



La reconquête
par la performance,
l'innovation et
l'ambition sociale

Sommaire

Introduction

Le redressement d'Adoma : un enjeu de solidarité nationale	1
--	---

Notre ambition stratégique : la reconquête

■ Garantir aux « Chibanis » leur maintien à domicile en développant une offre de logements accompagnés.	5
■ Poursuivre l'amélioration de notre parc pour mieux accueillir nos concitoyens en grande précarité.	5
■ Développer une offre de logements adaptés aux jeunes actifs précaires dans les zones tendues.	6
■ Développer une offre d'hébergement et des réponses adaptées	7

Les chantiers prioritaires

L'enjeu patrimonial : le PSP

1 Une politique d'investissement volontariste centrée sur la mutation et l'attractivité du patrimoine	11
2 Un effort d'entretien soutenu du patrimoine	12
3 Une meilleure maîtrise des coûts de production et une optimisation des surfaces	13

L'enjeu de gestion : la qualité de service

4 Connaître et satisfaire notre public	14
5 Renforcer le partenariat avec Action Logement	16
6 Fluidifier le parcours résidentiel	16

L'enjeu social : un accompagnement social pour tous


7	Le développement optimisé de l'accueil de la demande d'asile 17 (hébergement)	17
8	L'accompagnement de nos résidents âgés 19	19
9	Le renforcement de la gestion locative et sociale dans nos résidences 20 (le logement accompagné)	20

La performance : la fierté retrouvée

10	Pérenniser le redressement : le PMT 21	21
11	Refonder le dialogue social 24	24
12	Responsabiliser l'encadrement 24	24
13	Renforcer les échelons de terrain : 25 revaloriser les métiers d'exploitation	25
14	Protéger les salariés : le nécessaire respect 26	26
15	Valoriser les actions menées par Adoma 27	27

Annexe

Charte des valeurs 29	29
-----------------------------	----



Le redressement d'Adoma, un enjeu de solidarité nationale

Créée il y a plus de 50 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 et exposés aux aléas de l'existence.

Adoma loge aujourd'hui de très nombreux immigrés âgés isolés, des jeunes actifs précaires, des familles monoparentales démunies, des travailleurs pauvres, des demandeurs d'asile, des gens du voyage, des accidentés de la vie.

Dans le même temps, les équilibres économiques d'Adoma se dégradaient.

En 2009, le rapport de la Miilos (Mission Interministérielle d'Inspection du Logement Social) pointait des défaillances internes, des hausses incontrôlées de charges, un pilotage approximatif des investissements, une dégradation continue des ratios d'activité.

En 2010, l'État a souhaité fixer les missions prioritaires d'Adoma à savoir :

- > la rénovation des foyers de travailleurs migrants et leur transformation en résidences sociales et le devenir des migrants âgés,
- > l'hébergement et la prise en charge des demandeurs d'asile,
- > l'hébergement des sans-abri et l'accès au logement,
- > la fonction d'Adoma comme outil réactif de l'État,
- > les aires d'accueil des gens du voyage.

Deux missions générales thématiques sont également définies :

- > l'accompagnement des résidents âgés,
- > le développement de la mixité des publics au sein des établissements notamment en s'ouvrant à des publics de type jeunes actifs et jeunes en insertion.

À cette occasion, il a été rappelé qu'Adoma devrait s'inscrire dans la politique de refondation de l'hébergement vers le logement notamment en favorisant la fluidité des parcours et en s'inscrivant dans les dispositifs partenariaux mis en place sous la responsabilité des préfets (SIAO- PDAHI- PDALPD...).

Ce document a conforté les enjeux d'Adoma et son volume d'activité en intégrant les premières orientations définies dans le cadre du plan stratégique de patrimoine.

En 2011, sur la base des propositions faites par le Ministère de l'Intérieur, la poursuite des travaux relatifs à la rédaction d'un document cadre de référence pour l'activité asile a mobilisé prioritairement les équipes d'Adoma.

Ainsi, un accord cadre national a été signé le 12 décembre 2011 qui permet :

- > **d'établir Adoma comme premier opérateur national** dans le champ de l'asile et comme partenaire de référence pour l'État ;
- > **de constituer un cadre de référence** pour le dialogue de gestion conduit au niveau local entre les services déconcentrés de l'État et Adoma ;
- > **d'envisager des perspectives de développement** de cette activité dans des conditions économiques sécurisées.

