



ANNUEL 2019

Constructeur
social engagé



RATP
HABITAT



Ivry-sur-Seine

Rue Pierre Rigaud - rue des Lampes
Marjolijn et Pierre Boudry Architectes

- 02 Interview Claire Goudineau
- 04 Un constructeur social engagé
- 06 Imaginer la ville intelligente et durable
- 08 2019 – Des projets au service des habitants et des territoires
- 10 Donner de l'élan aux dynamiques territoriales
- 12 Une organisation tournée vers la proximité et la performance
- 14 Une organisation pour les locataires et les territoires
- 16 Des spécialistes en première ligne
- 18 Une entreprise humaine
- 20 Gestion financière



Être bailleur social aujourd'hui, c'est
**construire des villes intelligentes
et durables**, qui réinventent l'habitat, créent
du lien social et dessinent un avenir pour tous.



Être bailleur social aujourd'hui, c'est
**gérer le quotidien au plus près
du terrain**, accompagner les parcours
résidentiels et tous les moments
de la vie, et être aux côtés
des plus fragiles dès que nécessaire.



Être bailleur social aujourd'hui, c'est
**accompagner les territoires
et leurs habitants**, imaginer
d'autres manières de grandir et d'avancer
collectivement, au sein de dynamiques
créatrices d'activité et respectueuses
de l'environnement.



Être bailleur social
aujourd'hui, c'est être

**un Constructeur
social engagé**





*RATP Habitat
occupe une place
singulière
dans le monde
des bailleurs
franciliens.*

Interview

de Claire Goudineau,
Directrice Générale de RATP Habitat

L'an passé, RATP Habitat a fêté son 60^e anniversaire avec de nombreux projets et une nouvelle organisation qui s'est poursuivie. 2019, année de transition ?

Je parlerais plutôt d'une année d'avancement car notre nouvelle organisation est parfaitement opérationnelle et a déjà fait ses preuves sur le terrain. L'exemple le plus marquant est évidemment notre nouvelle Direction de la Clientèle et de l'Habitat, qui incarne pleinement notre démarche de proximité et qui a mis en place avec succès notre nouveau Centre de la Relation Client. Nous avons également renforcé notre offre avec la création au 1^{er} janvier 2020 d'une filiale dédiée au logement intermédiaire, RATP Habitat Intermédiaire, nous avons structuré notre offre d'accession à la propriété au sein de RATP Habitat Accession... Bref, **nous sommes en ordre de marche pour accélérer notre développement et faire entendre notre différence.**

Quelle est cette différence ?

Aujourd'hui, nous occupons une place singulière car nous sommes un bailleur à taille humaine, proche de ses locataires et des collectivités, et qui dispose d'une grande souplesse et d'une qualité de service optimale. Mais nous sommes aussi une filiale du Groupe RATP, et à cet égard, nous avons une expertise unique en maîtrise d'ouvrage complexe. À une époque où le foncier se fait de plus en plus rare en Île-de-France, cette capacité à **mener tous types de projets, des plus complexes aux plus classiques**, mais toujours au plus près des territoires, est un atout considérable.

L'humain et la proximité sont au cœur de l'approche de RATP Habitat...

C'est primordial pour un bailleur social, comment pourrait-il en être autrement ? Nous avons d'ailleurs été le premier bailleur francilien à présenter à la

signature du préfet notre Convention d'Utilité Sociale. Pendant trois mois, nous avons participé à de nombreuses réunions qui nous ont permis de **mieux cerner les besoins des collectivités**, leurs attentes en matière de mixité et d'engagement auprès d'elles. Ces échanges nous ont permis d'affiner mieux encore notre démarche.

Comment répondre à ces besoins multiples et parfois contradictoires ?

D'abord en investissant de manière coordonnée et **en produisant une offre de logements adaptée à la réalité francilienne**. Pour RATP Habitat, cela signifie un investissement à hauteur de 250 millions d'euros, la construction de 1000 logements à livrer dans les 3 prochaines années, et des projets qui remettent la mixité au cœur de la ville en accompagnant l'offre de logements par des résidences étudiantes, résidences jeunes actifs, logements intermédiaires, résidences pour personnes âgées... Ensuite, il s'agit de **remettre du lien social à tous les échelons**, afin d'accompagner tous les locataires, notamment les plus fragiles. Pour nous, cela passe notamment par le renforcement du rôle central joué par nos équipes de terrain, au premier rang desquelles nos gardiens mais aussi nos conseillères en économie sociale et familiale (CESF).

Peu de bailleurs ont dans leurs effectifs ces profils : pourquoi avoir fait ce choix ?

Parce que la satisfaction client passe par **un vrai suivi de proximité**. En 2019, nous avons atteint un taux record de satisfaction de 87,5 % : le fait d'avoir un gardien présent sur chaque site nous permet de mieux gérer nos immeubles et d'avoir une plus grande réactivité au quotidien – encore renforcée grâce au Centre de Relation Client.



Nous sommes un bailleur à taille humaine, proche de ses locataires et des collectivités. Mais nous sommes aussi une filiale du Groupe RATP, capable de mobiliser notre expertise pour réaliser des projets complexes sur des sites uniques en Île-de-France.



La satisfaction client passe également par un bâti de qualité, des coûts et une performance énergétique maîtrisés...

Tout à fait. D'ailleurs, RATP Habitat investit en plus de **7 millions d'euros par an dans la réhabilitation et la résidentialisation de son patrimoine**. Toutes nos constructions neuves sont labellisées au niveau énergétique et environnemental, et nous innovons régulièrement avec des constructions bois, des réflexions sur l'aménagement et la végétalisation... Ces questions sont d'ailleurs au centre de notre coopération au sein d'Habitat Réuni, qui regroupe une vingtaine d'entreprises du secteur.

C'est aussi pour cette raison que vous vous êtes lancés dans une démarche de certification qualité ?

Il est important de faire les choses et de les formaliser. À travers la certification, nous voulons que **l'ensemble de nos collaborateurs s'approprient notre démarche** et les enjeux que nous nous sommes fixés.

Notre volonté est d'imaginer des villes intelligentes et durables, et pour cela, nous pouvons compter sur notre expertise, notre politique ambitieuse et nos process, en matière de construction et de réhabilitation durables. Cette démarche s'appuie sur notre volonté de préserver le lien social et la mixité. C'est à la fois un **état d'esprit et une démarche que la certification doit venir couronner**. Rendez-vous fin 2020 !



Ateliers Jourdan Corentin Isoire

Résidence Chris Marker
Architecte - Éric Lapierre

Constructeur social engagé

au service des territoires et de leurs habitants

Constructeur social engagé, RATP Habitat accompagne toutes les dynamiques territoriales en remettant l'humain et la mixité sociale au cœur d'une ville intelligente et durable. RATP Habitat est la filiale de logement social du Groupe RATP. Son patrimoine est composé de logements sociaux et intermédiaires destinés aux salariés de la RATP, à l'État et aux collectivités locales ainsi qu'à d'autres réservataires comme Action Logement et des Ministères.

