



**NOTRE  
RESPONSABILITÉ  
SOCIÉTALE**

**EN 2014**

# SOMMAIRE

<b>Edito</b>	<b>01</b>
<b>Adoma : une entreprise au service des publics précaires</b>	<b>02</b>
<b>Les chiffres clés au 31/12/2014</b>	<b>02</b>
<b>Implantations et capacités</b>	<b>03</b>
<b>Adoma et la RSE</b>	<b>04</b>



**CONFORTER  
LA CONTRIBUTION  
SOCIÉTALE DES  
MISSIONS D'ADOMA**

<b>Mettre en œuvre des solutions face au mal logement</b>	<b>05</b>
<b>S'investir sur le long terme pour loger plus, mieux et plus vite</b>	<b>07</b>
<b>Garantir la valeur ajoutée sociale des solutions de logement</b>	<b>08</b>
<b>Agir en synergie...</b>	<b>11</b>
<b>Mobiliser, valoriser et développer nos ressources humaines</b>	<b>14</b>

**EXERCER NOS MÉTIERS  
AVEC ET POUR  
L'ENVIRONNEMENT**

<b>Inscrire le patrimoine dans une dynamique de qualité environnementale</b>	<b>19</b>
<b>Promouvoir les comportements vertueux au niveau des résidences</b>	<b>22</b>
<b>Optimiser les modes de fonctionnement et de gestion des activités</b>	<b>23</b>

**ŒUVRER DANS LA  
CONFIANCE DE NOS  
PARTIES PRENANTES  
EN CONSOLIDANT  
NOTRE BONNE  
GOUVERNANCE ET NOS  
PERFORMANCES**

<b>Fédérer autour des valeurs et ambitions d'Adoma</b>	<b>25</b>
<b>Augmenter nos capacités d'investir durablement dans la création de valeur sociale</b>	<b>26</b>
<b>Auditer nos pratiques pour mieux exercer nos métiers</b>	<b>27</b>
<b>Agir en toute transparence dans le respect de nos objectifs de bonne gouvernance</b>	<b>28</b>
<b>Renforcer notre action éco-responsable dans nos relations avec nos fournisseurs et prestataires</b>	<b>29</b>

# EDITO

Créée il y a près de 60 ans par les pouvoirs publics pour loger les travailleurs algériens venus participer à la reconstruction du pays, Adoma a poursuivi ces dernières années ses missions très sociales en diversifiant ses publics toujours très modestes. Elle loge aujourd'hui de très nombreux immigrés âgés isolés, des jeunes actifs précaires, des familles monoparentales démunies, des travailleurs pauvres, des gens du voyage, des accidentés de la vie et des demandeurs d'asile.

Dans un contexte économique et politique en pleine mutation, l'entreprise participe aux enjeux de solidarité nationale en apportant, par son expertise et son savoir-faire, des réponses adaptées au logement des plus démunis. Cela passe par la modernisation et l'accroissement avec l'État et les collectivités locales de l'offre de logements ou d'hébergement et par un accompagnement adapté des publics. Le recours aux réseaux de l'économie sociale et solidaire des services à la personne participe de cet accompagnement.

À ces enjeux sociétaux s'ajoutent les considérations environnementales principalement liées à la construction et à l'entretien des logements intensifiés du fait des efforts plus soutenus d'Adoma pour améliorer et développer son offre sociale de solutions de logements. La réduction des gaz à effet de serre notamment par des logements plus sobres au plan énergétique en est une particulièrement cruciale. Relever ces défis prend tout son sens tant l'équilibre du social et des territoires passe par celui de l'environnement ainsi que par la convergence des acteurs locaux et nationaux.

La mission d'insertion par le logement dans le respect de l'environnement n'a de réelle utilité que si elle perdure. La qualité de la gouvernance et la performance économique sont essentielles à

ce titre tant ils constituent des moyens vitaux de pérennisation des activités de son objet social. Les tensions fortes et durables qui pèsent sur les finances publiques conduisent les opérateurs à s'interroger sur les missions sociales d'Adoma, à les renforcer et les amplifier, avec un financement public devenu plus rare.

Pour cela, il incombe aux acteurs sociaux de faire preuve d'innovation pour développer leur action tout en maîtrisant les coûts.

Le dialogue et la concertation avec nos parties prenantes, en premier lieu nos publics mais aussi nos collaborateurs, doivent entrer en ligne de compte pour remplir les objectifs sociaux assignés à un grand opérateur public. Ce qu'Adoma construit à l'extérieur et ce à quoi elle aspire pour ses publics, elle le reproduit en interne en alliant égalité, équité, droit d'expression et conditions de travail de qualité dans sa gestion des ressources humaines.

Fière de participer à une mission de service public au profit des plus vulnérables, Adoma l'est tout autant de l'inscrire dans une dynamique de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et d'en rendre compte dans ce premier rapport.

Ses réponses apportées aux enjeux sociétaux, environnementaux et économiques attachés à ses activités s'y trouvent illustrées par des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.

À travers cette démarche responsable, Adoma veut devenir encore plus utile et plus performante pour apporter des réponses concrètes aux besoins très sociaux du pays. Tel est le sens de l'ambition portée par Adoma aujourd'hui.



**Bruno Arbouet, Directeur général**

## ADOMA : UNE ENTREPRISE AU SERVICE DES PUBLICS PRÉCAIRES

Société Anonyme d'Economie Mixte créée en 1957 et détenue majoritairement par l'État (57%), Adoma était historiquement centrée sur le logement des travailleurs immigrés.

**Son objet** est de construire ou d'assurer la maîtrise d'ouvrage, d'acquérir, d'aménager, d'entretenir et de gérer des locaux d'habitation ou d'hébergement.

**Sa vocation** est l'insertion sociale par le logement au travers de solutions de logement accompagné et d'hébergement sur tout le territoire français (56 départements et 20 régions administratives). Ces solutions constituent une réponse adaptée pour les personnes présentant des difficultés économiques ou d'insertion. Par son activité d'hébergement, Adoma est un acteur au service des demandeurs d'asile, des sans domicile et des gens du voyage.

■ **Adoma est le premier opérateur national de logement accompagné** qui, par définition, est le premier maillon de l'insertion sociale réunissant les conditions adaptées aux situations de précarité des publics les plus exposés : des logements accessibles comprenant l'ensemble des charges, mobilier et prestations d'entretien forfaitisées, des équipes de proximité et d'accompagnement, des locaux collectifs facilitant la création de lien et de médiations...

**Adoma propose près de 71 000 logements pour venir en aide à ces publics.**

■ **L'activité hébergement** vise les personnes en grande précarité, parfois à la rue, et en situation d'exclusion sociale. Elle s'inscrit en cela dans les missions d'intérêt général qu'Adoma exerce avec la plus grande réactivité pour l'État, dans le cadre de la politique de lutte contre le mal logement.

Deux types d'hébergement existent :

– **l'hébergement généraliste** couvre les offres de solutions pour une mise à l'abri/une stabilisation. **Adoma dispose ainsi de plus de 1 000 places en hébergement généraliste,**

– **l'hébergement de la demande d'asile** s'est développé au cours des dix dernières années sous l'impulsion de l'État souhaitant disposer d'un opérateur public réactif. Il s'agit de la deuxième activité d'Adoma après la gestion des logements-foyers. **Plus de 11 000 places sont disponibles pour l'accueil des demandeurs d'asile.** Adoma a acquis au cours de la dernière décennie un savoir-faire dans ce secteur et la poursuite de cette activité constitue une priorité stratégique.

## LES MÉTIERS D'ADOMA



### Patrimoine

Maîtrise d'ouvrage  
Gestion technique et maintenance



### Ingénierie sociale

Accompagnement social  
Hébergement et accueil des demandeurs d'asile



### Gestion locative

Suivi de la relation avec les résidents et de la demande de logements



## L'ORGANISATION

### Siège social

Support métiers et administratif

### 5 Directions d'Établissement

Ile-de-France  
Nord-Est  
Méditerranée  
Ouest  
Rhône-Alpes

### 27 Directions territoriales

## LES CHIFFRES CLÉS

au 31/12/2014

Capacité totale de **70 878** logements

Plus de **2 273** salariés

**340** M€ de chiffre d'affaires

Résultat net de **40,1** M€

Implantation dans **56** départements  
et **20** régions administratives

Investissements totaux de **160** M€  
agréés par l'État pour la maîtrise d'ouvrage

**1 677** logements autonomes mis en service

**41** chantiers de maîtrise d'ouvrage en cours  
représentant **4 310** logements

# IMPLANTATION ET CAPACITÉS

**Les structures du logement accompagné d'Adoma représentent près de 71 000 logements dont :**

## **326 résidences sociales (RS)**

Elles accueillent des personnes éprouvant des difficultés pour accéder à un logement décent et indépendant (raisons sociales ou économiques, revenus modestes, salariés en CDD, stagiaires, personnes en manque de lien social...);

## **170 foyers de travailleurs migrants (FTM)**

Créés dans les années 1950 pour loger la main-d'œuvre étrangère venue participer à l'effort de reconstruction du pays au lendemain de la seconde guerre mondiale, ils ont vu les populations immigrées s'y installer durablement et y vieillir. Ces bâtiments qui répondaient aux besoins de l'époque avec une configuration en chambres organisées en unités de vie avec confort partagé (cuisines collectives..) sont, depuis les années 1990, progressivement transformés en résidences sociales. Ces réhabilitations d'envergure permettent de constituer une offre de logements tout autonomes, c'est-à-dire pourvus de tous les équipements de confort individuel (kitchenette, salle d'eau...) qui préservent l'intimité et l'indépendance que recherchent aujourd'hui les résidents ;

## **33 pensions de familles (PF)**

Ces structures de petite capacité (25 logements maximum) proposent un cadre sécurisant à taille humaine spécialement conçu pour répondre aux besoins particuliers de personnes en grande exclusion, fortement désocialisées et isolées. Leur création remonte à 1997, suite à l'appel à expérimentation lancé par les ministères du logement et de l'action sociale.

**Les structures d'hébergement totalisent une capacité d'accueil de plus de 12 000 places dont :**

## **140 centres d'accueil des demandeurs d'asile**

- Centre d'Accueil de Demandeurs d'Asile (CADA),
- Accueil Temporaire - Service de l'Asile (AT-SA),
- Accueil d'Urgence des Demandeurs d'Asile (AUDA).

## **16 centres de stabilisation et hébergement d'urgence**

- Centre d'Hébergement d'Urgence (CHU),
- Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS),
- Centre de Stabilisation et d'Hébergement (CHS).