En 2012, Adoma a avancé de façon volontariste dans la poursuite de la contractualisation de ces objectifs avec l'État avec la finalisation de deux conventions d'utilité sociale :

- > l'une relative aux logements locatifs sociaux a été signée le 3 mai 2012, elle entérine le principe d'un désengagement de cette activité en cédant l'ensemble du parc immobilier correspondant. Les plus-values latentes attendues (près de 35 millions d'euro d'ici 2015) sont une des composantes du plan à moyen terme et participent au plan de redressement engagé en 2011.
- > l'autre convention résulte de la mise en œuvre du décret du 4 janvier 2012 instituant une Convention d'utilité sociale pour les logements foyers. Cette convention définit la politique patrimoniale en matière de développement de l'offre, d'entretien et d'amélioration pour les 6 ans à venir. Adoma a également défini ses engagements avec des indicateurs chiffrés et en matière de politique d'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers.

Les objectifs définis dans le cadre de la CUS logement-foyer regroupent les différents enjeux abordés dans le cadre du plan stratégique du patrimoine et du plan à moyen terme approuvé par le Conseil d'administration en juin 2012.

Ainsi, considérant que l'activité asile dispose d'une contractualisation spécifique avec l'accord cadre signé en 2011 avec le Ministère de l'Intérieur, la CUS logement-foyer, signée le 12 avril 2013, est désormais la base de contractualisation entre Adoma et l'État en ce qui concerne l'activité logement-foyer.

Aujourd'hui, Adoma dispose donc de sa feuille de route et nos principaux chantiers sont connus et validés par l'État :

- > **moderniser et accroître avec l'État et les collectivités locales** notre offre de logements afin de faciliter l'insertion des publics précaires et notamment des jeunes dans la vie active, nouer les partenariats nécessaires avec les principaux bailleurs sociaux pour organiser la fluidité des parcours résidentiels de nos clients très modestes,
- > **mobiliser les réseaux de l'économie sociale et solidaire des services à la personne** pour apporter à nos travailleurs immigrés âgés entrés en dépendance un service de qualité adapté à leurs besoins, faciliter l'accueil des demandeurs d'asile dans des conditions dignes.

Or, les tensions fortes et durables qui pèsent sur nos finances publiques nous conduisent à nous interroger sur nos missions sociales, à les renforcer et les amplifier, avec un financement public devenu plus rare.

Notre ambition sociale suppose de questionner nos fonctionnements internes, nos pratiques professionnelles, nos modèles économiques, nos alliances.

Nous ne pouvons plus continuer à accroître nos charges, nos recrutements sans nous interroger sur notre efficacité sociale, nous ne pouvons plus dépendre de la seule subvention publique, nous ne pouvons plus vivre isolés de tout, forts de nos certitudes immuables et de notre splendide spécificité. En accord avec l'État, avec l'appui des partenaires sociaux d'Action Logement, le groupe CDC, via sa filiale SNI, a reçu un mandat de gestion dotant Adoma des moyens financiers et humains nécessaires à son redressement. La gouvernance de l'entreprise a été modifiée. Un plan d'actions volontaire et de bon sens, en rupture avec les dérives antérieures, a été mis en œuvre. Les premiers résultats sont encourageants, démontrant qu'il est possible de réduire les coûts de fonctionnement de la structure sans mettre en cause notre qualité de service et qu'il est possible de maîtriser notre masse salariale sans renoncer à nos missions.

En clair, il n'y a pas de fatalité à l'immobilisme pour un opérateur qui, demain, doit devenir encore plus utile et plus performant pour apporter des réponses concrètes aux besoins très sociaux du pays.

Tel est le sens de notre ambition aujourd'hui.

Adoma doit retrouver la vitalité, l'enthousiasme et l'ambition de ses fondateurs : faire de la lutte contre la pauvreté un engagement fort en développant une offre de logements adaptés aux besoins des publics en situation de précarité.