Nos missions :

CONSTRUIRE

- Spécialiste de la maîtrise d'ouvrage et des montages juridiques pour tous types d'opérations, de la plus complexe à la plus classique.
- Des programmes immobiliers novateurs, architecturalement ambitieux, et respectueux des labels environnementaux les plus exigeants (NF Habitat HQE, E+C, Passivhaus...).
- Des réponses au plus près des besoins : accessibilité, proximité des transports, loyers et charges maîtrisés...
- Une capacité à mener des programmes mixtes et imbriqués en relation avec les collectivités et/ou le Groupe RATP.

GÉRER

- Une offre diversifiée de logements sociaux et intermédiaires, ou en accession sociale, du collectif à l'individuel ou en résidences sociales pour étudiants, jeunes actifs...
- Un Centre de Relation Client intégré, composé d'une équipe de 3 personnes
- Une continuité de service assurée au travers d'un service d'astreintes (service d'urgences)
- Une équipe d'experts sur les métiers de la gestion.
- Une organisation de proximité, au cœur des territoires via son réseau de gardiens.

ACCOMPAGNER

- Un accompagnement sur-mesure à chaque étape de la vie et du parcours résidentiel.
- Un gardien de référence pour chaque résidence permettant une meilleure proximité au quotidien.
- Des conseillères en économie sociale et familiale pour un accompagnement social au profit des plus fragiles
- Des outils et services pour simplifier le quotidien : espace locataire, dossiers dématérialisés, charte de services...

RATP HABITAT EN QUELQUES CHIFFRES



72,8 M€

de Chiffre d'Affaires augmenté des charges locatives



35,4 M€

de capital



129

résidences dans **51** communes



8 632

logements gérés



1 000

nouveaux logements à livrer les 3 prochaines années



200

logements réhabilités chaque année en moyenne (70 logements résidentialisés chaque année en moyenne)



150

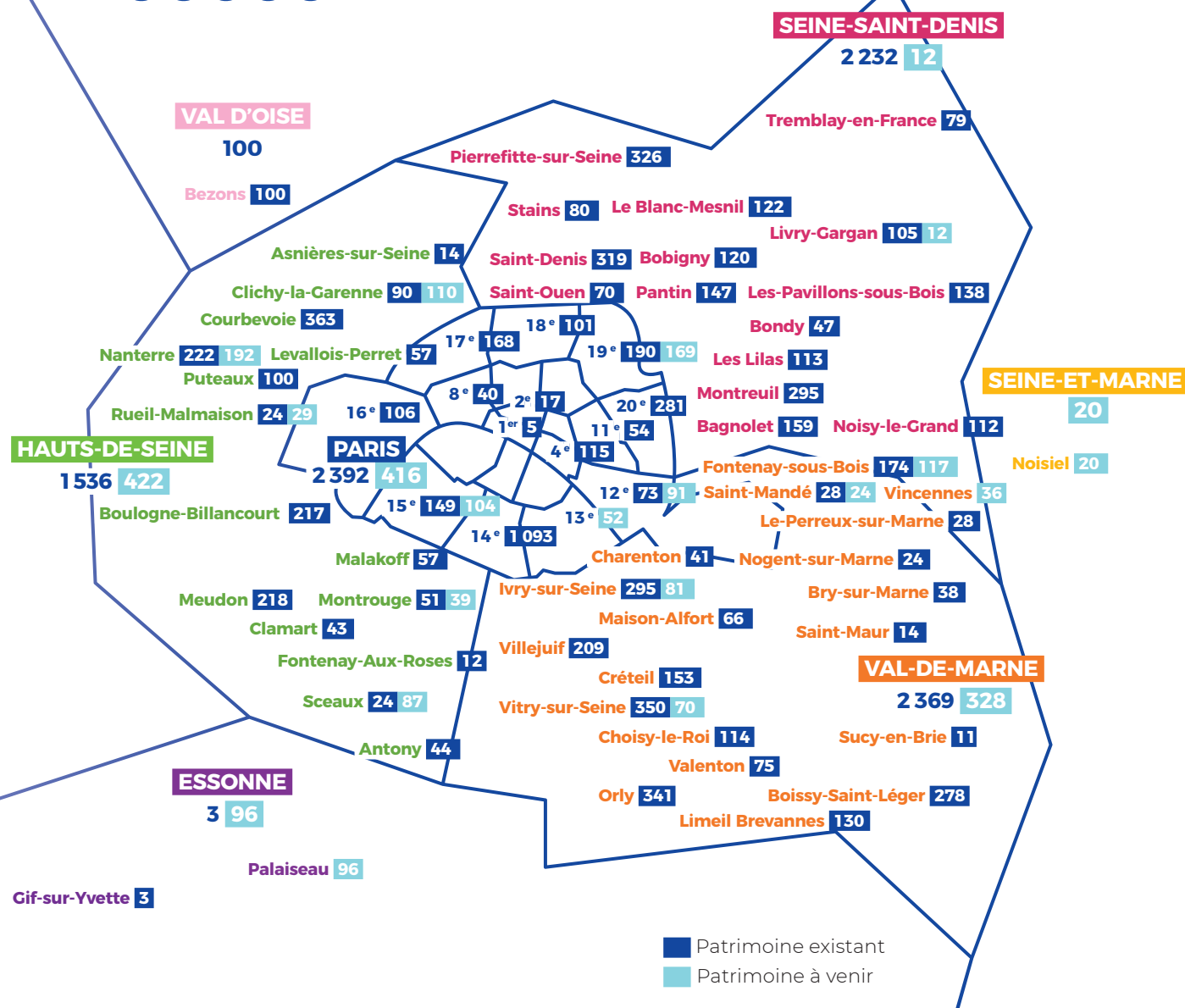
collaborateurs dont **66** gardiens



87,5 %

de locataires satisfaits
(+4,5 points en 2019)

Patrimoine & constructions futures



Conseil d'administration

Jean-Louis Houpert

Président

Luc Piffard

Représentant RATP

Serge Contat

Représentant RIVP

Véronique Winter

Représentant Action Logement Services

Fatoumata Koné

Représentant Conseil Général 75

Stéphane Peu

Représentant CA Plaine Commune

Sylvie Guillen

Représentant CA GPSO

Mohamed Bouzourene

Gwenaël de Conti

Philippe David

Jean-Luc Even

Guillemette Karpelès

Luc Le Duigou

Gaëlle Pedraza

Raphaël René-Bazin

Christian Bernadac

Représentant les locataires

Mamoudou Camara

Représentant les locataires

Delvina Galy

Représentant les locataires



Les Ateliers Vaugirard

1^{re} pierre
19 février 2020

Imaginer la ville intelligente et durable

Nouveaux modes de vie, nouveaux défis démographiques : la ville d'aujourd'hui doit se réinventer autour de grandes politiques territoriales où la transition énergétique, la mobilité durable et la mixité jouent un rôle prépondérant. En tant que filiale du Groupe RATP et bailleur, RATP Habitat est engagé aux côtés des collectivités, et s'efforce de mettre en place une offre de logements de qualité, à la fois adaptée et élargie pour répondre aux attentes de tous les publics. Être un partenaire actif du développement de villes intelligentes et durables, c'est l'ADN de RATP Habitat !