## **170 foyers de travailleurs**

31 716 logements

## **326 résidences sociales**

36 833 logements

## **33 pensions de familles**

753 logements

## **4 foyers de jeunes travailleurs**

498 logements

## **16 centres d'hébergement**

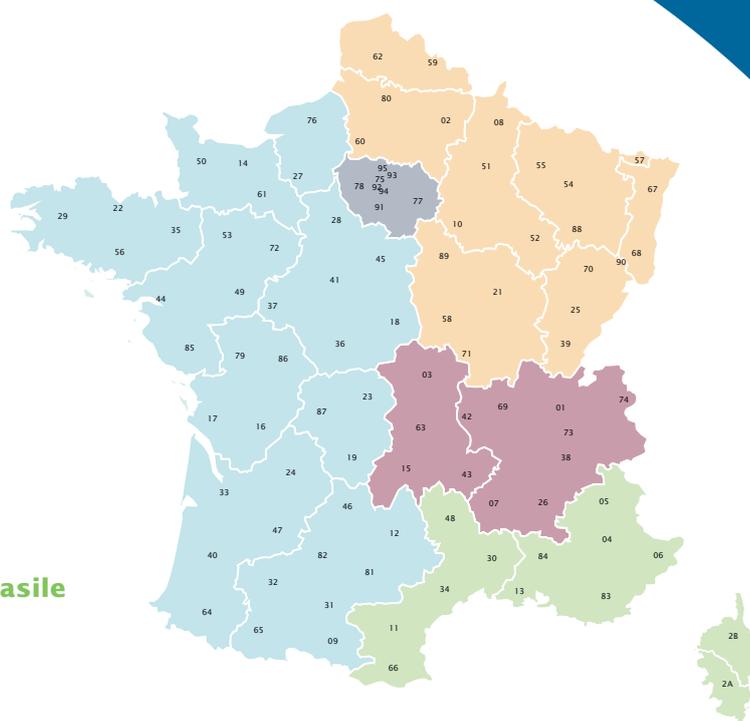
1 028 places

## **140 centres d'accueil de demandeurs d'asile**

11 050 places

## **43 aires d'accueil des gens du voyage**

1 050 places



Établissement  
Île-de-France

Établissement  
Ouest

Établissement  
Méditerranée

Établissement  
Nord-Est

Établissement  
Rhône-Alpes

# ADOMA ET LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

## DEPUIS 2007, ADOMA S'EST ENGAGÉE DANS UNE DÉMARCHÉ DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Pour aller plus loin, elle s'investit dans un projet de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) axé sur le reporting des données extra-financières qui repose sur un groupe de contributeurs associant toutes les directions fonctionnelles.

L'évaluation des pratiques RSE repose également sur des indicateurs spécifiques relatifs à l'année civile 2014 qui sont en partie issus des 64 indicateurs de pilotage d'Adoma partagés par tous ses services.

Ce projet a tout d'abord consisté en la réalisation d'un état des lieux des enjeux et initiatives clés pour Adoma et ses parties prenantes en matière de RSE.

Un diagnostic a été établi et des axes de progrès ciblés. Ce reporting porte sur l'ensemble de la société.

## UN PREMIER RAPPORT RSE

Dans la continuité de ses engagements pour le développement durable formalisés dès 2008 dans son agenda 21, Adoma s'est attachée à rendre compte de ses informations RSE dans un chapitre dédié de son rapport de gestion lors du précédent exercice et à aller plus loin cette année en réalisant son premier rapport RSE. Plusieurs objectifs sont poursuivis :

- **rendre compte à ses parties prenantes** des réalisations, indicateurs, perspectives et pistes de progrès au regard des enjeux sociaux, environnementaux et économiques qui font écho à ses activités ;
- **cultiver une démarche de progrès** fédératrice pertinente par rapport à ses enjeux métiers et rassemblant tous les échelons de l'entreprise ;
- **intégrer la RSE aux pratiques** et en faire état dans le rapport de gestion annuel soumis aux commissaires aux comptes et aux administrateurs.

La diffusion et l'exploitation des données de ce rapport participent à la dynamique de progrès qui anime la stratégie d'Adoma.





## CONFORTER LA CONTRIBUTION SOCIÉTALE DES MISSIONS D'ADOMA



### Mettre en œuvre des solutions face au mal-logement

#### RÉPONDRE AUX BESOINS PRIORITAIRES DE LOGEMENTS

##### *Loger les publics précaires*

■ Les solutions de logement accompagné d'Adoma s'adressent aux personnes qui éprouvent le plus de difficultés à se loger : jeunes en formation ou en insertion professionnelle, travailleurs isolés à revenus modestes ou demandeurs

d'emplois, personnes percevant des minimas sociaux, familles monoparentales, travailleurs migrants dont une grande partie présente depuis les années 1950 a vieilli.

Si les publics accueillis évoluent vers plus de mixité, la part des bénéficiaires de minimas sociaux est prépondérante avec celle des salariés à revenus modestes ou demandeurs d'emploi ces derniers étant avec les jeunes, en forte croissance.

■ L'accompagnement des résidents âgés et le développement de la mixité au sein des établissements notamment en s'ouvrant à des publics de type jeunes actifs et jeunes en insertion, font partie des grandes orientations d'Adoma pour renforcer ses missions en particulier en faveur de ses publics historiques et des nouveaux jeunes publics.



## METTRE À L'ABRI GRÂCE À NOS SOLUTIONS D'HÉBERGEMENT

*Accueillir et accompagner  
les demandeurs d'asile*

Adoma est le **premier opérateur national** spécialisé dans l'accueil des demandeurs d'asile. Les centres pour demandeurs d'asile assurent l'accueil, l'hébergement et l'accompagnement tant social qu'administratif, des demandeurs d'asile pendant l'instruction de leur demande auprès de l'OFPRA.

Adoma répond en cela aux fortes attentes de l'État avec qui elle a signé un accord-cadre sur 2012-2014 pour assurer aux bénéficiaires un accompagnement vers l'accès au logement, mettre à disposition de l'État un volume de places et étudier les possibilités d'augmentation des capacités.

Adoma continue à augmenter ses capacités d'hébergement et ce afin de proposer une alternative à l'accueil en hôtel. Elle poursuit également sa participation au projet de réforme législative de l'asile.

■ Pour cibler ces publics prioritaires, Adoma s'appuie sur :

– les dispositifs d'orientation mis en place avec **l'État et Action Logement** :

- Adoma propose près de 20 000 logements à l'État et participe aux dispositifs partenariaux, notamment le Service Intégré d'Accueil et d'Oriente-ment, permettant de mieux orienter le demandeur de logement (SIAO) ;
- Adoma est partenaire d'Action Logement, ceci conférant des droits de réservation aux Comités Inter-professionnels du Logement partenaires, en particulier dans les zones où se concentrent l'activité économique ou l'offre de formation. Plus de 6 900 logements ont ainsi été fléchés en 2014.

– son système de gestion de **demandes de logement en ligne** qui fait le lien entre les disponibilités de logements et les demandes. Des points d'entrée spécifiques ont d'ailleurs été conçus pour les partenaires prioritaires avec qui Adoma est sous convention, ce service innovant étant une première pour un bailleur social.

### *Intervenir dans les zones tendues*

Adoma concentre sa mission de logement sur les territoires présentant **les plus forts besoins** en logement accompagné. Ses implantations et orientations de développement ciblent donc des territoires qui concentrent une forte demande mais peu d'offres de logement, principalement des grandes agglomérations à forte pression immobilière.

la pauvreté et pour l'inclusion sociale au titre duquel Adoma mobilise aussi chaque hiver plus de 223 places pour faire face aux situations d'urgence climatique auxquelles sont exposés les sans-abris.

## Indicateurs

**60 000 résidents**

**77 % de résidents salariés à faibles revenus, demandeurs d'emploi ou bénéficiaires de minimas sociaux**

**42 % de résidents de plus de 60 ans**

**Près de 10 % de jeunes de 18 à 30 ans**

**83 % du parc existant d'Adoma et près de 100 % de son développement sont implantés dans des zones très tendues**

**1 028 places proposées dans 16 centres d'hébergement**

**Hébergement généraliste : solutions de sortie proposées pour 41 % des hébergés (accès à un logement autonome ou réorientation vers d'autres structures)**



## FAIRE FACE AUX SITUATIONS D'URGENCE

Sur sollicitation expresse de l'État, Adoma apporte une **réponse réactive** en développant son offre nationale d'hébergement pour tous les publics notamment : dans le cas de catastrophes naturelles ou technologiques, pour l'accueil de ressortissants Afghans et Syriens ou la résorption de squats.

Ses missions s'inscrivent pleinement dans le plan pluriannuel de lutte contre

### La mission nationale d'appui à la résorption des bidonvilles

Adoma est missionnée pour apporter son expertise dans l'accompagnement sur des démantèlements de campements illicites. Ainsi de 2014 à 2016, sa mission consistera, prioritairement sur les régions Ile-de-France, Nord-Pas-de-Calais, PACA et Loire-Atlantique, à assurer une intervention globale conjuguant ingénierie sociale (diagnostics sociaux, accès aux droits, accompagnement personnalisé comprenant l'apport de solutions d'insertion concrètes aux ménages relogés...) et mise à disposition des capacités de logement ou d'hébergement pérennes.





## S'investir sur le long terme pour loger plus, mieux et plus vite



### DYNAMISER ET RENOUVELER L'OFFRE DE LOGEMENTS AU TRAVERS DE NOTRE STRATÉGIE PATRIMONIALE

#### Le Plan Stratégique du Patrimoine (PSP)

Il définit la stratégie patrimoniale d'Adoma sur 10 ans (2012-2021) fixant ainsi une feuille de route pour chacune de ses résidences. Ses orientations actualisées aboutiront notamment :

- pour 58 % du parc, au renouvellement (démolition-reconstruction, réhabilitation...) ou à l'amélioration (ajout d'éléments de confort, travaux d'économie d'énergie) ;
- au traitement de 24 414 chambres qui seront rendues autonomes ;
- au développement de l'offre avec l'objectif de créer plus de 1 080 logements ;
- à la mise en place d'une stratégie pour l'activité Hébergement/Asile avec un objectif de 9 600 logements réservés à cette activité à horizon 2021 (+ 4 200 par rapport à aujourd'hui).

Ainsi, la qualité du produit offert va considérablement s'améliorer en proposant à terme **2/3 de logements autonomes** sur le périmètre du « logement accompagné ».

Pour développer l'offre et compenser les diminutions de capacité que peuvent entraîner les opérations de réhabilitations ou de démolitions-reconstruction, Adoma prévoit de :

- **valoriser son foncier résiduel** avec 27 extensions programmées sur la durée du PSP. 171 logements supplémentaires ont été programmés durant l'année grâce à l'exploitation de potentiels constructibles restant sur 3 résidences.
- renforcer sa **stratégie de développement** notamment grâce :
  - à des prises en gestion de résidences dans le cadre d'accords partenariaux avec d'autres bailleurs sociaux (Osica, OPHLM92, LOGISEINE, SNI, ICF, RSF...) ;
  - à la poursuite du partenariat avec l'Afpa (association nationale pour la formation professionnelle des adultes) concrétisé par un accord-cadre visant la rénovation de centres d'hébergement de l'Afpa pour y loger ses stagiaires et d'autres jeunes précaires ;
  - à la prospection d'opportunités d'acquisition de nouvelles parcelles et bâtiments.