**Bruno Arbouet,
Directeur Général**



Notre ambition stratégique : la reconquête

La reconquête, d'abord, c'est la volonté de redonner du sens à notre action collective. C'est la fierté de chacun d'entre nous de poursuivre et amplifier notre contribution en apportant des réponses concrètes à la souffrance des plus démunis.

La reconquête, c'est aussi être porteur d'idées nouvelles, de propositions pour les Pouvoirs Publics, d'être à la fois un laboratoire, un « think tank » et un incubateur d'innovations.

La reconquête, c'est le partage de valeurs fortes qui fédère notre groupe social (voir annexe 1 : la charte des valeurs d'Adoma).

La reconquête, c'est ensuite l'ambition de redevenir la référence nationale de nos problématiques, c'est-à-dire, le premier opérateur national dont l'action

efficace et exemplaire au quotidien est saluée de façon consensuelle.

La reconquête, c'est aussi la démonstration qu'un opérateur d'intérêt général peut conduire des missions publiques dans le cadre d'un modèle économique équilibré.

La reconquête, c'est enfin la volonté réaffirmée que le droit commun s'applique dans nos établissements, c'est-à-dire que la compassion nécessaire de nos salariés soit rétribuée en retour par le respect que l'on doit à chacun.

Cette reconquête passe par une réponse renouvelée à quatre grands objectifs stratégiques.

■ **Garantir aux « Chibanis » leur maintien à domicile en développant une offre de services adaptés**

Les jeunes travailleurs migrants, d'abord algériens, puis maghrébins et sub-sahariens arrivés en France et dans les foyers de la Sonacotra au rythme des vagues migratoires successives ont vieilli.

Contrairement à ce qui avait été imaginé, pour la plupart, ils ne sont pas repartis dans leurs pays d'origine, mais sont là, quelquefois dans l'aller – retour, mais définitivement installés, dans les foyers, devenus de fait, année après année leur domicile. Et comme pour tout autre personne âgée, leur souhait est de vieillir à domicile, c'est-à-dire rester dans leur logement et leur quartier. Les solutions imaginées, il y a plus de 10 ans, consistant à leur offrir un hébergement en établissement spécialisé s'est heurté à de nombreuses difficultés et à leur refus. Des tentatives législatives ont été initiées pour leur permettre de faciliter leurs allers retours tout en conservant leurs allocations et leurs droits acquis notamment en termes d'accès aux soins. Ce texte adopté à l'unanimité au parlement n'a pas été mis en oeuvre.

Adoma a, à l'endroit de ses résidents historiques, une double responsabilité :

> la première consiste à leur garantir le maintien à domicile, c'est-à-dire l'assurance que les foyers dans lesquels ils résident sont prioritaires en terme de traitement et que leur relogement soit effectif quelles que soient les évolutions des publics accueillis ;

> la seconde est de leur proposer un logement adapté à leur grand âge et à leurs besoins de services pour faire face à l'entrée en dépendance.

Adoma, fière de son histoire, assumera cette double responsabilité avec les efforts conjugués de l'État et des autres partenaires financiers et notamment des collectivités locales.

■ **Poursuivre l'amélioration de notre parc pour mieux accueillir nos concitoyens en grande précarité**

Adoma doit poursuivre la modernisation des offres de logement à destination de tous les publics précaires : travailleurs pauvres, bénéficiaires des minima sociaux, retraités isolés, familles monoparentales démunies, tous fragiles et démunis, qui doivent pouvoir trouver dans le parc immobilier d'Adoma une réponse transitoire en vue d'un accès au logement banalisé social ou privé.

Adoma doit par ailleurs amplifier son inscription dans les dispositifs territoriaux de l'habitat et de l'insertion par sa participation à l'élaboration des documents programmatiques tels que les PLH, les PDALPD, les schémas départementaux en faveur des personnes âgées, les PDHAI,... Dans le cadre de la mise en œuvre des projets sociaux des

résidences sociales et des modalités de fonctionnement des SIAO, Adoma s'engage à fournir les vacances constatées pour le parc contingenté de l'État afin de répondre aux besoins des publics prioritaires définis dans le cadre du dispositif DALO.

De nombreuses actions sont réalisées dans les sites Adoma : leur lisibilité et les financements mobilisés doivent être valorisés.

