leviers pour mieux les piloter et améliorer sa qualité de service :

- » rapidité d'exécution, en déléguant aux gardiens la commande de certaines interventions et en mettant en place une plateforme fournisseur ;
- » communication accrue auprès des locataires (programmation et suivi des interventions) ;
- » contrôle renforcé de la qualité des interventions, notamment par les équipes de terrain ;
- » anticipation de la dégradation des bâtiments pour éviter certaines interventions.

C. AMÉLIORER LA GESTION DES SINISTRES

Le groupe RIVP s'engage à professionnaliser et fluidifier la gestion des sinistres via la mise en place d'un plan d'actions dès 2023, et celle d'un outil dédié (gestion, traçabilité et information des locataires).

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

Le groupe RIVP s'engage 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'une aide à sa rénovation ;
- » accroître et diversifier les 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 souhaite renforcer son offre de services aux entreprises hébergées via :

- » un soutien accru (conseil, ingénierie, bonnes pratiques) ;
- » l'amélioration de la qualité de vie au travail de leurs salariés ;
- » des locaux modulables ou de nouveaux locaux plus adaptés à leur degré de maturité.

F. ADAPTER ET RATIONALISER LES SUPPORTS DE COMMUNICATION

Mesure transversale irriguant toutes les précédentes, la RIVP souhaite améliorer sa communication en direction des locataires en la rendant plus lisible, plus transparente et plus personnalisée. Les contacts téléphoniques (appels et SMS) seront privilégiés. Un plan dématérialisation sera en outre mené pour améliorer la mise à disposition immédiate des informations et pour réduire son empreinte carbone : l'espace en ligne locataires sera donc amélioré d'ici 2026 au plus tard, et le groupe vise un taux de dématérialisation de 2/3.

À noter. Mesure phare pour attester de tous les efforts déployés : le groupe RIVP se fixe comme objectif d'obtenir une labellisation ou une certification qualité à l'horizon 2026.

2.2 Conforter une politique de proximité forte

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

Le groupe RIVP, qui peut notamment s'appuyer sur la présence de plus de 600 gardiens dans l'ensemble de son parc, souhaite conserver ce dispositif et soutenir ses équipes de terrain sur la durée de son projet stratégique, à travers quatre actions phares :

- » le recrutement proactif de collaborateurs afin d'éviter la vacance de postes ;
- » l'intégration améliorée des nouveaux collaborateurs pour favoriser leurs montées en compétence ;
- » le partage d'informations entre les équipes ;
- » le soutien aux équipes face aux situations conflictuelles du terrain.

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

Par le doublement du budget qu'elle y consacre (notamment au profit de la Commission de soutien aux initiatives locales et du Budget participatif), la RIVP souhaite encourager toutes les initiatives favorisant le dialogue avec les locataires et leur implication dans la vie des résidences :

- » les opérations « Pieds d'immeubles », dont le nombre sera porté à 150 par an ;
- » les actions thématiques avec des partenaires (par exemple : les économies d'énergie) ;
- » diverses actions locales : amicales des locataires, jardins potagers, achats groupés...

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

La nouvelle Direction de la tranquillité et de la sûreté aura notamment pour objectifs :

- » la mise en place d'une démarche qualité globale dédiée, basée sur une prise en compte des remontées du terrain, un référentiel des infractions (des incivilités aux événements graves) et la poursuite systématique de leurs auteurs ;
- » le recours, étendu à l'ensemble des agences, 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 des salariés de proximité.

B. VEILLER AU RESPECT DES RÈGLES CONTRACTUELLES FONDAMENTALES

Par ailleurs, plusieurs actions seront menées pour veiller au respect des règles contractuelles fondamentales, avec notamment un plan de contrôle des occupations irrégulières dès 2023, et l'application de pénalités en cas de dégradation du logement.

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

L'action d'un bailleur de proximité ne pouvant se faire sans ses locataires, la RIVP s'engage à maintenir un dialogue constructif et de qualité avec les locataires et les associations les représentant.



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

Thème 3

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

La politique proactive de la RIVP en matière d'attribution portera notamment sur les personnes en situation économique fragile (en rendant prioritaires les mutations dès que le loyer est trop élevé), les personnes vieillissantes (sous-occupation, non-adaptation du besoin) et les personnes en situation de handicap.