Adoma réalise pour cela des études amont garantissant la pertinence des projets au regard de leur implantation et leur viabilité.



### Indicateurs

4 310 logements en chantier

3 002 logements ayant fait l'objet d'un dépôt de PC

1 677 logements mis en service en 2014

#### Des logements rapidement remis en location

Adoma est très rigoureuse sur le respect des délais de livraison d'opérations de maîtrise d'ouvrage qui font l'objet d'un indicateur de pilotage suivi tous les trimestres. Les systèmes de fabrication ou les montages d'opération limitant les délais de conception et de travaux sont largement étudiés et privilégiés pour une mise à disposition la plus immédiate possible de nouvelles capacités.

Cette même réactivité est recherchée dans sa politique d'entretien grâce à sa **filère maintenance internalisée de 500 collaborateurs** dont près de 400 ouvriers de maintenance opérant sur les résidences. Leur qualification toujours améliorée grâce aux programmes de formations, leur permet d'assurer le maximum d'interventions pour l'entretien et la remise en état des logements (travaux de plomberie, peintures...) et ce dans de meilleurs délais qu'en cas de nécessité de recourir à des entreprises externes.

La durée d'immobilisation des logements ainsi entretenus s'en trouve réduite.





# Garantir la valeur ajoutée sociale des solutions de logement

## FAVORISER L'ACCÈS À UN LOGEMENT ABORDABLE

*Maximiser le reste à vivre des résidents*

La redevance mensuelle plafonnée dont s'acquittent les résidents d'Adoma se veut particulièrement sécurisante car à la différence d'un loyer auquel s'ajoute les charges réelles, elle comprend un **forfait incluant : loyer, charges, prestations** (entretien notamment) **et mobilier**. Les charges réelles étant supportées par Adoma, les résidents sont de ce fait prémunis face aux dérives des hausses tarifaires qui touchent en particulier l'eau et l'énergie. Dans sa politique tarifaire, Adoma veille aussi à ce que le « taux d'effort » du résident à savoir la part de ses revenus consacrée à la redevance, ne dépasse pas 30 % du montant total de ses ressources et que son « reste à vivre » après acquittement de sa redevance soit maintenu supérieur à 300 €/mois.



### La mobilisation d'Adoma en faveur de la solvabilisation de ses résidents

Adoma facilite l'accès de ses résidents aux :

- LOCA-PASS grâce à la borne internet qui en partenariat avec Solendi, permet la mobilisation d'une avance gratuite pour le dépôt de garantie ainsi que d'une garantie de paiement pour impayés ;
- Fonds de Solidarité pour le Logement (FSL) lorsqu'ils sont en difficulté pour faire face aux dépenses du logement ;
- Plafonnement du prélèvement automatique pour le règlement de la redevance permettant de moduler le montant prélevé notamment en cas d'attente d'un versement APL.

Adoma s'est particulièrement investie au plan législatif pour préserver les ressources de ses résidents. Son action soutenue par ses ministères de tutelle a contribué à la **baisse de la TVA de 7 % à 5,5 %** pour le secteur logement-foyers et à rendre éligible les résidences sociales aux **tarifs sociaux de l'énergie (TSE)**, ceci au bénéfice direct des résidents qui verront diminuer leur redevance mensuelle. Adoma a aussi décidé d'appliquer un taux de revalorisation des redevances inférieur à l'Indice de Référence des Loyers voire de neutraliser ce taux pour les logements inférieurs à 9 m<sup>2</sup> afin d'en contenir le montant.



## Indicateurs

**+ de 36 000 logements déjà éligibles aux TSE et réduction de 11,6 € TTC/mois pour les résidents qui en bénéficieront**

**Près de 93% des redevances concernées par une baisse à venir de leur montant grâce à l'effet conjugué des différentes évolutions tarifaires**

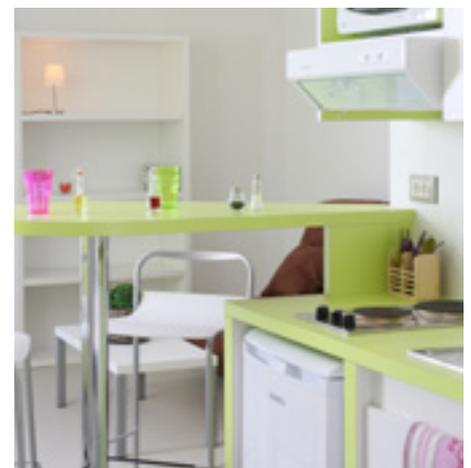
**32 % des résidents entrants couverts par le LOCA-PASS ou le FSL (accès à un logement autonome ou réorientation vers d'autres structures)**

## VEILLER À L'ATTRACTIVITÉ DES RÉSIDENCES ET À LA QUALITÉ D'USAGE

Adoma s'implique à plusieurs niveaux pour que ses résidences répondent aux attentes et aux besoins de ses publics :

- l'**accélération du traitement des foyers de travailleurs migrants** pour les transformer en logements autonomes avec kitchenette et salle de bains individuels ;
- l'engagement de **travaux d'entretien** pour maintenir la qualité des résidences : amélioration thermique, travaux de résidentialisation et de sécurité, remplacement des revêtements et équipements intérieurs, ... ;

- la maximisation de l'**ergonomie** notamment pour les publics âgés, des rangements et du confort en apportant un soin particulier aux équipements et au mobilier ;
- la **qualité de l'implantation** des nouveaux projets dans des secteurs porteurs pour les publics et la valorisation de l'image des résidences grâce à une conception architecturale réussie ;
- le renforcement des **exigences et contrôles de résultats** vis-à-vis de ses prestataires en charge de l'hygiène et propreté ;
- l'amélioration de la **qualité de service des ascenseurs** que vise l'adhésion d'Adoma au référentiel de l'Association Exigence Ascenseurs (AEA) partagé par plusieurs bailleurs.





## Le « plan progrès ascenseurs » de l'Île-de-France

Le parc d'ascenseurs francilien est le plus important d'Adoma (près de 200 cabines). Pour mieux prévenir les pannes ou les résoudre le plus rapidement possible, la direction Île-de-France a renforcé ses moyens en se dotant d'une expertise interne qui pilote le suivi des ascenseurs et met en place des actions d'amélioration comme l'expérimentation sur 30 % des cabines, de capteurs de suivi de leur fonctionnement en temps réel. L'objectif est de ramener le taux de cabine à l'arrêt à moins de 10 % puis à terme de 5 % en généralisant ce système.



Sa **démarche ADP** (Aide à la Définition de Programme Sécurité) fondée sur des diagnostics précis des risques des locaux qui débouchent sur des travaux ciblés par priorité, succède au PNS.

La résistance au feu est aussi une exigence technique dans ses achats de biens d'équipement des logements au même titre que la prévention des risques dès la conception des nouveaux sites.

En matière de sûreté, Adoma mobilise plusieurs moyens complémentaires (équipement en vidéo-protection des résidences, missions de gardiennage et de surveillance, dispositif d'astreinte nationale alertant la Direction générale en cas d'évènement exceptionnel) et poursuit sa coopération étroite avec les forces de police dans le cadre de partenariats sur plusieurs secteurs (Seine-Saint-Denis, Hauts-de-Seine, Lyon, Dreux...).



## ACCOMPAGNER LES PUBLICS

### Une ingénierie sociale renforcée

La création de postes de Responsables d'Insertion Sociale (RIS), relais opérationnels du responsable de résidence sur les aspects sociaux, est venue parfaire la **structuration de la filière Ingénierie Sociale** d'Adoma qui se décline du siège (Direction de l'Ingénierie Sociale) jusqu'aux Établissements régionaux et Directions territoriales (Coordinateurs Sociaux, Responsables Développement Social, RIS).

## Indicateurs

**Montant annuel de travaux d'entretien de 47,5 M€**

**Démarche ADP sécurité : 136 résidences auditées à fin 2014 sur 200 prévues d'ici 2015 avec 20 M€ de budget mobilisable pour des travaux correctifs à effet immédiat**

## S'ASSURER DE LA SÉCURITÉ ET DE LA SÛRETÉ DES RÉSIDENTS

La sécurité et la sûreté des résidences sont une priorité forte pour Adoma et sa filière interne nationale de 6 coordinateurs dédiés au siège et en régions. En plus de flécher dans son PSP les résidences nécessitant un plan de traitement, ce dernier met en évidence les sites « sensibles » nécessitant des mesures et plans d'actions spécifiques.

Sur le plan de la sécurité, Adoma a déjà entrepris de nombreux travaux amplifiés par son **Plan National de Sécurité** (PNS) de 20 M€ mis en œuvre de 2005 à 2011 : pose de détecteurs autonomes de fumées dans tous les logements, installation de portes coupe-feu, de systèmes d'extinction et de désenfumage...



### « La Sentinelle »

*Cet outil permet de recueillir les déclarations de salariés relatant des faits ou situations de malveillance portant atteinte à la sûreté ou la sécurité des biens et des personnes.*

*Bien plus qu'un observatoire, il permet d'enclencher des actions de résolution face aux situations signalées.*

*Des sites sensibles ont ainsi pu être identifiés et inscrits dans un plan d'amélioration.*

### La solidarité en actions

Adoma a défini un **programme d'interventions sociales** à partir de diagnostics territoriaux en vue d'un accompagnement ciblé sur les problématiques de ses trois grands types de publics (personnes âgées, jeunes et ménages avec enfants) avec une priorité donnée aux publics âgés souffrant d'une grande précarité et nécessitant un logement adapté, et aux jeunes actifs et/ou précaires.



Ainsi les **actions d'accompagnement** peuvent aussi bien porter sur du maintien à domicile, de la lutte contre l'isolement des publics âgés que sur de l'accès à l'emploi et à la formation professionnelle pour les plus jeunes.

D'autres interventions ciblées sur l'accès aux droits et aux aides administratives, l'alphabétisation, la santé et les addictions couvrent les besoins d'accompagnement pour tous.

En particulier pour les publics d'hébergés et les demandeurs d'asile, Adoma assure un accompagnement global : assistance médicale (vaccination, accès aux droits et à la CMU...), aide à la scolarisation des enfants, montage des dossiers administratifs, préparation à la sortie du dispositif pouvant conduire à des relogements avec « baux glissants ».

Tout cela ne serait pas possible sans la mobilisation tant nationale que locale des **acteurs sociaux** avec qui Adoma renforce ses liens : associations, centres médicaux, CCAS, réseaux solidaires des collectivités, organismes caritatifs...).

Le suivi des actions d'accompagnement se trouve aussi amélioré avec le développement d'un outil informatique reposant sur des indicateurs partagés à l'échelle nationale.