Adoma doit réaliser un état exhaustif des actions ainsi menées et assurer la diffusion des bonnes pratiques qui permettent une meilleure prise en charge sociale des publics accueillis.

Adoma, aujourd'hui redressée, doit accélérer, grâce à son adossement au groupe CDC – SNI, la sortie de son isolement.

En d'autres termes, il est difficile d'entrer dans les foyers d'Adoma, parce qu'il est encore plus difficile d'en sortir. Le parc social du Groupe SNI c'est aujourd'hui 300 000 logements soit environ 3 000 résidences, sur lesquelles il serait envisageable de rechercher des possibilités de constructions additionnelles de petits immeubles collectifs pour jeunes travailleurs. Si seulement 10 % de ce potentiel de mobilisation foncière était réalisé, c'est plus de 3 000 logements qui pourraient être construits.

Mais au-delà, la mobilisation de disponibilités foncières maîtrisées par les pouvoirs publics (domaine AFPA ou foncier de l'État par exemple) permettrait d'accroître ces chiffres en rendant

possible la réalisation de constructions neuves sur de nouveaux sites.

Ainsi, la mise à disposition de foncier de l'État permettrait de répondre rapidement aux besoins, notamment dans les zones tendues, et fournirait en outre des sites de déserrement facilitant l'engagement des restructurations de résidences occupées.

■ Développer une offre de logements adaptés aux jeunes actifs précaires dans les zones tendues

L'avenir d'Adoma, c'est aussi l'accueil des jeunes actifs et des jeunes précaires, c'est-à-dire l'ensemble de ces jeunes qui doivent travailler pour financer leurs études, les jeunes apprentis, les stagiaires en formation professionnelle, les travailleurs précaires avec des contrats à temps partiel, tous ceux pour qui le logement est une condition clé d'accès à l'emploi, un outil d'insertion.

Il s'agit de personnes directement touchées par la crise du logement : les moins de 30 ans représentent de très loin l'essentiel de la mobilité résidentielle (sur un million de baux nouveaux conclus chaque année, ils en captent 80 %). Leur part dans les logements aidés diminue constamment : moins de 15 % du parc HLM leur sont dévolus, proportion qui tombera à 10 % en 2030, du fait du poids croissant des seniors dont il faudra bien organiser le maintien à domicile.

Corrélativement, le taux d'effort des moins de trente ans pour financer leur logement est en moyenne, nettement supérieur à celui supporté par les locataires du secteur HLM (40 % au lieu de 25 % du revenu disponible).

En définitive, il ressort de l'ensemble de ces données que le logement des jeunes actifs constitue un potentiel de croissance et une priorité pour la cohésion sociale de notre pays.

■ Développer une offre d'hébergement et des réponses adaptées

Notre pays est confronté à un défi majeur :

- Pour les personnes en grande précarité et en situation d'exclusion, les solutions d'hébergement sont soit insuffisantes, soit, quand elles existent, inadaptées et beaucoup trop onéreuses pour les budgets publics.

Adoma, opérateur public adossé à l'État, la CDC – SNI et Action Logement, peut contribuer à faire émerger des solutions opérationnelles significatives en volume et opportune en terme de coûts.

Adoma, depuis 10 ans, est devenue le premier opérateur national de la demande d'asile. Le dispositif opérationnel mis en place vient d'être salué par la Cour des comptes.

Il s'agissait, pour Adoma, de mobiliser ses Foyers de Travailleurs Migrants (FTM) devenus partiellement vacants avec l'évolution démographique de ses résidents d'origine (les chibanis) et d'y accueillir des demandeurs d'asile. Ces locaux sont adaptés (unités de vie) aux différentes typologies de publics accueillis pendant le délai (environ 2 ans) des procédures administratives. En 2011, le nombre de places encore disponibles au sein du parc Adoma s'épuisaient.

Dans le cadre du redressement d'Adoma, le PSP a permis d'identifier un total de 33 000 lots de taille inférieure à 9 m² nécessitant un plan d'action de traitement.

Or, un certain nombre de ces foyers sont situés en zone détendue, c'est-à-dire des territoires dans lesquels il est peu probable qu'existe une demande de logements autonomes en Résidences Sociales (RS). Dans ces zones, il est opportun de s'interroger sur la pertinence d'engager des investissements lourds de restructuration pour un public qui, probablement, fera défaut.