3 questions à...
Vincent Souyri,
Directeur de l'Immobilier

Qu'est-ce que la ville intelligente et durable selon RATP Habitat ?

C'est avant tout une **ville inclusive** et qui offre une vraie mixité à tous les niveaux – une **mixité sociale** bien sûr, mais aussi une **mixité de programmes**. Les deux sont intrinsèquement liées car à la diversité des publics doivent répondre des programmes adaptés, offrant des logements de typologies différentes, en **location ou en accession, mais aussi des locaux d'activités et des équipements publics**. Intégrer l'ensemble de ces paramètres sur un même site demande une **véritable expertise en matière de maîtrise d'ouvrage complexe** – ce qui est le réel savoir-faire de RATP Habitat !



des opérations de

12 à 663
logements



83
commerces

RATP Habitat est capable de construire tout type de projet, du plus simple au plus complexe : qu'est-ce qui change dans votre approche ?

Notre philosophie est la même quel que soit le projet et vise à la fois une **qualité architecturale et environnementale**, que ce soit pour les **programmes neufs** ou pour les **opérations de réhabilitation** de notre patrimoine. Ce qui change, ce sont les paramètres -



Architecte - Éric Lapierre

Une résidence à l'architecture remarquable

L'architecte Éric Lapierre, choisi par RATP Habitat après concours, a reçu en 2019 le **Grand Prix d'Architecture** de la revue spécialisée « D'A » pour sa **résidence étudiante Chris Marker** (Paris 14^e). Ce programme fait partie de l'ensemble des **Ateliers Jourdan Corentin Issoire**, qui comprend **365 logements étudiants, 193 logements sociaux, 108 logements privés et une crèche**. Éric Lapierre a entièrement repensé les **ateliers du centre bus** de la RATP de la porte d'Orléans, en posant sur cet équipement industriel un ensemble à l'inspiration poétique - clin d'œil au film « La Jetée » de Chris Marker.

Architecte mandataire - Christ & Gantenbein
Architecte associé - Margot-Duclot



Un exemple d'insertion urbaine réussie au cœur de Paris

Comment réinventer un site industriel qui depuis plus d'un siècle accueille des activités de maintenance de la RATP ? C'est le défi auquel participe RATP Habitat aux Ateliers Vaugirard (Paris 15^e), où le choix a été fait de **désenclaver les espaces pour les rendre à la vie de quartier et inventer une nouvelle forme de mixité**. RATP Habitat a profité de la future évolution du site (atelier rénové, sur lequel et autour du duquel sont également construits **logements, halte-garderie et espaces verts**) pour réaliser environ **200 logements sociaux**. Le bâtiment bénéficiera de la double certification Qualitel et Habitat et Environnement (H&E) profil A ainsi que d'un niveau de performance énergétique labellisé Effinergie+.

techniques, financiers ou juridiques. Dans le cas d'opérations complexes, **notre approche n'est pas seulement celle d'un constructeur mais bien celle d'un aménageur**. Nous sommes également en mesure de gérer des **montages complexes (emphytéose, allotissement, division en volume, usufruit...)** en étroite collaboration avec notre service juridique. Pour les collectivités qui font appel à nous, c'est une vraie valeur ajoutée car tout est maîtrisé.

Cette ville nouvelle, elle est forcément innovante ?

L'innovation est bien sûr partie prenante de notre vision, à de nombreux niveaux. Nous expérimentons des **nouveaux procédés constructifs, de nouvelles techniques**, mais aussi de **nouveaux modes d'habitat** – comme la colocation solidaire ou la mixité intergénérationnelle. Mais l'innovation n'est jamais une fin en soi : elle sert un besoin, qu'il s'agisse d'améliorer la performance du bâti, de simplifier le quotidien des habitants, ou de créer du lien social. **L'innovation aussi doit être inclusive** pour que la ville puisse profiter à chacune et à chacun.



83 827 m²
d'espaces verts



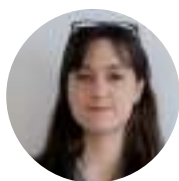
2
cabinets médicaux



3 crèches + **1** halte-garderie

2019 – Des projets au service des habitants et des territoires

DÉVELOPPEMENT : UNE VISION STRATÉGIQUE



RATP Habitat Intermédiaire, une nouvelle offre pour les classes moyennes

« Les difficultés d'accès au logement ont eu pour conséquence ces dernières années d'exclure une partie croissante de la population

aux revenus trop hauts pour le logement social mais trop faibles pour le parc privé. Parce que le logement intermédiaire permet une réponse à loyers maîtrisés (de 15 % à 20 % inférieur au marché) à ces publics, RATP Habitat intègre cette nouvelle offre dans une partie croissante de ses programmes et a même créé une filiale dédiée, **RATP Habitat Intermédiaire**, pour accompagner son développement depuis le 1^{er} janvier 2020 ».

Katia Levêque, Responsable juridique – membre de l'équipe de projet RATP Habitat Intermédiaire.

1^{er} CUS en Île-de-France

RATP Habitat a été le premier bailleur social à transmettre sa Convention d'Utilité Sociale (CUS) au préfet d'Île-de-France pour signature. Cette signature fait suite à plusieurs mois d'association et d'échanges entre les pouvoirs publics et les équipes du siège. Ce dialogue a permis de **décliner localement les priorités et actions de RATP Habitat** pour les années à venir en matière de construction, de patrimoine et de service rendu. Reconnue pour sa réactivité, sa proximité et sa capacité d'adaptation, RATP Habitat a ainsi confirmé son rôle de partenaire essentiel des politiques locales de développement et d'habitat au service de ses locataires.



CONSTRUCTION : UNE APPROCHE INNOVANTE

À Bagnolet, la mixité s'invite en cœur de ville

RATP Habitat a lancé en 2019 la 3^e phase du projet d'aménagement d'un site de plus de 9 000 m² situé rue François Mitterrand à Bagnolet. Cette réalisation complexe, qui remet la mixité au centre de la vie de quartier, regroupera au total 280 logements (locatif sociaux et en accession), des commerces ainsi qu'un poste de commandement et de contrôle pour le compte de la RATP. Le dernier lot a été cédé en 2019 à un promoteur associé à un architecte, choisis après concours, pour proposer des logements libres, s'intégrant parfaitement à l'ensemble.