## Indicateurs

Près de 100 collaborateurs mobilisés pour l'accompagnement social des résidents

## OFFRIR DES SERVICES ADAPTÉS ET INNOVANTS : ADOMA SERVICES

L'offre de services d'Adoma se renouvelle en même temps que ses publics. C'est pour mieux tenir compte de leurs aspirations et besoins qu'a été lancé Adoma Services. Cette nouvelle offre sociale s'inscrit dans les valeurs fondatrices d'Adoma pour améliorer la satisfaction clients et répondre aux attentes des nouveaux publics. Elle s'organise autour de trois thématiques :

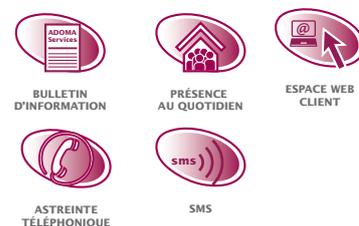
### ■ Au quotidien

Fourniture comprise du mobilier, de la maintenance, du service blanchisserie des draps à laquelle vient s'ajouter dans certaines résidences, une offre d'accès à internet, la mise à disposition d'une laverie, une offre de ménage pour le logement, la fourniture de linge de toilette ;



### ■ Relation client

Maintien des liens de proximité avec les publics grâce à la présence humaine sur place des équipes (responsable de résidence, ouvrier de maintenance) et amélioration de leur information notamment grâce aux bulletins d'informations qui leur sont diffusés et à l'orientation vers le « tout numérique » des modes de communication et de gestion locative (SMS, paiement en ligne des redevances, demande de logement en ligne...).



### ■ Un accompagnement pour tous

Programme d'interventions sociales ciblé sur les enjeux liés au vieillissement des publics, au parcours résidentiel, à la santé des publics, à leur insertion sociale et professionnelle ainsi qu'à leur accès aux droits ;





## Agir en Synergie...

### ... AVEC LES PUBLICS

#### Améliorer le traitement des demandes en toute impartialité

Dans un souci de transparence, de simplification des démarches et d'information des demandeurs, le traitement des demandes de logement se fait suivant des principes déclinés dans une **charte d'attribution**.

À travers celle-ci, Adoma s'engage ainsi à respecter les critères d'accès parmi lesquels les ressources et la composition du ménage.

Les demandes dématérialisées, **100% en ligne** sur [www.adoma.fr](http://www.adoma.fr), contribuent à simplifier les démarches et leur traitement automatisé permet de mieux informer les demandeurs grâce à des notifications par sms/e-mail. De plus, cela favorise le respect des règles de déontologie, de confidentialité, de transparence et d'équité.

L'affectation des logements vise également à favoriser les parcours résidentiels par la prise en compte des demandes de mutation au sein du parc Adoma et des demandes faites dans le cadre de partenariats avec d'autres bailleurs sociaux.

#### Accorder une attention particulière à la satisfaction des résidents et à leur concertation

**L'enquête annuelle de satisfaction** (2902 résidents interrogés) fait état d'une satisfaction des résidents allant de 58,4 % à 89,3 % selon les items (rapport qualité, prix du logement, travaux d'amélioration du logement, propreté, fonctionnement des équipements, qualité des relations avec Adoma, traitement des demandes...).

Ces résultats, déclinés par Direction territoriale, permettent d'identifier les axes de progrès par site sur les thèmes donnant une satisfaction plus mitigée comme la propreté et le traitement des demandes.

Les **conseils de concertation** qui réunissent le responsable de résidence et les 2 à 6 représentants des résidents mandatés à l'issue d'élections organisées par Adoma

sur les sites, sont un autre moyen de consulter, impliquer et informer les résidents. Ils sont notamment l'occasion, au moins une fois par an, de discuter des règles de vie commune, des travaux de rénovation, des projets sociaux ou encore de la gestion budgétaire du site.

### Indicateurs

Taux de satisfaction globale des résidents : 76 %



#### Focus sur les Maîtrises d'œuvre Urbaine et Sociale (MOUS)

Adoma réalise fréquemment des MOUS dans le cadre de ses opérations de maîtrise d'ouvrage impliquant des relogements provisoires ou définitifs de résidents. Elles consistent à enquêter auprès d'eux pour identifier leurs souhaits, estimer les besoins en relogement et mieux concevoir les projets. Réalisées bien en amont en phase conception des projets, ces missions se poursuivent jusqu'au relogement effectif du résident et sont confiées à des prestataires ou à des équipes internes spécialisées comme en Ile-de-France où sont mobilisés 14 collaborateurs à temps plein.

#### Répondre efficacement à leurs réclamations

La qualité de service d'Adoma repose en partie sur une **gestion adaptée et efficace des réclamations**

techniques (problèmes de serrurerie, plomberie, mobilier, électricité, chauffage, ventilation..) ou non des clients. Celles-ci font donc l'objet d'un enregistrement systématique par les responsables de résidence sous la forme d'avis saisis sur la plateforme informatique de gestion afin que soit assuré leur suivi et leur résolution par l'ouvrier de maintenance notamment.



Afin d'assurer une continuité de service et un bon fonctionnement des équipements, un dispositif d'**astreinte technique** est en place. Il permet de signaler à un opérateur téléphonique, la nuit, le week-end et les jours fériés, les désordres techniques de la résidence ainsi que les incidents qui peuvent présenter un danger. Le cadre d'astreinte ou le prestataire intervient dans un délai maximum de deux heures à compter du premier appel.

### Indicateurs

228 892 avis traités en 2014



## ... AVEC L'ÉTAT

### La convention d'utilité sociale (CUS) 2012-2016

Fondée sur son PSP, la **CUS logements-foyers** signée avec l'État et ses déclinaisons territoriales, fixe les principaux enjeux et objectifs d'Adoma : politique patrimoniale et d'investissement, politique de prévention des impayés, politique sociale, accueil des demandeurs d'asile.

La CUS prévoit 13 indicateurs qui font l'objet d'une évaluation tous les deux ans. Ils sont déclinés sur 5 thématiques : développement de l'offre, dynamique patrimoniale et développement durable, prévention des impayés du gestionnaire, qualité de service et performance de la gestion.

### L'accord-cadre national pour l'activité asile

Signé avec l'État pour la période 2012-2014, cet accord-cadre décliné en **Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens** établit Adoma comme 1<sup>er</sup> opérateur national d'accueil des demandeurs d'asile et partenaire de référence de l'État. Il donne des perspectives d'augmentation des capacités d'accueil dans des conditions optimales et constitue un cadre de référence pour le dialogue avec les services déconcentrés de l'État.

#### Indicateurs

Nombre de places d'hébergement pour la demande d'asile : 11 050 à fin 2014

### Les liens avec l'État dans la création de logements et l'orientation des publics

Toutes les résidences d'Adoma sont couvertes par une **convention APL** dont la signature permet l'accès à l'aide au logement pour les résidents. Cette convention découle d'une validation préalable par les services de l'État ainsi que des autres partenaires financeurs, du projet pour la résidence : nombre et typologie de logements, publics accueillis et accompagnement social prévu, montant des redevances, contingents État...

Des **bilans d'activité** sont réalisés chaque année pour rendre compte de l'activité locative et sociale de



la résidence au regard du projet conventionné. Au-delà de son rôle dans la validation des projets, l'État, en la personne du Préfet, intervient aussi dans la délivrance des autorisations d'urbanisme après instruction par les collectivités.

En contrepartie du soutien accordé par l'État notamment pour le financement des opérations de maîtrise d'ouvrage, Adoma réserve une partie des logements aux publics prioritaires identifiés par les Préfectures. Pour faciliter l'accès au logement des publics les plus prioritaires, les équipes d'Adoma et les **SIAO** travaillent à améliorer leurs liaisons et échanges de données pour faciliter l'orientation des publics demandeurs.



#### La convention partenariale avec le Grand Lyon

La convention partenariale tripartite signée entre l'État, le Grand Lyon et Adoma pour la période 2012-2017 est un exemple de relation gagnante directement au service des politiques locales puisqu'elle convient de proposer une offre diversifiée à la problématique de demande de logement du Grand Lyon grâce à l'adaptation de la stratégie patrimoniale et de l'accompagnement social d'Adoma aux enjeux de son territoire et à la fluidité des parcours résidentiels.

#### Indicateurs

Lots réservés pour le contingent État : 19 668

Part des subventions pour la maîtrise d'ouvrage émanant de l'État : 15 %

## ... AVEC LES COLLECTIVITÉS

L'apport de solutions efficaces aux problématiques sociales de l'Habitat va de pair avec la prise en compte des contextes et enjeux à l'échelle des territoires et la capacité à s'inscrire dans les **politiques partenariales locales**. En développant ses projets en interaction et avec le soutien des collectivités, Adoma peut apporter une réponse adaptée aux priorités locales. Les collectivités sont donc étroitement associées aux projets de maîtrise d'ouvrage d'Adoma dont elles participent à la validation et au financement.

Adoma leur réserve à ce titre des capacités pour répondre aux besoins de logement qu'elles identifient. Cette proximité, Adoma la recherche aussi dans l'élaboration et la mise en œuvre de documents programmatiques (PLH, PDALPD, Schémas départementaux en faveur des Personnes Agées, ...). Être partie prenante dans la définition des politiques territoriales et régionales dans lesquelles s'inscrivent son action et son expertise peut en effet permettre une meilleure prise en charge sociale des publics accueillis.

#### Indicateurs

Contingents des collectivités : 2 702

Part des subventions pour la maîtrise d'ouvrage émanant des collectivités : 15 %

### ... AVEC ACTION LOGEMENT

Adoma travaille étroitement avec Action Logement pour développer **l'accès au logement des salariés pauvres** en particulier parmi les jeunes. Cela se traduit par la proposition de logements adaptés à l'accueil de ce public spécifiquement réservés à Action Logement en contrepartie d'aides au financement des nouveaux logements. Ce rapprochement s'est amplifié avec l'extranet de gestion et de suivi des demandes de logements visant à simplifier et fluidifier la gestion des demandes entre les différents collecteurs et Adoma. Ainsi, pour chaque logement réservé, une information est transmise au Comité Interprofessionnel du Logement pour faire un lien immédiat avec le candidat demandeur ayant sélectionné la commune où se situe le logement.



#### Indicateurs

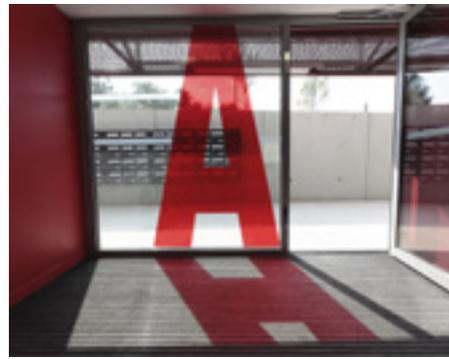
**Contingent Action Logement :**  
6 929 lots

**1 124 attributions aux candidats Action Logement (cumul de 2012 à fin 2014 avec + 58 % par rapport à fin 2013)**

### ... AVEC LES ORGANISMES SOCIAUX

Adoma conclut de plus en plus de **conventions partenariales** avec les acteurs sociaux locaux ou nationaux. Axés sur l'accompagnement des résidents et la solidarité envers les publics (appui administratif, médiation sanitaire et sociale, maintien à domicile des publics âgés, mise à disposition de logements pour la réinsertion de publics comme les sortants de prison, ...), ces partenariats ont pour objectif de décliner des plans d'actions au plus près des territoires communs d'implantation et de développer un réseau de solidarité autour d'actions communes ou complémentaires.