A. AVOIR UNE POLITIQUE D'ATTRIBUTION EN FAVEUR DES PUBLICS 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 à ces sujets. Pour aller plus loin, 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 ;
- » d'ici 2025 l'objectif de 25 % des attributions au profit des ménages relevant du premier quartile (pour mémoire : 4 % en 2018 ; 15 % en 2021).

À noter. Pour y parvenir, une réflexion commune au sein du groupe sera menée d'ici à 2025, avec pour objectif la mise en place de dispositifs de fluidité (notamment ciblage accru des ménages concernés).

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 : un mécanisme de compensation permettra 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.

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

Parce que tout logement non occupé est une demande de logement social non pourvue, la RIVP s'engage à :

- » réduire à 60 jours le délai de relocation à horizon 2032 (contre 90 jours actuellement) ;
- » accélérer la restructuration des chambres de bonne en mobilisant des Maîtrises d'œuvre urbaine et sociale (MOUS) mobiles pour, en 2032, avoir restructuré 500 chambres ;
- » lancer un plan ambitieux de réduction de l'indisponibilité en nombre et en durée ;
- » 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

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. Le groupe s'engage à compléter les dispositifs déjà en place pour créer les conditions d'un parcours résidentiel adapté aux besoins des locataires :

- » mise en place du 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 ;
- » 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...) ;
- » soutien amplifié à la location choisie *via* les plateformes Loc'annonces et Échanger-Habiter.

B. ASSURER UN SUIVI PERSONNALISÉ POUR LES PERSONNES EN DIFFICULTÉ

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. Le groupe RIVP s'engage ainsi à mener une politique proactive dans l'accompagnement social des locataires :

- » pour les nouveaux entrants : systématiser l'accompagnement ;
- » pour les locataires en place : mener des campagnes régulières d'information aux droits, notamment aux aides facultatives de la Ville, en lien avec les partenaires.

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

Le groupe RIVP souhaite renforcer sa collaboration avec les acteurs sociaux partenaires de droit commun : direction des Solidarités de Paris, Service intégré d'accueil et d'orientation (SIAO)...

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

Le repérage des situations fragiles est un levier important dans l'accompagnement social. Les collaborateurs du groupe seront formés à repérer et à signaler les situations fragiles. Une Maîtrise d'œuvre urbaine et sociale (MOUS) interne mobile sera expérimentée pour intervenir sur des sites sensibles et prioritaires.

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

Le groupe RIVP, qui a déjà mis en place diverses mesures qui ont fait leurs preuves, accompagnera encore davantage les locataires en difficulté en mobilisant davantage les aides du FSL, et en proposant un plan d'apurement adapté à leurs situations.

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

Pour améliorer sa connaissance fine des profils de locataires et repérer les personnes en situation potentielle de non-recours, le groupe RIVP s'engage à :

- » mettre en place des études qualitatives en complément des indicateurs quantitatifs (un partenariat avec l'APUR va d'ores et déjà dans ce sens) ;
- » créer un observatoire visant à exploiter ses données locatives.

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

La RIVP s'engage à mettre en place un comité de suivi des situations complexes afin de rechercher des solutions collectives et de soutenir les équipes de proximité.

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

Le groupe RIVP s'engage 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.

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

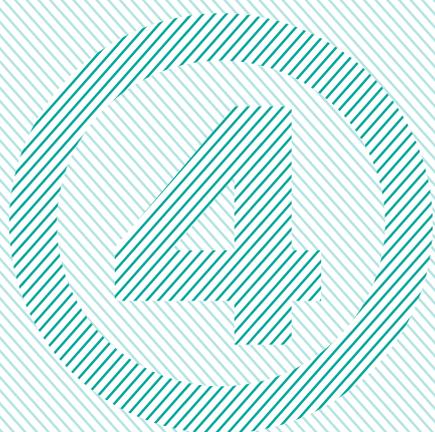
La RIVP souhaite assumer son rôle d'opérateur immobilier social et urbain au service du territoire. Sa volonté est donc de concevoir et d'animer des projets sociaux ayant pour vocation, sur un thème donné, l'analyse et la prise en compte de la situation dans une vision à 360° :

- » 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 des métiers internes et des 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.