Architecte - ARC PÔLE

Livraison de 24 logements sociaux au Perreux-sur-Marne

12, rue de la Marne
4 Vents Architectes



Livraison de 24 logements sociaux à Rueil Malmaison
place Besche - rue Jean Bourguignon
MPA Architectes

**RATP Habitat
occupe une place
singulière
dans le monde
des bailleurs
franciliens.**



**1^{re} pierre à Ivry le Square
ZAC du Plateau**
27 logements sociaux,
50 en accession



**Visite du logement témoin
à Fontenay-sous-Bois**
Opération l'îlot Michelet
Archi 5 PROD

À Fontenay-sous-Bois, l'îlot Michelet accueillera un ensemble mixte comprenant 24 logements locatifs sociaux et un local commercial réalisés par RATP Habitat, ainsi que 57 logements en accession et un équipement public réalisés par Terralia Immobilier. L'opération comprendra également 97 places de parking en sous-sol, un jardin public de 660 m², des jardins privatifs et communs et une venelle publique piétonne reliant la rue Michelet et la rue Paul Bert.

RÉHABILITATION : UN QUOTIDIEN AMÉLIORÉ

Un projet de rénovation énergétique récompensé

C'est à l'occasion de l'édition 2019 du Salon des Maires et des Collectivités Locales que Promotelec et le Moniteur du BTP ont remis à RATP Habitat le **Trophée de la rénovation de logement collectif** pour la rénovation énergétique BBC de la Résidence Davout (Paris 20^e). Cette rénovation en site occupé, effectué en 2019, avait pour objectif de réduire les consommations énergétiques et d'atteindre la labellisation **BBC Rénovation**, sans augmentation des émissions de gaz à effet de serre grâce à l'utilisation d'énergie renouvelable (mise en place d'un système de récupération de chaleur sur la ventilation pour produire de l'eau chaude).



Réfection des façades à Bastille

21 bis et 23 boulevard Bourdon



Ravalement et remplacement des façades extérieures à Diderot

rue Traversière



Résidentialisation et création de places de parking supplémentaires à Meudon

rue de La Tour - rue Ernest Renan



Réfection des locaux OM avec création du tri sélectif à Boissy-Saint-Léger

place de la Pinède et
place de la Boulaie





Ateliers Italie
rue Abel Hovelacque
52 logements sociaux
DATA Architectes

Donner de l'élan aux dynamiques territoriales

En tant que filiale du Groupe RATP, RATP Habitat est un partenaire historique du développement des collectivités en Île-de-France. En plus de mener à bien des projets complexes, dans le sillage de la stratégie de sa maison-mère, l'entreprise a développé une offre élargie lui permettant d'accompagner tous les parcours résidentiels : locatif social, logement intermédiaire, accession sociale à la propriété à prix maîtrisé, résidences jeunes actifs... Une diversité qui fait écho à la richesse des territoires et de leurs habitants.



Une présence
en Île-de-France dans

51 & **6**
communes départements



Témoignage

La pertinence
de notre approche
séduit de plus en plus
de collectivités

Notre **proximité avec les territoires** nous permet de développer une **offre vraiment adaptée aux besoins des populations**. Nous imaginons de nouveaux programmes et de nouveaux services, pour à la fois, créer les conditions d'une **vraie mixité sociale**, et accompagner, **tous les parcours résidentiels** : logements intermédiaires, projets intergénérationnels, colocation, accession sociale à la propriété, logements PLAI pour publics défavorisés, maisons relais pour des publics spécifiques...

Notre cœur de métier reste le locatif social, mais celui-ci ne peut plus être pensé de manière isolée. C'est d'ailleurs cette vision globale qui nous permet de renforcer notre présence sur nos territoires historiques et de nous développer sur d'autres secteurs, en lien étroit avec le Groupe RATP. De plus en plus de communes nous font confiance, notamment celles traversées par les nouvelles lignes de métro, car en plus du foncier RATP nous apportons **une expertise en maîtrise d'ouvrage complexe et des réponses adaptées à tous les publics** ».

Sandra Flouest,
Directrice du Développement

NETTER-DEBERGUE : un exemple de mixité avec logement intermédiaire en plein cœur de Paris

C'est un morceau de ville durable et intelligente que RATP Habitat a imaginé dans le 12^e arrondissement de Paris, sur les **5 000 m² du site** Netter-Debergue. Si la moitié des espaces sera dédiée à l'extension du jardin Debergue-Rendez-vous, l'autre accueillera **91 logements locatifs intermédiaires et sociaux**, ainsi qu'une **crèche de 99 berceaux**. Une voie piétonne sera également créée afin de désenclaver le jardin et en faire un véritable lieu de respiration pour tous les habitants du quartier. Les ambitions paysagères et architecturales de RATP Habitat pour ce projet sont fortes. Les façades des nouveaux immeubles seront réalisées au moyen d'un béton coulé en place ou au moyen de parois et d'un bardage bois pour le bâtiment donnant directement sur le futur jardin. Celui-ci sera aménagé par la Ville de Paris autour d'une **diversité d'usage : grande pelouse avec arbres fruitiers, prairie fleurie, aire de jeux pour les enfants**.



Nous travaillons en étroite collaboration avec la Direction de l'Immobilier pour assurer un pilotage et un contrôle très fins des investissements réalisés à chaque étape d'un projet de réhabilitation ou de construction neuve. »

Chi-Paul Tran
Contrôleur de gestion



6 %
de locataires
âgés de moins de 30 ans

16 %
de locataires
âgés de 65 ou plus

29 %
de bénéficiaires
d'une aide au logement

KAPS : la colocation solide prend ses marques à Villejuif

Piloté en partenariat avec l'Association de la Fondation Étudiante pour la Ville (AFEV), le projet KAPS (Koloc' A Projets Solidaires) permet à des jeunes motivés de **bénéficier de logements à loyers modérés** en échange de leur implication dans le **développement d'actions de solidarité**. RATP Habitat a lancé ce dispositif en 2019 à Villejuif, dans un bâtiment exemplaire en termes de consommation énergétique et d'empreinte carbone. Ce petit ensemble, construit en temps record grâce à une architecture modulaire et loué meublé avec tous les équipements et électroménagers nécessaires pour la colocation, s'intègre parfaitement à la ville. Un cadre propice à l'organisation d'animations autour des **nouvelles façons d'« habiter » et du « vivre ensemble »**.