Telle est l'ambition des différentes conventions signées avec la Fondation Agir contre l'exclusion, la CNAV, PRO-BTP, l'UNCCAS, l'association Petits Frères des Pauvres, la FNARS, l'association Santé Mentale du 13<sup>ème</sup> arrondissement, LADOM, la Fédération Nationale Solidarité Femmes, l'Administration pénitentiaire ou encore l'Ambassade du Sénégal.



#### La Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF)

*En plus de conventionner ses résidences à l'APL, Adoma facilite les démarches pour que les résidents bénéficiaires de l'aide au logement n'aient pas à faire l'avance de la partie de la redevance aidée. Cela revient au versement direct de l'aide APL à Adoma qui vient en diminution du montant de la redevance quittancée au résident. Grâce au dispositif IDEAL consistant en la dématérialisation de la demande d'aide au logement et qu'Adoma expérimente sur deux directions territoriales, le traitement des dossiers sera plus rapide grâce à la transmission directe des données concernant le résident entre le système d'information d'Adoma et celui de la CAF.*

#### Indicateurs

**125 M€ d'APL perçus en 2014 (solvabilisation de plus de 50 % des redevances pour les résidents)**

### ... AVEC LES AUTRES ACTEURS DU LOGEMENT SOCIAL ET ACCOMPAGNÉ

Adoma s'ouvre aux échanges et partenariats avec d'autres bailleurs que ce soit dans le cadre de sa participation aux réseaux des fédérations ou association de professionnels dont elle est membre actif (**Unaf, Aorif, Apogée**), de ses contacts facilités avec les ESH via les CIL ou encore de son rapprochement avec le **groupe SNI**.



#### Les conventions de partenariats pour le relogement avec Efidis et Osica

*Ces conventions portent sur l'accès au parc locatif des résidents actuellement logés temporairement par Adoma ou prêts au relogement pour poursuivre n parcours résidentiel ascendant. La fonction de « passerelle » qui constitue la spécificité des solutions de logement d'Adoma s'exprime ainsi pleinement.*



# Mobiliser, valoriser et développer nos ressources humaines

## FAVORISER L'ACCÈS À L'EMPLOI POUR TOUS DANS LA DIVERSITÉ ET L'ÉQUITÉ

### *L'égalité femmes/hommes*

Au travers de son **accord sur l'égalité** entre les femmes et les hommes, Adoma s'engage à mettre en œuvre une politique sociale identique pour les femmes et les hommes, que cela soit en matière d'embauche, de rémunération, de promotion, de formation professionnelle ou de conditions de travail.

Adoma s'efforce de montrer l'exemple au niveau de son **Comité de direction** composé de 8 femmes pour 7 hommes et veille à assurer la promotion auprès des femmes des postes techniques touchant à la maintenance notamment.

De nouvelles dispositions participant à **l'équilibre vie professionnelle-vie privée** ont été prises par ailleurs en faveur de la parentalité : maintien de salaires dans le cadre de congé paternité, autorisation d'absence rémunérée pour les femmes enceintes, prolongation du congé parental en cas de congé à parité.

## Indicateurs

**53% de l'effectif total est féminin tout comme près de 52 % des cadres**

**Le salaire moyen des femmes est équivalent à celui des hommes**



### La diversité au sein d'Adoma

*8,4 % des effectifs sont de nationalité étrangère et représentent 41 nationalités différentes.*

### *Les mesures intergénérationnelles pour les jeunes et les seniors*

**Le contrat de génération** d'Adoma prévoit une double action :

– **vis-à-vis des jeunes** : fixer des objectifs en termes de recrutement, formation, accompagnement, développement de l'alternance et des stages. Il est notamment prévu au sein de la filière maintenance d'embaucher un jeune pour 5 départs en retraite. La désignation de tuteurs, la remise d'un livret d'accueil et d'une charte pour les stagiaires, la conduite d'un entretien de suivi viendront renforcer leur accueil.

– **vis-à-vis des seniors** : favoriser le maintien dans l'emploi (diagnostics de pénibilité, formation gestes et postures), améliorer les conditions de travail, développer les compétences et l'aménagement de fin de carrière des salariés âgés d'au moins 55 ans (travail à 80 % payé 90 % avec maintien des cotisations sociales à 100 %, majoration des indemnités de fin de carrière,...)

Le contrat de génération insiste également sur la transmission des savoirs et des compétences entre le salarié expérimenté et le jeune embauché.

## Indicateurs

**61 % des jeunes embauchés de moins de 26 ans sont accompagnés par un référent**

**Part des effectifs seniors/jeunes : 17,4 % de plus de 55 ans et 2,7 % de moins de 26 ans**

### *Les mesures en faveur des personnes handicapées*

L'accord d'entreprise dédié d'Adoma fixe des axes de progrès pour **tendre vers la référence de 6 %** de travailleurs handicapés dans ses effectifs en favorisant leur embauche et leur maintien dans l'emploi.

Il vise aussi à poursuivre le **recours aux Établissements et Services d'Aide par le Travail ou Entreprises Adaptées** dans le cadre de contrats de prestations ou de mise à disposition ponctuelle de personnel, à instaurer des mesures spécifiques au bénéfice des travailleurs handicapés comme la majoration du capital temps formation ainsi qu'une autorisation d'absence pour les salariés parents d'adultes handicapés.



## DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET LES PERSPECTIVES PROFESSIONNELLES

### Former nos collaborateurs

Les 60 modules du **plan de formation** couvrent tout le spectre des activités opérationnelles d'Adoma (gestion locative, entretien du patrimoine, maîtrise d'ouvrage, accompagnement des publics...) avec des formations métier et des sessions ciblées sur des thématiques spécifiques (gestion des conflits, conditions d'intervention en cas d'amiante...) sans oublier les autres thématiques d'ordre bureautique, managériales ou transversales comme la sécurité.

La DRH Formation veille à ce que les formations métier destinées aux opérationnels puissent s'appuyer sur l'expertise des fonctionnels du siège social pour améliorer la connaissance du terrain pour les uns et les métiers du back office pour les autres.

**Le tutorat** fait aussi partie des moyens mis en place par Adoma pour développer la transmission des compétences. Il repose sur des salariés volontaires formés à la pédagogie pour accompagner le nouvel embauché durant ses premiers jours d'intégration.

Les cycles de formation les plus importants et ambitieux ont concerné en particulier la filière maintenance, les intervenants sociaux ou dernièrement, les responsables insertion sociale dans le cadre du développement et de la structuration de la filière Ingénierie Sociale.

### Indicateurs

4,65 % de la masse salariale consacrés à la formation

30 189 heures de formation au bénéfice de 2 875 stagiaires



### Le renforcement de la maîtrise de la langue française

*Des cours d'apprentissage de français font partie des actions de formation d'Adoma en cas de difficultés de ses collaborateurs remontées par les managers notamment suite aux entretiens annuels professionnels. Participant à la lutte contre l'illettrisme, ils visent à développer leur autonomie à la fois sur le plan personnel et professionnel.*

### Gérer leurs carrières sur le long terme

Adoma organise des **entretiens annuels** pour faire le bilan des objectifs atteints par le collaborateur, de ses compétences acquises, de ses besoins en formation et souhaits d'évolution.



La cartographie et le repérage des compétences qui en résultent permettent de créer des **passerelles** entre les métiers et de les faire évoluer en fonction de la stratégie d'Adoma.

C'est ainsi que ses métiers de la maintenance ont été préservés et renforcés, formation à l'appui, pour assurer davantage de types d'interventions. De même, de nouveaux métiers de Responsables Insertion Sociale ont vu le jour pour asseoir la filière sociale.

Dans sa gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, Adoma a aussi mis en place une bourse de l'emploi élargie et partagée avec le Groupe SNI et accompagne la mobilité géographique (prime de mutation, prise en charge du déménagement...).

### FAVORISER L'EXPRESSION ET LE DIALOGUE

Adoma est à l'écoute des besoins et problématiques remontés par ses salariés via plusieurs canaux, en plus des entretiens annuels et des revues de management :

- les **réunions de droit d'expression** au cours desquelles les équipes de collaborateurs ont une totale liberté de parole et dont les bilans sont remis au Comité d'entreprise ;
- son « **baromètre** » de mesure du climat social sous la forme d'une enquête réalisée par le BVA en tout anonymat et objectivité auprès de tous les salariés. Ainsi, face au sentiment d'isolement qui se dégageait des réponses des salariés de terrain, Adoma a pu prendre des mesures adaptées (organisation territoriale et moyens humains avec des postes de Directeurs territoriaux adjoints et des Responsables de Site pour un meilleur management de proximité).

Également attachée à la **négo­cia­tion avec les instances repré­sen­ta­tives du per­son­nel**, Adoma met des moyens à leur dis­po­si­tion : dispense d'activité de 50 % pour les délégués syndicaux centraux, forfait temps déplacement en plus, dépassement du minimum légal pour le nombre de représentants aux CHSCT, budget pour le congé syndical, enveloppe budgétaire répartie entre les organisations syndicales.

## Indicateurs

**Baromètre social (résultats biannuels) :**  
42 % de participation et 71 % de satisfaction globale des salariés

5 accords sociaux signés en 2014

## AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

À l'issue d'un vaste diagnostic sur les conditions de travail ayant associé plus d'une centaine de collaborateurs, Adoma a lancé une négociation sur les conditions de travail.

### Sécuriser l'environnement de travail

Adoma est, à travers le **plan de traitement** de ses foyers et leur transformation en résidence sociale, la création de logements autonomes..., engagée dans un processus de réhabilitation de son parc particulièrement ambitieux, qui au-delà de l'amélioration de la qualité des conditions de vie des résidents, impacte positivement l'environnement de travail des salariés. Cette ambition se trouve renforcée à travers les **mesures de résidentialisation** qui visent à renforcer la sécurité dans les immeubles et à permettre une meilleure « appropriation » par ses résidents.

## Indicateurs

**Taux d'encaissement en espèces :**  
0,72 % en 2014 contre 1,55 % en 2013

## Indicateurs

135 appels gérés par le service d'écoute en 2014



La présence dans chaque Établissement régional d'un coordinateur sécurité est essentielle.

Adoma a lancé une démarche active en vue de la **suppression des espèces**, ce qui améliore incontestablement la sécurité des salariés dans les résidences.

La reconnaissance, en 2014, par le Procureur général de la Cour d'appel de Paris, du **statut de chargé de mission de service public du personnel** de l'exploitation a cette même vertu dissuasive et, le cas échéant, répressive en cas d'agression.

L'extension des **systèmes de vidéosurveillance** est aussi de nature à renforcer la sécurité dans les résidences.

La **Sentinelle**, dispositif informatique de signalement des actes de malveillance et de violence, en place depuis plusieurs années, a fait ses preuves. Des évolutions en vue d'un renforcement des plans d'actions et de leur suivi sont en cours.