À noter. 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

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

Si le groupe RIVP possède des qualités et des forces majeures, il peine cependant à les valoriser. C'est en y parvenant qu'il pourra attirer de nouveaux talents dans un environnement de recrutement extrêmement concurrentiel, ainsi que développer et faire rayonner son action au-delà des frontières de Paris.

Dans cette optique, le groupe s'engage à devenir une « entreprise à mission » à horizon 2025, afin d'inscrire, dans la durée et avec une exigence toujours accrue, ses valeurs de responsabilité sociétale et environnementale.

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

A. CONSOLIDER LES FILIÈRES MÉTIERS, RENFORCER LES EXPERTISES

Le groupe souhaite consolider la très grande expertise de ses métiers en animant le réseau des référents techniques (rencontres, séminaires, bonnes pratiques, formations spécifiques...) et en valorisant les savoir-faire via des actions de formation aux réseaux professionnels extérieurs (Union social pour l'habitat...).

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

Le groupe RIVP s'emploiera dans les prochaines années à fluidifier son fonctionnement :

- » en améliorant la connaissance réciproque et la cohésion des métiers/activités/fonctions ;
- » en mobilisant les fonctions support et expertes qui assureront des animations transversales des différents métiers pour un fonctionnement transversal sécurisé et efficace (échanges de bonnes pratiques, diffusion de l'information...);
- » en améliorant le dialogue opérationnel et la cohésion des niveaux central et territorial ;
- » en poursuivant les efforts de communication interne.

C. RATIONALISER LES OUTILS ET LES PROCÉDURES

Parce que 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, la RIVP s'engage à :

- » améliorer ses outils informatiques (notamment outils de pilotage) grâce à un audit relatif à leur appropriation, et en systématisant la conception des outils avec les métiers ;
- » simplifier ses procédures avec la création d'un Comité de simplification qui pourra être alimenté par une boîte à idées, et mettre en place une démarche qualité globale qui permette d'adapter régulièrement les procédures aux décisions ;

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

Tout en renforçant sa démarche de qualité de service, la direction des achats veillera à mener une politique d'achats responsable en s'assurant de la politique sociale et environnementale de ses prestataires, s'agissant notamment de la juste rémunération de leurs salariés.

À noter. L'objectif de la RIVP est 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

A. MAINTENIR ET RENFORCER UNE POLITIQUE VOLONTARISTE

La force d'une entreprise, ce sont ses salariés. Ainsi, le groupe RIVP souhaite aller plus loin dans son investissement dans les ressources humaines en multipliant les actions :

- » renforcer les compétences et encourager la progression de carrière en améliorant l'intégration et la formation des salariés ;
- » renforcer le soutien aux encadrants, en créant des communautés managériales et en leur proposant un soutien individuel à la demande (coaching, groupes d'analyse de la pratique...) ;
- » améliorer la qualité de vie au travail en amplifiant ses efforts en la matière ;
- » accroître ses actions en matière de diversité, notamment en déclinant l'accord diversité récemment signé ;
- » maintenir un dialogue social constructif et de qualité.

B. DÉCLINER LE TÉLÉTRAVAIL AU SERVICE DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

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.

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

Le groupe RIVP s'engage à alimenter régulièrement son Conseil d'administration (CA) avec des analyses de fond afin de pouvoir débattre sur les enjeux stratégiques et prospectifs ; et à fournir, à partir de 2023, des tableaux de bord à chaque CA, présentant des indicateurs de suivi synthétique de son activité.

4.5 Veiller à maintenir les marges de manœuvre

Avec une solidité financière qui lui permet de maintenir un niveau d'investissement important et d'emprunter dans des conditions favorables, le groupe a les moyens de ses ambitions. Néanmoins, 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.

La RIVP s'attachera donc à en limiter les conséquences :

- » en accordant une attention toute particulière au taux de remplissage de son parc de logements, de stationnement et de locaux commerciaux, au coût de l'entretien courant et de la remise en état des logements vacants, et à la qualité du pilotage de l'activité ;
- » en étant toujours aussi innovante et réactive dans ses montages financiers (la labellisation de la dette sera notamment engagée) ;
- » en diversifiant ses financements à travers d'autres niveaux de subventions publiques (tels que les fonds européens).