Villejuif

67 rue Auguste Delaune
WRA Wild Rabbits Architectes



Une organisation tournée vers la proximité et la performance

Avec 129 résidences gérées dans 51 communes et 6 départements, RATP Habitat accompagne le parcours résidentiel de milliers de Franciliennes et de Franciliens. La nouvelle organisation de la Direction de la Clientèle et de l'Habitat, mise en place en 2019, pilote au plus près du terrain la politique d'amélioration continue de service pour ses locataires et en relation directe avec les collectivités. Cette démarche est déclinée sur 2 territoires, découpés chacun en 3 secteurs, pour une meilleure efficacité sur le terrain.



3 questions à...
Christophe Etronnier,
Directeur de la Clientèle
et l'Habitat

Quels ont été les fondamentaux de la Direction de la Clientèle et de l'Habitat en 2019 ?

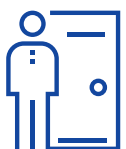
Nous avons souhaité mettre en place une nouvelle organisation territoriale résolument tournée vers **l'efficacité opérationnelle**. Dès le début, notre objectif était triple : il s'agissait à la fois d'offrir **une meilleure qualité de service à nos locataires**, d'avoir des méthodes de travail plus performantes, mais aussi de simplifier le quotidien administratif de nos équipes.

Quels ont été les principaux changements opérés ?

Nous avons beaucoup travaillé avec les équipes Ressources Humaines et Système d'Information pour **mettre en place les nouveaux outils, process et formations nécessaires**. Nos gardiens notamment ont tous bénéficié en 2019 d'une **formation certifiante** menée avec l'AFPOLS. Nous nous sommes également dotés d'un **Centre de Relation Client** en interne pour mieux garantir à nos clients d'avoir toujours un interlocuteur en ligne, capable de répondre à leurs questions ou de les orienter en cas de demande plus complexe. Nous avons également transformé la **commercialisation des logements**.



87,5 %
de locataires satisfaits
en 2019
(+ 4,5% sur un an)



471
familles accueillies
en 2019 dont
36 % d'agents de la RATP
25 % de publics prioritaires
12 % de mutations internes

Comment s'assurer de l'efficacité de ces mesures au quotidien ?

Nous avons fixé **des objectifs concrets et mesurables pour l'ensemble des équipes**, intégrés aux entretiens d'évaluation. Ensuite, nous poursuivons notre travail en **partenariat étroit avec le Conseil de Concertation Locative**. Nous avons notamment échangé avec eux en 2019 autour de la prestation de services et organisé une rencontre avec les principales entreprises prestataires pour mieux cerner les attentes de chacun. En concertation avec nos gardiens, nous avons aussi clarifié leurs rôles, afin qu'ils soient sollicités à bon escient. Cette **approche collaborative** permet à notre réseau de proximité d'être plus à l'écoute, **plus réactif, et donc plus efficace vis-à-vis de nos locataires et des collectivités**.



En bref

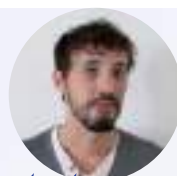
Le Centre de Relation Client répond à un double impératif d'écoute et de réactivité

Créé le 1^{er} janvier 2019, le Centre de Relation Client permet aux locataires de RATP Habitat de joindre par téléphone une conseillère (de 9 h à 17 h du lundi au jeudi, et de 9 h à 12 h 30 le vendredi), pour tous types de demandes. Pour Gwenaëlle André, Responsable de la relation client, « ce nouvel outil offre un **meilleur suivi et un traitement plus rapide des réclamations**. C'est aussi une manière de prioriser les demandes et de mieux répartir les charges entre les équipes et de les rendre ainsi plus efficaces ». Avec un **taux de réponse de 80,5 % pour 35 000 appels** pour la première année de service, le centre est désormais **pleinement opérationnel**. « La durée des appels a été considérablement réduite entre janvier et décembre 2019, traduisant une plus grande rapidité dans le traitement des demandes des locataires et aussi une professionnalisation des réponses ».



Rueil Malmaison

place Besche - rue Jean Bourguignon
24 logements sociaux
MPA Architectes



Témoignage

Les locataires sont contents de voir que leurs demandes avancent plus vite

*Pour la mise en place du Centre de Relation Client, j'ai été nommé référent afin de recueillir les retours des gardiens sur le nouveau service. Les premiers mois nous ont permis d'améliorer ce qui pouvait l'être, et une fois cette étape passée, on a rapidement vu le bénéfice sur le terrain : les locataires ayant plus vite quelqu'un du siège au bout du fil, **les demandes sont traitées de façon plus fluide**. Ils peuvent aussi suivre en temps réel l'évolution de leur demande directement dans leur **espace locataire**. Selon le niveau de l'intervention, celle-ci peut être lancée en même pas deux heures, avec bon de commande et email envoyé directement au prestataire. En tant que gardien, je n'ai plus qu'à fixer le rendez-vous, c'est un vrai gain de temps. Et les locataires sont contents de voir que leurs demandes avancent plus vite ».*

Laurys Urvoys,
gardien à Ivry-sur-Seine





Une organisation pour les locataires et les territoires

RATP Habitat s'appuie sur son organisation de proximité pour déployer de nombreuses initiatives qui facilitent la vie des locataires et répondent aux attentes des territoires. Au-delà de la présence de gardiens sur chaque site, ce sont désormais deux directions territoriales qui pilotent au plus près du terrain ce travail mené en partenariat avec de nombreux acteurs - à commencer par les collectivités locales.



2

directions territoriales
engagées aux côtés
des collectivités

Deux territoires pour des réponses au plus près des besoins des collectivités

La création de la nouvelle Direction de la Clientèle et de l'Habitat au 1^{er} janvier 2019 a été l'occasion pour RATP Habitat d'organiser sa gestion de proximité en deux territoires distincts, avec chacun trois secteurs aux périmètres plus réduits. Ce maillage plus fin offre une **meilleure réactivité** et une meilleure répartition des rôles : si les responsables de secteur **prennent en charge la gestion du patrimoine**, et la **gestion locative et sociale**, les deux responsables de territoires (Marjorie Colchen pour le Sud et Alexandre Petra pour le Nord) sont pour leur part **les interlocuteurs privilégiés des collectivités**.



La création des territoires Nord et Sud avait pour objectif d'apporter **un meilleur équilibre dans la répartition et la gestion de notre patrimoine**, tout en rendant **notre organisation plus lisible pour nos partenaires institutionnels**. Ce découpage nous a permis de mettre en place des **actions spécifiques** en réponse aux attentes des collectivités, en tenant compte des réalités souvent très différentes d'une commune à l'autre. Les élus et partenaires ont accueilli avec beaucoup de bienveillance cette nouvelle organisation qui permet de nouer une vraie **relation de confiance**, et d'apporter des réponses au plus près **des politiques de chaque municipalité** et des enjeux des territoires ».