Des procédures spécifiques en matière d'agression ou de menace sur le personnel, d'expulsion et de découverte de résidents décédés sont mises en œuvre.

## Améliorer les relations interpersonnelles

Adoma souhaite améliorer la **signalétique et la communication** dans les résidences et favoriser l'émergence de relations courtoises entre le personnel et la clientèle.

Le **plan de formation** contient des sessions en lien avec la gestion des conflits, la santé mentale et les addictions, les risques psychosociaux.

En tout état de cause, chaque salarié à la possibilité 24h/24h, de contacter gratuitement un **service d'écoute**, de soutien et d'accompagnement psychologique.

Adoma a nommé un **référént « harcèlement »**.

### La « qualité de vie au travail »

Cette notion émergente dans les relations de travail, est au cœur des **négo­cia­tions** : équilibre vie professionnelle/vie personnelle ; utilisation maîtrisée des nouvelles technologies de l'information et de la communication ; développement des systèmes de visio-conférence ; relations managers/salariés...).



### Réduire la pénibilité physique

Adoma s'est saisie de ce sujet notamment pour les métiers de la filière maintenance dont l'effectif est plus âgé que la moyenne. Le plan d'actions prévoit :

- des diagnostics pénibilité ;
- des formations poussées sur les gestes et postures ;
- des préconisations techniques limitant les interventions et favorisant l'accès aux équipements ainsi que des critères d'achat en faveur d'une meilleure ergonomie (allègement et confort des équipements de protection individuelle, vêtements de travail, facilité de manutention, de montage/démontage des équipements et du mobilier..).

## TEMPS DE TRAVAIL ET RÉMUNÉRATION

L'accord en vigueur qui régit le temps de travail a pour objectifs d'harmoniser les modes d'organisation du temps de travail et d'offrir la possibilité aux responsables de résidences et aux ouvriers de maintenance volontaires de passer de 32h à 35h avec une augmentation de salaire. Ceci poursuit un double objectif : augmenter la **qualité de service** aux publics logés grâce à un temps de présence renforcé sur site des équipes et donner le choix aux salariés d'améliorer leur **pouvoir d'achat**.

En matière de rémunération et d'augmentation de salaire, plusieurs mesures phares peuvent être soulignées :

- l'instauration d'un **13<sup>ème</sup> mois pour tous**, cadres et non cadres ;
- la majoration par **doublement des primes par objectifs** ;
- le versement de **primes exceptionnelles pour les plus bas salaires**.

Elles coexistent avec les autres dispositifs équitables en faveur de ses salariés (accord d'intéressement jusqu'à 3,5 % de la masse salariale, compte épargne temps et retraite, mutuelle d'entreprise, ...) le tout étant repris dans le **bilan social individualisé** adressé à chaque salarié pour lui rendre compte de ses salaires, avantages et droits acquis durant l'exercice écoulé.



1



2



3



1) © PPA

**Projet de résidence – Toulouse Fronton (31)**

Caractéristiques distinctives : constructions en modules de bois préfabriqués en usine pour des nuisances et délais de chantiers réduits.

2) © LA Architectes

**Projet de résidence – Garges-Lès-Gonesse – Les Doucettes (95)**

Caractéristiques distinctives : choix d'un mode constructif pavillonnaire en bois et d'un système de collecte des déchets par conteneurs enterrés contribuant à la qualité d'insertion du projet.

3) © Jérémie Pitot

**Résidence – Marseille Convalescents (13)**

Caractéristiques distinctives : réhabilitation dans le respect des techniques traditionnelles à la chaux avec mise en valeur des éléments architecturaux remarquables du patrimoine culturel local.



## EXERCER NOS MÉTIERS AVEC ET POUR L'ENVIRONNEMENT



### Inscrire le patrimoine dans une dynamique de qualité environnementale

#### ECO-CONSTRUIRE

Les travaux réalisés par Adoma en maîtrise d'ouvrage visent des **cibles de qualité environnementale** et tiennent compte des attentes locales formalisées par les collectivités en faisant le plus souvent l'objet d'une certification Cerqual Habitat & Environnement ou Cerqual Patrimoine & Environnement. Ainsi, **en phase conception**, Adoma est attentive à la qualité de l'implantation au regard des

nuisances et à l'insertion paysagère du bâti, à la compacité des bâtiments, à leur vertu bioclimatique mais aussi à leur attrait culturel et historique.

**En phase chantier**, les exigences formalisées sous la forme de chartes chantiers propres permettent de minimiser les nuisances et d'encourager le tri des déchets. Ce dernier est aussi favorisé pour les occupants (locaux adaptés faciles d'accès, dispositifs de pré-tri dans les logements, expérimentation des

conteneurs enterrés...). Pour **faciliter l'entretien-maintenance**, faire des **économies d'énergie et d'eau**, Adoma s'assure que les équipements sont à la fois de qualité et économes (réducteurs de débits d'eau, lampes fluo ou leds...) mais aussi que les surfaces collectives développées sont bien configurées et pourvues d'une réelle utilité. Si nécessaire, elles sont retravaillées pour optimiser les espaces collectifs et créer des logements supplémentaires.

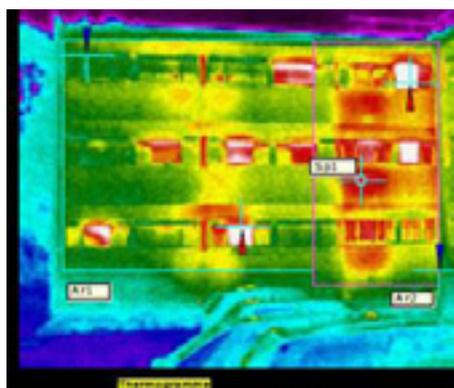
La **qualité d'usage**, que ce soit en terme de confort et de durabilité, se traduit par des choix de matériaux apportant des garanties de performance, de résistance et de moindre toxicité (peinture écolabellisée, carrelage par rapport aux sols PVC...). Les **performances thermiques** des projets sont maximisées grâce aux procédés généralisés d'isolation par l'extérieur et aux systèmes de chauffage à haut rendement intégrant des énergies renouvelables (raccordement aux réseaux de chauffage urbain, chaudière gaz à condensation avec appoint solaire thermique quand la pertinence est avérée après étude en coût global, ...). Les rénovations se font selon les standards de performance minimum définis dans les fiches de certificats d'économie d'énergie.

Adoma est aussi soucieuse de ne pas surcharger l'occupation des sols en privilégiant la densification de ses projets et **en limitant les surfaces imperméabilisées**. La végétalisation des projets, est étudiée pour limiter les besoins d'entretien, assurer une fonction d'agrément et de lien social pour les résidents et valoriser la biodiversité locale.



#### Les solutions préfabriquées

Elles concernent déjà une grande partie des salles de bains dans le cadre des projets de maîtrise d'ouvrage. Adoma va cependant plus loin aujourd'hui en optant de plus en plus pour des systèmes de construction modulaires industrialisés de type bois ou béton. Une première résidence conçue à partir de modules bois a été inaugurée à Caen (pension de famille Guynemer) et d'autres projets sont en cours. L'avantage de ces procédés en « filière sèche » réside dans leur bilan écologique favorable du fait de chantiers à moindre impacts ainsi que dans leur rapidité et simplicité de mise en œuvre pour des délais de réalisation raccourcis.



Capteurs solaires – Résidence Adoma Arejana (La Seyne-sur-mer)



### ENGAGER DES PLANS DE TRAITEMENT POUR MIEUX MAÎTRISER LES FLUIDES ET COMBUSTIBLES

#### Les consommations d'énergie

La réhabilitation énergétique rendue nécessaire par la vétusté du parc et l'enjeu de transition énergétique est engagée au niveau des programmes de maîtrise d'ouvrage mais aussi dans le **plan pluriannuel de travaux d'entretien EKODENERGY** qu'Adoma a intégré à son PSP pour traiter en plus les sites en gestion les plus consommateurs.

Les sites concernés sont ainsi fléchés au PSP avec un budget estimatif alloué spécifiquement au traitement EKODENERGY sur une année ciblée sur la période 2012-2021.

Chaque année, les validations budgétaires des programmations de travaux effectuées sur la base de diagnostics techniques énergétiques se font ainsi en référence à ce plan. S'inscrivant dans les objectifs du Grenelle de l'environnement (-38% sur les consommations du parc d'ici 2020), il vise à ramener la consommation moyenne de référence du parc de 238 kWh/m<sup>2</sup>/an vers un niveau cible de 150 kWh/m<sup>2</sup>/an.

Au-delà du gain environnemental lié à la diminution des émissions de CO<sub>2</sub>, du confort thermique des résidents qui sera accru, Adoma pourra économiser plus de **6 M€** sur sa facture de gaz globale à horizon 2021, montant qu'Adoma pourra réinvestir dans ses missions.

Un suivi d'avancement de ce plan assorti d'une mesure des gains réels obtenus après travaux est prévu.



#### Les apports du projet de recherche ADORER soutenu par la Fondation Bâtiment Energie

Le plan EKODENERGY a pu être affiné grâce au projet de recherche ADORER (ADOMA Réhabilitation Énergétique des Résidences) réalisé conjointement avec 6 partenaires complémentaires (EDF R&D, La Calade Conseil, Senzo études sociologiques, l'université d'Angers, Hannouz & Janneau Architectes et Enerconcept). Parmi la production qui en a résulté et qui a fait l'objet d'une restitution notamment à l'occasion d'un colloque organisé par Adoma (Quelle Stratégie pour la réhabilitation énergétique ? »), Adoma s'est appuyée en particulier sur l'outil d'aide à la décision OPERA (Optimisation Énergétique des Résidences Adoma). En combinant l'évaluation thermique à celle en coût global de scénarios de travaux énergétiques simulés pour un bâtiment donné, il permet de définir les scénarios de travaux ajustés et optimisés garantissant le maximum d'économies d'énergie à coût global rentabilisé. Adoma a donc simulé chacun des sites de son plan EKODENERGY pour définir des scénarios efficaces sur mesure.

L'ensemble de son patrimoine bénéficie aussi des effets liés à la mise en place généralisée de **contrats d'intéressement** avec les exploitants en charge de l'entretien des chaufferies. Il s'agit de les inciter à ramener progressivement la température de chauffage vers la cible de 19°C, Adoma s'étant d'ailleurs équipée d'enregistreurs de température. Un bilan favorable de 7 % d'économie avait été constaté en phase préalable d'expérimentation sur un périmètre restreint.

L'action et le suivi assurés par sa filière dédiée de **thermiciens-fluides** opérant au niveau des directions

d'Établissement et du siège social sont tout autant essentiels pour maîtriser les consommations. Pour ce faire, ils ont un rôle d'analyse et d'alerte qui peut s'exercer via les outils développés pour les y aider (logiciel de suivi des consommations, Outil d'Optimisation Énergétique décelant les anomalies de régulations et surpuissance des installations...)