Ainsi dans ces territoires, le plan de traitement des FTM pour les transformer en RS doit être analysé de façon plus exigeante. Ces FTM pourraient utilement, avec un entretien soutenu du bâti, accueillir en nombre des demandeurs d'asile.

En 5 ans, c'est environ 10 000 places qui pourraient être mobilisées sur la totalité du parc.

Dans les territoires détendus, le patrimoine locatif de nombreux bailleurs sociaux connaît une vacance croissante. Ces logements familiaux pourraient être loués par Adoma pour y loger des familles en lieu et place de nuitées d'hôtels actuellement mobilisées dans les grandes agglomérations (22000 en IDF). Outre, un logement plus digne et plus adapté, et avec un accompagnement social et administratif, cette solution serait moins onéreuse que le coût actuel des nuitées hôtelières. Les premiers contacts pris avec la SNI (logements domaniaux des armées), Sainte Barbe (Bassin minier Lorrain), Soginorpa (Bassin minier du Nord Pas-de-Calais,...) ont permis d'identifier des centaines de logements disponibles. L'expérience éprouvée d'Adoma permet de valider que ces publics localisés en diffus sont bien acceptés par les populations locales.

Cette solution expérimentée dans de nombreux départements par Adoma (Ardennes, Ariège, Tarn et Garonne...) s'avère pertinente (mobilisation de bâtis existants, localisation des demandeurs d'asile en diffus, gestion Adoma efficiente).

Adoma et l'AFPA se sont rapprochés pour faciliter le logement des stagiaires en formation. L'AFPA gère 133 sites domaniaux dont certains sont, soit localisés dans des territoires en décroissance, soit ont perdu toute attractivité au regard de ces jeunes publics et de ceux de la formation professionnelle. Ces foyers pourraient être utilement mobilisés pour héberger des personnes en grande précarité et désengorger les grandes agglomérations.

Conforter les dispositifs d'accueil des gens du voyage existants et maintenir un développement ciblé :

- Depuis près de dix ans, Adoma se positionne auprès des collectivités comme opérateur pour la prise en gestion des dispositifs liés aux gens du voyage (aires d'accueil, terrains familiaux, aires de grands passages et logements adaptés).

Son savoir-faire a d'ailleurs été reconnu par un rapport de la cour des comptes en 2011.

Pourtant, le recul de l'activité se confirme par un nombre d'appels d'offres publiés en nette diminution et une concurrence très active. Plusieurs désengagements stratégiques ont du être effectués.

À l'aune de ces constats, l'entreprise entend aujourd'hui conforter les dispositifs existants.

Adoma continuera à se positionner de façon sélective sur les appels d'offres pour le développement lié à la prise en gestion de nouveaux contrats. Les zones de développement privilégiées sont les régions où l'activité est déjà implantée.



Les chantiers prioritaires

L'enjeu patrimonial : LE PSP

Chantier 1

Une politique d'investissement volontariste centrée sur la mutation et l'attractivité du patrimoine

L'exigence centrale pour Adoma reste la progression de la mise à niveau du parc pour remplir ses missions très sociales.

Pour mieux répondre aux besoins et éviter la croissance de la vacance, Adoma procédera à un effort soutenu sur le long terme pour la production de résidences sociales liées au traitement des établissements comportant des chambres inférieures ou égales à 9 m².

Dans le cadre de son plan stratégique de patrimoine, Adoma s'est engagée à investir 1,3 milliard d'euros sur 10 ans et à traiter au total plus de 22 000 logements dont une majorité de chambres non-autonomes.

Il s'agit ainsi de privilégier la production de résidences sociales dans le cadre du plan de traitement pour :

- > **produire des résidences sociales** sur les sites d'origine (restructuration et démolition/ renouvellement/ reconstruction) permettant le relogement des résidents des FTM,
- > **créer des résidences sociales sur d'autres sites**, destinées à reconstituer la capacité des établissements initiaux si nécessaire,
- > **accueillir de nouveaux publics**, en fonction des besoins analysés dans le cadre des priorités définis sur les territoires.