Marjorie Colchen
et Alexandre Petra
Responsables de Territoire



En bref

Des médiateurs à l'écoute

À Boissy-Saint-Léger, RATP Habitat, en partenariat avec la ville, l'établissement Public Territorial Grand Paris Sud-Est Avenir, et le bailleur Paris Habitat-OPH, a testé avec succès un dispositif impliquant **4 médiateurs** dans le quartier de la Haie-Griselle. Ceux-ci organisent régulièrement des rondes pour **aller à la rencontre des habitants, discuter, et identifier d'éventuels dysfonctionnements ou problèmes de nuisances**. L'occasion aussi de faire une **veille technique** et de prodiguer quelques conseils – voire d'intervenir en cas de tension entre différents résidents.

Améliorer le quotidien tout en favorisant la transition écologique

Lancé par le département de la Seine Saint-Denis, le Chèque Habitat Écologique et Citoyen (CHEC) est un dispositif qui permet de financer des travaux d'aménagements ou d'installation d'équipements collectifs permettant de **créer du lien social** et de **favoriser la transition écologique**. RATP Habitat a fait des demandes de subvention en 2019 afin de doter certaines de ses résidences de jardins partagés et d'espaces végétalisés, notamment à Bondy et à Bagnolet.

Le tri, une habitude pas si facile à prendre

Comment responsabiliser les locataires et les amener à changer leurs habitudes ? C'est à la résidence Jean Moulin à Pierrefitte, dans une zone souvent victime de dépôts sauvages, que RATP Habitat et l'association PikPik Environnement ont mis en place **une réunion d'information et de sensibilisation au tri des déchets**. Un format pédagogique bien accueilli par les habitants qui a été l'occasion de distribuer des sacs de pré-tri.

Une offre de parkings connectés pour les locataires

RATP Habitat a déployé fin 2019 un dispositif de **parking partagé et connecté** Zenpark du côté du boulevard Jourdan (Paris 14^e). Destiné aussi bien aux locataires de RATP Habitat qu'aux agents RATP, ce service offre **une gestion complète des accès et des places vacantes, un traçage automatique des entrées et des sorties, et une optimisation de la location des places**.



Formation Gardien.nes AFPOLS

Examen écrit

Des spécialistes en première ligne

Les gardiens sont les piliers de la démarche de proximité de RATP Habitat. S'ils sont le premier point de contact des locataires sur le terrain, ils sont désormais épaulés par le Centre de Relation Client pour une gestion plus centralisée des demandes, et par de nouveaux outils (espace locataire et smartphones). Les Conseillères en Économie Sociale et Familiale de RATP Habitat sont également intégrées au dispositif pour détecter en amont les éventuelles difficultés et accompagner les plus fragiles si nécessaire.

18 mois pour enrichir et consolider les expertises

La formation à destination des gardiens mise en place par RATP Habitat et l'AFPOLS s'est achevée début 2020 par la **certification de l'ensemble des 65 participants**. Pendant 18 mois, chacune et chacun a pu profiter d'un programme sur-mesure visant à professionnaliser et à homogénéiser les pratiques (travail en loge, hors loge, propreté...), et à renforcer la cohésion de l'action menée sur le terrain par le bailleur, pour au final apporter une meilleure prestation de services aux locataires. Ce cursus a également permis de **renforcer les liens entre les personnels de proximité** et de faire émerger une vraie communauté de pratiques que RATP Habitat entend maintenir dans les prochaines années.

En bref

CESF : une présence bienveillante pour un accompagnement nécessaire

137 familles ont bénéficié en 2019 d'un suivi de la part des Conseillères en Économie Sociale et familiale de RATP Habitat. Celles-ci interviennent dès qu'une situation difficile est identifiée, souvent par les gardiens. De la gestion des mutations à l'aide sur quittance en passant par le suivi des impayés, la prévention des expulsions et la solvabilisation des locataires, tout est fait pour **limiter les contentieux et maintenir les publics les plus fragiles dans leur logement**.

GTR : des spécialistes pour lutter contre la vacance technique

La nouvelle organisation de proximité mise en place par RATP Habitat a permis de **diviser les délais techniques par 2** en 2019. Au cœur de cette réussite, on trouve les **Gestionnaires Techniques de Remise en état des logements (GTR)** : au nombre de deux (un par territoire), ils sont en charge de la **rénovation des logements avant relocation** et s'appuient sur une méthode qui permet de **réduire au maximum la vacance technique**. Une **visite conseil** est organisée avec le locataire systématiquement un mois avant son départ, afin de préparer l'état des lieux de sortie et planifier les interventions en amont pour limiter les délais de travaux.

Des outils numériques pour une gestion en mobilité du quotidien

RATP Habitat a poursuivi en 2019 son grand chantier de numérisation, avec un focus tout particulier sur la proximité. Si la fin de l'installation de la fibre dans l'ensemble des loges des gardiens est prévue pour la mi-2020, ceux-ci s'appuient également sur **des smartphones avec applications métiers dédiées pour une gestion optimisée du quotidien en mobilité** : messagerie, gestion des réclamations locataires, comptes clients en mobilité, visite de surveillance du patrimoine, outils collaboratifs... RATP Habitat a opté pour un déploiement progressif afin d'ajuster selon les retours du terrain, et favoriser une meilleure appropriation des outils. Un projet mené en étroite collaboration avec la Direction des Systèmes d'Information.



66
gardiens



2
Conseillères
en Économie Sociale
et Familiale



Nous intervenons **en amont** pour expliquer au locataire ce qui pourrait être à sa charge en cas de dégradation et **ce qu'il doit faire pour récupérer sa caution**. Les visites conseil nous permettent de planifier l'intervention des entreprises dès le jour de l'état des lieux de sortie. Et comme ce ne sont plus les gardiens mais nous qui sommes en charge des **états des lieux de sortie**, cela garantit une plus grande neutralité ».

Marco Krief,
GTR



Diderot
rue Traversière
ravalement et remplacement
des façades extérieures



60 ans de RATP Habitat

Septembre 2019

Parc Astérix

Une entreprise humaine

Basée sur l'écoute des attentes de l'ensemble de ses collaborateurs, la politique Ressources Humaines de RATP Habitat se décline en 2 axes principaux : l'amélioration du quotidien des équipes pour une meilleure qualité de vie au travail et la montée en compétences des collaborateurs pour accompagner les souhaits d'évolution. Cette démarche accompagne la stratégie de l'entreprise. Déploiement des projets professionnels, évolution des compétences, formation, mobilité et promotion internes, mise à disposition du Groupe... sont autant de preuves d'une entreprise vivante et centrée sur l'humain.



Chez RATP Habitat, nous pensons que **nos collaborateurs sont notre plus grande force**. C'est pour cette raison que notre politique de ressources humaines est basée sur **l'écoute, l'accompagnement, la montée en compétences de l'ensemble des collaborateurs**.