## Indicateurs

87 sites énergivores (25% du parc en surface) sont concernés par des travaux de rénovation énergétique de 2012 à 2021 (complément au parc traité par les opérations de MOA) pour un budget de 57 M€



### Les résultats du Bilan Carbone

Les émissions totales générées par Adoma s'élèvent à 123 736 teq CO<sub>2</sub> soit l'équivalent de 12 500 tours du monde en voiture. La part des émissions propres à l'activité patrimoniale est prédominante en particulier au titre des consommations d'énergie des résidences responsables à elles seules de 68 % des émissions totales d'Adoma.

### Les consommations d'eau

Adoma identifie les sites présentant des anomalies de consommation grâce à son tableau de bord de suivi et les inscrit dans un plan d'amélioration : le plan Ekod'o. Axé sur les sites problématiques, des mesures adaptées s'ensuivent telles que le remplacement des robinetteries et/ou des réducteurs de débit, la réfection des réseaux, la pose de nouveaux compteurs. Ces **mesures hydro-économiques** sont complétées si nécessaire, par des actions de sensibilisation visant à limiter les comportements déviants à l'origine de surconsommations. L'efficacité est évaluée via des fiches de suivi mensuel et les indicateurs de pilotage trimestriel.



## FAVORISER UNE MEILLEURE GESTION DES DÉCHETS D'EXPLOITATION

Pour mieux gérer les déchets liés à l'entretien et aux biens d'équipement des résidences hors d'usage (mobilier, réfrigérateurs, sources lumineuses, pots de peinture...), Adoma fixe des exigences à ses fournisseurs afin que ceux-ci puissent être collectés et gagner les **éco-filières** agréées permettant d'en maximiser le recyclage. Afin de limiter les déplacements, des collectes à la livraison de nouvelles commandes sont privilégiées dès que possible. Des garanties quant à la traçabilité du traitement des déchets confiés sont aussi demandées via la remise de bordereaux de suivi des déchets. Adoma veille aussi à optimiser le **tri sélectif des déchets ménagers** en adaptant ses locaux aux modalités de collecte mises en place par les collectivités et en les configurant au mieux (bon dimensionnement, emplacement et intégration adaptés, local spécifique pour les encombrants si besoin...). Un groupe de réflexion sera engagé pour améliorer encore la gestion des déchets sur les résidences.

## RECOURIR À DES PRODUITS D'ENTRETIEN PLUS ÉCOLOGIQUES

Adoma dispose d'un **livret d'entretien** qui sert de référence à sa filiale internalisée intervenant à la fois en préventif et en curatif. Les fiches d'entretien présentes prennent les exigences réglementaires ainsi que les recommandations pour des pratiques limitant les risques pour la santé et l'environnement (produits d'entretien alternatifs, précautions de stockage et de gestion des déchets dangereux...). Des **critères environnementaux** (écolabel, contenance limitée en substances dangereuses...) sont aussi intégrés dans les contrats de fourniture de produits à l'usage des ouvriers de maintenance (peintures...). Adoma fixe aussi des exigences à ses prestataires dans le cadre du marché hygiène et propreté : remise et respect des consignes des fiches de données de sécurité des produits, attention portée aux consommations d'eau et d'électricité lors de leurs interventions...

## Indicateurs

1,2 M€ consacrés à des travaux d'amélioration des locaux déchets entre 2010 et 2014



Trappes de tri – Résidence Adoma Général Leclerc (L'Hay-les-Roses)

## Indicateurs

Consommation moyenne en eau de 203 litres/lit/jour vendu en diminution de 3 % par rapport à 2013



## Promouvoir les comportements vertueux au niveau des résidences

### SENSIBILISER LES PUBLICS

Dès l'arrivée du résident, un livret d'accueil lui est remis. Il permet de transmettre des bonnes pratiques en matière d'énergie, d'eau et de déchets.

Une campagne de sensibilisation plus large baptisée « **éO ! Economie d'eau et d'énergie, des ressources chères à tous !** » a aussi été lancée pour toucher tous les résidents sur les thèmes des usages du chauffage, de l'eau, des déchets et de l'électricité, avec pour chacun un livret et une affiche.

Des actions sont aussi réalisées au plus près des publics sur les résidences en partenariat avec des associations locales et les services des communes (ambassadeurs du tri..).



#### La facturation des consommations d'eau à partir de 165 l/jour

*Plus spécifiquement pour l'eau, la facturation des consommations au-delà d'un forfait jour de 165 litres/jour/personne est désormais rendue possible par la réglementation qui encadre les logements accompagnés nouvellement mis en service. Dans l'optique de davantage responsabiliser les résidents, Adoma équipe donc ses nouveaux logements de compteurs d'eau individuels télérelevables pour la mise en place progressive de la facturation des consommations en dépassement.*

### Indicateurs

Environ 2500 logements déjà ciblés pour un équipement en compteurs d'eau



### SENSIBILISER LES ÉQUIPES DE PROXIMITÉ

Les bonnes pratiques des équipes opérationnelles en matière de développement durable s'acquièrent aussi grâce aux **formations** organisées à leur prise de fonction et/ou aux recommandations ou préconisations techniques ciblées intégrées dans les **supports métiers** (mémentos maîtrise d'ouvrage, livret d'entretien, livret d'accueil des résidents, fiches bonnes pratiques métiers ciblées sur le chauffage...).

En lançant son **concours Ekod'o** ouvert à toutes les directions territoriales, Adoma a aussi souhaité valoriser les bonnes pratiques des équipes de proximité en matière d'économie d'eau tout en créant une émulation autour de cet enjeu. Des récompenses ont été données aux équipes territoriales qui présentaient le « meilleur ratio » de consommation ou la « meilleure évolution de ratio ».





# Optimiser les modes de fonctionnement et de gestion des activités

## ÉCONOMISER LES RESSOURCES AU BUREAU

Au niveau des bureaux, les critères d'achat pris en compte pour les fournitures se basent sur des **critères de qualité et de développement durable** (papier issu de forêt gérées durablement, cartouches d'encre et de toners issues du recyclage...). La **modernisation des équipements de travail** (fonctions scanner et fax numérique, formatage automatique des impressions recto/verso et des mises en veille), va aussi dans le sens d'une moindre consommation de papier et d'énergie.

Les **collectes sélectives** pour le recyclage sont aussi encouragées par des dispositifs de tri : fournitures d'écriture, bouchons, piles, déchets dangereux électroniques et informatiques, papier usagé.

Tout comme les résidences, les bureaux qui s'y trouvent le plus souvent, disposent **d'équipements économiseurs** d'eau et d'électricité et bénéficient des travaux d'amélioration thermique programmés sur la résidence. En particulier, au niveau de son siège social, des travaux d'économie d'énergie ont été engagés.



### La démarche de dématérialisation

Adoma sort progressivement du « tout papier » que ce soit dans ses relations avec ses publics (demande de logement en ligne, extranet clients, communication par sms), dans sa gestion comptable (échange de données informatisées, déclarations fiscales et paiements dématérialisés), dans ses appels d'offres (dossiers marchés accessibles en ligne), dans sa communication interne (lettre interne mensuelle électronique) ou encore dans son système interne d'archivage documentaire (gestion électronique des documents permettant de sauvegarder, classer et partager via une plateforme commune, tous les documents notamment techniques attachés aux résidences).



## LIMITER LES DÉPLACEMENTS POLLUANTS

Pour limiter les pollutions liées aux déplacements, ainsi que la fatigue et les pertes de temps pour les collaborateurs, Adoma a mis en place un système de **visioconférence** se substituant en partie aux réunions physiques entre le siège et les Directions d'Établissements. Le système est progressivement étendu à plus de sites avec des connexions prévues entre les directions d'établissement et les directions territoriales les plus éloignées.

Parallèlement, Adoma veille à observer les critères **d'émissions de gaz à effet de serre** des véhicules constituant sa flotte, à ajuster au

mieux la puissance des véhicules aux besoins mais aussi à optimiser les transports pour les approvisionnements de fournitures et d'équipements ou la gestion en fin de vie de ceux-ci au niveau des résidences.

## IMPLIQUER LES COLLABORATEURS

L'adhésion des collaborateurs aux éco-gestes de bureau et à l'évolution des modes de fonctionnement se fait outre, la **sensibilisation ciblée** sur les métiers, par d'autres supports et canaux de communication touchant l'ensemble des salariés :

- l'agenda 21 et le rapport RSE d'Adoma ;
- les articles dédiés aux actions développement durable dans la lettre interne mensuelle ;
- la rubrique développement durable de l'intranet incluant notamment tous les documents utiles y compris les supports didactiques de sensibilisation aux gestes verts ;
- la démarche bilan carbone dont l'enquête sur les habitudes de transport domicile-travail des collaborateurs avait permis de les informer sur les impacts des différents modes de transport.



1



2



3



**1) © Philippon – Kalt Architectes  
Projet de résidence PARIS « Péan 2 » (75)**

Caractéristiques distinctives : certification Cerqual® Habitat & Environnement – Effinergie (niveau de performance énergétique du plan climat parisien 50 kWh/m<sup>2</sup>/an par capteurs solaires thermiques en appoint du chauffage urbain alimenté en énergies renouvelables) et toiture terrasse végétalisée par une prairie fleurie de 360 m<sup>2</sup>.

**2) © Yves Parent  
Pension de famille, Caen Guynemer (14)**

Caractéristiques distinctives : constructions en modules de bois préfabriqués en usine pour des nuisances et délais de chantiers réduits.

**3) © Anne Demians  
Projet de résidence Strasbourg « Ziegelwasser » (67)**

Caractéristiques distinctives : insertion paysagère du site au travers d'aménagements et de la valorisation des espaces verts (bassin, promenade plantée...).



## ŒUVRER DANS LA CONFIANCE DE NOS PARTIES PRENANTES EN CONSOLIDANT NOTRE BONNE GOUVERNANCE ET NOS PERFORMANCES



### Fédérer autour des valeurs et ambitions d'Adoma

En formalisant son **projet d'entreprise** sur la période 2013-2018, Adoma a souhaité préciser les orientations et perspectives de développement qui confortent son ambition stratégique et réaffirment ses missions sociales prioritaires envers les publics les plus démunis. Les **15 chantiers** phares qui le composent portent sur le PSP, la qualité de service, l'accompagnement social et la performance et sont suivis par des indicateurs d'évaluation annuelle.

La charte de **déontologie** d'Adoma attachée à son projet d'entreprise et dotée du même caractère réglementaire que son règlement intérieur, insiste sur le devoir d'intégrité et d'exemplarité de tous les salariés dans l'exercice de leur fonction. En particulier en matière d'Achats, des clauses spécifiques sont insérées dans toutes les pièces marché des appels d'offres engageant les candidats et titulaires au strict respect de règles éthiques et morales qui s'imposent aussi aux acheteurs d'Adoma.