Nous essayons de donner à chacun les moyens de réaliser ses aspirations professionnelles : nous travaillons ensemble sur les différentes étapes nécessaires pour faire évoluer sa carrière dans le sens souhaité. Ces évolutions sont généralement très bénéfiques pour RATP Habitat !

Dans cette gestion proactive des carrières, le rôle de **nos managers** est central : ce sont eux qui sont à même **de repérer les talents en devenir et de fédérer les énergies**. Et bien sûr, nous sommes **solidaires de nos salariés** : si quelqu'un se trouve en difficulté personnelle ou professionnelle, nous sommes à l'écoute. C'est un **cercle collectif vertueux** : c'est parce que nos collaborateurs sont impliqués et motivés que RATP Habitat est à même remplir ses missions aux côtés des collectivités et au service de nos locataires ».

Catherine Nicolas,
Directrice des Ressources Humaines



18

recrutements en 2019



RATP Habitat peut compter sur des collaborateurs impliqués et motivés pour remplir ses missions aux côtés des collectivités et au service de nos locataires



Architecte - Atelier du Pont



Des outils pour faciliter le télétravail

Depuis décembre 2019, tous les collaborateurs du siège disposent d'un ordinateur portable pour pouvoir travailler à distance dès que nécessaire ou dans le cadre d'une adaptation

du temps de travail. L'équipe du Centre de Relation Client bénéficie aussi de ces outils, ainsi que de téléphones fixes pré-paramétrés installés à leur domicile et de licences nomades pour se connecter à distance au centre d'appel. Au total, 80 ordinateurs ont ainsi été paramétrés et sécurisés, offrant une plus grande souplesse dans l'organisation du travail au quotidien ».

Julien Boulmont
Responsable des systèmes d'information
de RATP Habitat

En bref



Une démarche qualité qui implique l'ensemble des collaborateurs

Au-delà de l'objectif de certification visée pour fin 2020, cette démarche vise d'abord à **simplifier le quotidien** de chaque collaborateur. Collectivement, nous allons améliorer notre efficacité au service de nos clients. Cet objectif ne peut toutefois être pensé sans une attention toute particulière à nos collaborateurs. En agissant sur la fluidité organisationnelle, nous allons agir pour la qualité de vie au travail et celle du travail. **Qualité du travail et qualité de vie au travail** sont interdépendantes. C'est en ce sens que cette démarche représente un formidable levier d'innovation sociale et organisationnelle. ».

Laurent Rouas,
pilote du projet de la démarche qualité
de RATP Habitat

Un nouveau siège social exemplaire et humain à l'image de RATP Habitat

C'est au 4^e trimestre 2020 que les collaborateurs de RATP Habitat s'installeront dans le nouveau site construit rue de Bagnolet (Paris 20^e) – à quelques mètres seulement du siège actuel et à proximité d'une grande partie du patrimoine géré par l'entreprise. Ce nouvel ensemble permettra de **réunir les équipes** en un seul et même lieu, à la fois **plus ouvert, favorisant la collaboration** à tous les niveaux et plus à même de **recevoir nos locataires**. Constitué d'une structure en bois, il s'agira par ailleurs du **premier bâtiment du Groupe RATP à obtenir la certification E+C (Bâtiment à Énergie Positive et Réduction Carbone)**.



669
actions de formation en 2019



5,5 %
de la masse salariale investie
dans la formation
(contre 1,60 % imposé par la loi)



150
salariés dont 53 % de femmes

Gestion financière

LA SOCIÉTÉ A LIVRÉ 56 LOGEMENTS ET ACQUIS 66 LOGEMENTS SUR L'EXERCICE 2019 :

92 LE PERREUX - Rue de la Marne (Livraison en novembre 2019)

- 28 logements (dont 14 en usufruit)
- 4,1 M€ de valeur brute (VB) d'immobilisations

94 VILLEJUIF - Rue Delaune 2 - Colocation (Livraison en octobre 2019)

- 4 logements en colocation
- 1,3 M€ de valeur brute (VB) d'immobilisations

92 RUEIL MALMAISON - Place Besche (Livraison en mai 2019)

- 24 logements
- 5,4 M€ de valeur brute (VB) d'immobilisations

92 NANTERRE - Îlot Potager (Acquisition en mars 2019)

- 66 logements

Le patrimoine global s'établit à la clôture à 8 632 logements, soit 7 207 logements familiaux et 1 425 foyers et résidences spécialisées. À noter que la livraison de 122 logements intègre l'acquisition de Nanterre – Potager pour 66 logements. Ces 66 logements, rachetés à ADOMA, ont vocation à être entièrement démolis et reconstruits dans le cadre d'une opération ANRU.

Au 31 décembre 2019, le total du bilan de la société s'élève à 866,6 M€. L'actif de la société se compose principalement d'immobilisations, représentant son patrimoine locatif social, pour une valeur nette de 777,6 M€, de l'actif circulant constitué essentiellement des stocks d'en-cours de production et des créances d'exploitation détenues sur les locataires et les collectivités pour 61,2 M€ et des disponibilités pour 27,7 M€. Le passif de la société est, quant à lui, principalement constitué par les réserves et les subventions d'investissements restant à amortir pour 342,4 M€, les dettes financières pour 489,4 M€ (480,5 M€ d'encours bancaire long terme, 3,8 M€ de dépôt de garantie locataires et 5,0 M€ d'encours de trésorerie court terme, ramenant la trésorerie nette à 22,7 millions d'euros) et le passif circulant pour 35,0 M€.

ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS	2017	2018	2019	ÉCART
Fonds du roulement	55 729	41 435	46 062	4 627
Besoin en fonds de roulement	-26 977	-24 355	-23 369	986
Trésorerie	28 752	17 080	22 692	5 612
Autofinancement net	5 660	4 219	10 626	6 407
Autofinancement HLM*	6 022	4 475	10 626	6 151
Résultat comptable	11 213	7 334	13 065	5 730

*L'autofinancement HLM ne tient pas compte de l'amortissement des emprunts non locatifs

L'autofinancement net de l'exercice est en hausse de +6,4 M€ essentiellement du fait de la plus-value générée par la vente d'un terrain situé à Bagnolet (+4,3 M€), de la non reconduction de l'impact des travaux suite au sinistre sur la résidence de Montreuil (+1,3 M€). Le solde est dû à l'impact des nouvelles résidences livrées entre 2018 et 2019 qui bénéficie d'un différé d'amortissement de 2 ans sur le financement de la CDC.