#### Les valeurs fondamentales d'Adoma

*Les valeurs prônées par Adoma au fondement même de sa déontologie professionnelle et de ses missions sont au nombre de 4 : Respect ; Solidarité ; Efficacité ; Ouverture.*



# Augmenter nos capacités d'investir durablement dans la création de valeur sociale

## DONNER TOUT SON SENS À LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

Adoma a engagé un ambitieux **plan de redressement** de ses finances pour mieux servir ses missions et les pérenniser : sécurisation et garantie de la pertinence des investissements grâce au PSP, proposition à la vente de certains foyers ou fonciers concourant à l'amélioration du résultat financier, maintien de la capacité d'autofinancement et de la trésorerie, diminution de l'endettement, optimisation des charges d'exploitation. Cette dernière est notamment visée par la politique énergétique d'Adoma (travaux d'économies d'énergie et optimisation tarifaire) ainsi que par sa politique d'achats rationalisés et mutualisés à l'échelle de l'entreprise.



### La politique d'achats d'Adoma

*Pour optimiser ses achats, Adoma renforce son pilotage centralisé avec des appels d'offres nationaux pour la majorité de ses marchés (biens d'équipements, prestations, travaux) auparavant conduits de façon indépendante sur différents périmètres territoriaux.*

*Les avantages retirés par Adoma sont à qualité égale voire supérieure : un meilleur prix tiré de l'effet volume, un meilleur contrôle et suivi.*

*Ceux-ci, ainsi déchargés des processus d'achats liés aux fournitures d'entretien (peintures, produits techniques, matériel de plomberie...) ou aux prestations ponctuelles d'entretien, peuvent en effet se recentrer sur la planification et le suivi des travaux confiés aux ouvriers de maintenance ou aux prestataires pour une remise en état des logements plus rapide.*

Adoma mobilise aussi les **sources de financement** et les dispositifs qui soutiennent son action comme :

- les subventions européennes (Fonds Asile Migration et Intégration), Aides de l'État (Aide à la Gestion Locative Sociale pour l'accompagnement des résidents, subventions pour l'activité Hébergement);
- les subventions à la création/rénovation de solutions de logement émanant des collectivités, de l'État ;
- les prêts de la CDC ou d'Action Logement ;
- les dégrèvements de taxe foncière sur les propriétés bâties et les aides et dispositifs ciblés sur les travaux énergétiques vertueux, sur les installations d'énergie renouvelables ou encore sur les travaux d'accessibilité et d'adaptation aux personnes vieillissantes.

### Les soutiens reçus au titre des travaux d'économie d'énergie et des énergies renouvelables

*Les certificats d'économie d'énergie (CEE) EDF soutient le plan de rénovation énergétique d'Adoma au travers de la valorisation des travaux en découlant sous la forme de CEE, ce partenariat s'inscrivant dans un protocole d'accord commun avec les sociétés partenaires du groupe SNI. Ainsi, mutualisés, les volumes de CEE valorisés par EDF sont plus importants. 4,5 M€ de CEE ont été valorisés dans ce cadre en 2014.*

### Les autres soutiens

*Pour développer la couverture de ses besoins d'eau chaude par du solaire thermique, Adoma a pu bénéficier sur la Direction Rhône-Alpes, de près de 580 k€ d'aides de l'Ademe pour sa campagne d'installation réalisée sur 13 résidences. Son plan de rénovation énergétique donne aussi lieu à l'octroi d'aides régionales, comme sur son périmètre méditerranéen dont les travaux énergétiques sont financés à hauteur de 10% par le Conseil régional en lien avec le programme européen FEDER.*

## Indicateurs

**Chiffre d'affaires : 340 M€**  
(+1,2 % par rapport à 2013)

**Résultat net : 40,1 M€**  
(+0,2% par rapport à 2013)

**Subventions de 59,6 M€ pour la maîtrise d'ouvrage et de 4,5 M€**  
(+ 6 % par rapport 2013) au titre de l'Aide à la Gestion Locative Sociale

## VEILLER À LA PERTINENCE DES INVESTISSEMENTS ET À LA BONNE ALLOCATION DES FONDS

Dans son souci d'optimisation et de performance, Adoma s'assure du rendement de chacun des euros investis qu'il soit aidé ou non, et développe une véritable culture du **coût global** dont témoignent ses outils de simulation économique que ce soit pour ses projets de maîtrise d'ouvrage (outil Eureka) ou ses travaux de rénovation énergétique (outil OPERA). Ainsi, le calcul de rentabilité dont les ratios déterminent la validation des investissements, tient compte de l'ensemble des coûts sur toutes les phases de vie du projet.

Pour éclairer ses choix d'investissement, Adoma procède aussi aux **études préalables** qui s'imposent :

- études de faisabilité et diagnostics (amiante, étude de sol et de pollution, analyse environnementale de site et des exigences PLU...) pour les travaux,
- études de marché et analyse d'environnement concurrentiel pour se positionner pour les nouveaux projets d'implantations. Adoma a d'ailleurs conduit une étude comparative exhaustive des solutions de logements similaires aux siennes sur l'ensemble de ses territoires d'implantation ce qui lui a permis de cibler les produits à développer mais aussi d'ajuster les redevances et typologies de logements eu égard aux besoins locaux.



## Auditer nos pratiques pour mieux exercer nos métiers

Adoma dispose d'un service d'**audit interne** chargé de veiller à l'efficacité du contrôle interne assuré à différents niveaux : autocontrôle des opérations, vérifications et alertes des managers et missions permanentes des **contrôleurs internes** des directions Gestion locative, Ingénierie Sociale et Patrimoine.

Ces dernières axées sur le respect des procédures et de la réglementation incluent des visites sur les sites d'exploitation en directions territoriales suivies de rapports de recommandations dont la mise en œuvre est vérifiée. Il s'agit ainsi :

- de maîtriser et suivre l'évolution des risques cartographiés, un examen étant fait lors des comités d'Audit qui associent 4 administrateurs de l'État et les Ministères de tutelle.
- de mettre en place des mesures préventives et correctives garantes de l'efficacité des opérations, d'une utilisation efficiente des ressources et de l'application respectueuse de la charte de déontologie.

La mise à jour de toutes les procédures selon un cadre structurant unique en fait partie.

Pour améliorer ses pratiques, Adoma tient aussi compte des **rapports des organismes d'État** chargés de contrôler la régularité de ses activités (Cour des Comptes, Mission Interministérielle d'Inspection du Logement Social) sans oublier l'avis du **Commissaire aux comptes** dont les missions de vérification ont été étendues aux éléments RSE de son rapport de gestion.





## Agir en toute transparence dans le respect de nos objectifs de bonne gouvernance

Société de droit privé à capitaux mixte, Adoma dispose d'un Conseil d'Administration composé de **18 membres** à voix délibérative représentant ses ministères de tutelle, le Groupe SNI, Solendi et les salariés d'Adoma.

La Direction générale, dont les fonctions sont dissociées du Président du Conseil d'Administration, rend compte aux administrateurs des activités et de la gestion d'Adoma et leur met à disposition l'ensemble des documents en amont d'un pré-Conseil d'Administration.

En particulier, ils sont systématiquement saisis pour les opérations dont le prix de revient dépasse 8 M€ HT, pour le plan de cession du patrimoine. Un bilan annuel leur est aussi remis sur tous les appels d'offres examinés en commission d'attribution en plus des rapports d'activité et de gestion d'Adoma.

Pour mieux éclairer la prise de décision de ses **administrateurs**, Adoma a entrepris de les former aux notions spécifiques propres à ses activités sur les aspects maîtrise d'ouvrage, entretien du patrimoine et financier ainsi que de leur remettre des fiches synthétiques facilitant l'appropriation de ces notions.



### Les indicateurs de bonne gouvernance d'Adoma

*Fixés par le Conseil d'Administration, ils se déclinent autour des enjeux prioritaires de qualité de gestion sociale et économique : augmentation de l'offre de logements, développement de la contractualisation avec les partenaires, maintien de la satisfaction de la clientèle et du climat social, capacité d'autofinancement, respect des délais de réalisation pour les projets de maîtrise d'ouvrage et amélioration du taux d'occupation.*

*Ils déterminent les objectifs de résultats assignés à Adoma et font l'objet d'un point d'activité par la Direction générale à chaque Conseil d'Administration.*



## Renforcer notre action éco-responsable dans nos relations avec nos fournisseurs et prestataires

### *Des engagements réciproques*

La **charte fournisseurs** d'Adoma fixe les principes directeurs de sa politique d'achats : le développement durable, le professionnalisme, l'esprit collaboratif, les contrôles de performance/qualité et l'implication dans les procédures d'amélioration continue.

Elle est systématiquement annexée aux dossiers de consultation et rejoint le **système d'évaluation** de ses fournisseurs ou prestataires pouvant donner lieu à l'application de pénalités et qui se décline selon 5 critères :

- professionnalisme de l'intervention et moyens adaptés ;
- relation avec Adoma ;
- tenue du chantier ;
- qualité et efficacité de la prestation ;
- respect des délais.

Adoma est pour sa part, soucieuse d'honorer ses **délais de paiement** et de fluidifier le règlement de ses fournisseurs par rapport aux délais maximum encadrés par la loi de Modernisation de l'Économie.

Pour cela ses process de responsabilité et de validation des commandes ont été clarifiés et ses traitements comptables se dématérialisent.

En amont, afin de garantir **l'équité de traitement des candidats** aux appels d'offres, Adoma a mis en place un cadre structurant commun pour tous ses acheteurs.

Il fixe les modalités de consultation, de mise en concurrence et d'attribution dans le respect de règles de neutralité et d'objectivité auxquelles veillent ses juristes ainsi que la commission d'attribution des appels d'offres.

### *Des critères d'achats vertueux et favorables au développement local*

Dans ses clauses contractuelles, Adoma s'attache à fixer des exigences adaptées qui selon l'objet du marché, peuvent porter sur des garanties quant à la qualité d'usage, à l'éco-conception, à l'efficacité énergétique, à la qualité sanitaire, au recyclage, à la limitation des émissions polluantes, au soutien à l'économie sociale et solidaire.

Si ses marchés profitent directement et indirectement à un nombre important d'entreprises, Adoma veille à ce que les entreprises locales puissent se positionner lors des appels d'offres nationaux compartimentés en plusieurs lots géographiques, pour exemple son marché de prestations d'entretien courant qui compte 104 lots.





**Direction de l'Exploitation/Développement durable**  
 Contact : laetitia.culetto@adoma.fr – Tél. : 01 40 61 42 03

Rédaction : Adoma - Conception : Quai des Graph - Février 2015. **Credits photos** : Adoma, tous droits réservés - Fabien de Chavanes, Laurent Rousselin, Sylvie Dupic, Nathalie Roux, Thierry Mamberti, Jérémie Piot, Valérie Gaillard, Jean-Marc Blache, David Richard, Willy Vainqueur, Benjamin Burda, S.Deicour Bar Floréal, Karine Lumia, Philippe Lopparelli, Tendance Floues, J.P. Valloran Le Bar Floréal, B&R Ingénierie, Caroline Blumberg, Fabrice Mangeot, Bloutouf, Aurel Ardouin, Philippon-Kalt Architectes, David Richard, PPA, LA Architectes, Anne Demians.