Le FDR 2019 est en hausse de + 4,6 M€. Cette variation s'explique comme suit :

- + 13,6 M€ correspondant à la variation des capitaux propres (+8,3 M€ pour le capital et réserves avant résultat intégrant une augmentation de capital de +0,9 M€, +5,9 M€ de variation de résultat et (-0,4 M€) de variation de provision sur le risque d'expulsion des locataires restant sur l'opération des Damiers).
- (- 9,1 M€) correspondant à la consommation des fonds propres sur les opérations livrées sur l'exercice. À noter que cette consommation porte exclusivement sur les

opérations neuves, l'ensemble de la réhabilitation du parc existant sur 2019 ayant entièrement été financée par emprunt bancaire pour la première fois cette année, en phase avec le déploiement de la politique financière validée dans le Plan à 10 ans de la Société. Cette consommation de fonds propres se décompose comme suit : augmentation des immobilisations + 27,5 M€, augmentation de la dette bancaire + 20,1 M€ et diminution des subventions d'investissements (- 1,7 M€).

À noter, comme c'était déjà le cas en 2018, que RATP Habitat, du fait de la faible rémunération de sa trésorerie, privilégie le portage des dépenses d'investissement en cours sur sa propre trésorerie et ne mobilise les lignes de financements long terme qu'à l'approche de la livraison du bien. Pour assurer sa trésorerie, RATP Habitat a mobilisé en 2019 10 M€ de ligne bancaire court terme à un taux inférieur à celui du Livret A. Une ligne de 5 M€ a été remboursée avant la clôture. Cette politique financière permet de réduire le coût de portage des opérations en cours.

Cette stratégie d'optimisation court terme de notre résultat financier est rendue possible par le fait que la Société conserve un FDR solide à hauteur de + 46,1 M€ à la fin de l'exercice et que toutes les opérations neuves sont sécurisées par des financements LT mobilisables à tout instant.

Par ailleurs, la tension sur la trésorerie est partiellement compensée par une légère amélioration du BFR de + 1,0 M€. A noter la diminution du poste « subventions à recevoir » qui passe de 39,3 M€ à 34,5 M€.

Dans ces conditions la trésorerie s'établit à 22,7 M€, à un niveau supérieur au seuil de sécurité que la Société s'était fixé qui a été maintenu à 12 M€.

Le résultat net de l'exercice 2019 s'élève à + 13,1 M€. Il est constitué par l'agrégation :

- Du résultat d'exploitation de + 14,7 M€, en hausse de + 4,3 M€ par rapport à 2018. Cela s'explique notamment par la plus-value réalisée sur la cession du terrain de Bagnolet (+ 4,3 M€)
- Du résultat financier, qui constitue une charge nette de -7,1 M€, en dégradation de -0,4 M€ par rapport à 2018. Cette baisse est constatée exclusivement sur les intérêts financiers, les produits financiers de placement restant stables avec une trésorerie moyenne systématiquement au-dessus du seuil de sécurité de 12 M€.
- Du résultat exceptionnel qui est un bénéfice net de + 5,8 M€ en augmentation de + 1,8 M€ par rapport à 2018. Cette amélioration s'explique essentiellement par la non reconduction en 2019 des travaux exceptionnels liés au sinistre constaté sur la RPE de Montreuil. A noter que ces travaux ont été constatés sans prise en compte de l'indemnité d'assurances escomptée à minimum à hauteur de 0,6 M€ non encore perçue.
- De la provision pour intéressement (-0,4 M€) du même niveau que 2018.

D'un point de vue global, en 2019, les charges financières représentent 15 % des loyers de la société, l'amortissement technique des immeubles 35 %, les travaux d'entretien à la charge du propriétaire 21 % et la taxe foncière sur les propriétés bâties 8 %. A elles seules, ces charges absorbent plus de 79 % des loyers quittancés.

En 2019, la politique d'investissement de la société a conduit à la mise en service de 6,0 M€ d'immobilisations corporelles et une augmentation de 22,3 M€ d'immobilisations corporelles en cours, la dette financière à long terme des emprunts s'accroissant quant à elle de 20,0 M€. Parallèlement le stock immobilier (bâtiment et terrain) reste relativement stable (baisse de -0,4 M€) et représente 10,0 M€ à fin 2019.

La société continue sa phase de développement et conforte son offre locative. À ce jour, l'ambition d'atteindre les 10 000 logements reste d'actualité même si le décalage d'opérations issues du foncier de la RATP repousse l'horizon à 2024. Dans le cadre de son prévisionnel à 10 ans, la société se donne les moyens d'atteindre 12 000 logements en 2028 par croissance interne, dont une partie devra être portée par la filiale LLI en activité depuis le 1^{er} janvier 2020. Sur l'exercice 2020, il est prévu de livrer 176 logements.



Grâce à l'agilité et à la réactivité de notre structure à taille humaine sans oublier notre solide savoir-faire, nous avons les moyens de réaliser notre ambitieux plan de développement. Notre appartenance au Groupe RATP, beaucoup plus visible depuis notre changement de nom, nous permet également de nous inscrire pleinement dans la croissance de notre maison-mère. »

Hervé Gasparetto,
Directeur financier

PRÉSENTATION DE L'AUTOFINANCEMENT NET HLM POUR LES ANNÉES 2017-2018-2019 (DÉCRET DU 7 OCTOBRE 2014)

Les ratios de la société restent supérieurs aux taux de référence fixés, lui permettant ainsi de faire face à l'ensemble de ses engagements. À défaut, le Conseil d'Administration devrait délibérer et proposer des solutions de redressement.

Taux de référence Art R423-70 CCH 2^e alinéa :

0 % (calcul annuel)

Taux de référence Art R423-70 CCH 3^e alinéa :

3 % (moyenne sur 3 ans)

2C - RATIOS D'AUTOFINANCEMENT NET HLM (R423-70 DU CCH)

	2017	2018	2019
a) Autofinancement net HLM (tableau CAF - XIII - 2)	6 021 287,57	4 475 157,75	10 624 314,73
b) Total des produits financiers (comptes 76)	693 467,40	344 621,31	419 037,98
c) Total des produits d'activité (comptes 70)	141 210 192,90	67 791 057,51	72 784 240,88
d) Charges récupérées (comptes 703)	11 868 158,24	12 748 240,13	13 712 478,10
(b+c-d) : Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM	130 035 502,06	55 387 438,69	59 491 300,76
a/e : Ratio d'autofinancement net HLM (en %)	4,63 %	8,08 %	17,86 %

MOYENNE DES RATIOS DES 3 DERNIERS EXERCICES : 10,19 %

Le chiffre d'affaires s'établit à 59,1 M€ en augmentation de +3,7 M€ par rapport à 2018.

L'autofinancement HLM est en hausse de +6,2 M€ et s'établit à 10,6 M€. Il représente en pourcentage 17,86 % des produits de référence et représente sur les 3 dernières années 10,19 % au-delà du seuil minimal fixé de 3 %.