Sur ces nouveaux projets de résidences sociales, **il s'agira pour Adoma de viser en priorité une clientèle de jeunes actifs ou en voie d'insertion professionnelle** tout en assurant le relogement prioritaire des migrants âgés.

Toutefois, malgré les investissements importants engagés sur le renouvellement des chambres non autonomes, il restera à traiter en 2020, à l'issue du PSP, près de 22 000 chambres d'une surface inférieure à 9 m².

Ainsi 3 hypothèses peuvent être envisagées pour accélérer le traitement des foyers accueillant majoritairement nos migrants âgés.

- > **Accélérer le processus de traitement des chambres** en anticipant sur les 5 premières années de programmation, des travaux : soit 6 sites, 1 772 logements et un investissement de 57 millions d'euros.
- > **Traiter dans le cadre du PSP les chambres** initialement non prévues soit 9 sites, 1 700 logements et un investissement de 109 millions d'euros.
- > **Développer une nouvelle offre** sur de nouveaux terrains pour permettre :
 - de proposer aux travailleurs migrants âgés des relogements dans des logements neufs, adaptés au vieillissement
 - d'engager des restructurations importantes sur les sites libérés. 10 sites d'une capacité de 150 logements pour un prix de revient moyen de 60 K€ par logement.

Quelles que soient les hypothèses et les engagements financiers envisagés, la mise à disposition de sites de déserrement permettant le relogement des résidents pendant la période de travaux est nécessaire. L'expérience menée à Paris depuis 2011 est particulièrement concluante et constitue la pierre angulaire du plan de traitement des foyers sur la capitale.

Chantier 2

Un effort d'entretien soutenu du patrimoine

Forte de son patrimoine (plus de 530 sites), Adoma doit mettre en œuvre une politique d'entretien ambitieuse et de mutation de son parc.

C'est ainsi que près de 50 millions d'euros seront annuellement alloués afin d'enrayer la dégradation naturelle de ce patrimoine.

Ces travaux concerneront prioritairement la problématique sécurité et des actions générant un temps de retour (économies de fluides et d'énergie) inférieur à 10 ans.

En parallèle, les actions préventives et curatives des ouvriers de maintenance intervenant sur les résidences contribueront à l'entretien du patrimoine et à la bonne qualité de vie des résidents.

Le Plan National Sécurité (PNS) initié en 2005 a été achevé fin 2012, pour un montant global dépassant les 20 millions d'euros.

Un nouveau diagnostic a été lancé en 2012 pour évaluer les risques incendie, électrique, gaz, chutes pour 12 800 logements et 60 résidences. Les travaux les plus urgents qui en découleront seront enclenchés en 2013.

Ces audits seront renouvelés chaque année l'objectif étant de traiter 200 résidences prioritaires avant 2015.

Tous les travaux et mesures relatives à la sécurité des sites et ciblés par les audits seront menés à terme par un suivi annuel spécifique.

Un plan de 168 millions d'euros de travaux porteurs d'économies d'énergie sur 10 ans résultant du traitement thermique du parc a été adopté en 2010. Ce plan décliné dans le PSP concerne les résidences les plus énergivores qui seront traitées soit à l'occasion d'opérations de maîtrise d'ouvrage, soit dans le cadre des travaux d'entretien financés en fonds propres. L'objectif étant de réduire à terme de 38 % les consommations d'énergie.

Ainsi, une économie annuelle de plus de 9 millions d'euros est attendue en 2020.

Chantier 3

Une meilleure maîtrise des coûts de production et une optimisation des surfaces

L'analyse des projets, leur ordonnancement et la conception des produits doivent être une priorité. **Chaque projet doit être équilibré grâce à :**

- > **des études amont étayées** : études de marché/ diagnostics techniques et énergétiques/ contrainte du bâti existant...,
- > **un montage financier** fiable et optimisé,
- > **un programme adapté** prenant en compte les besoins des résidents et des partenaires sur les territoires,
- > **des délais de réalisation** mieux estimés et maîtrisés.

L'ordonnancement des projets doit être amélioré pour réduire les délais et le suivi financier des opérations et limiter les sollicitations de trésorerie. D'ores et déjà, en 2011, les validations des opérations ont permis d'une part de stabiliser les préfinancements et d'autre part de baisser les coûts immobiliers de l'ordre de 10 %.

Ainsi les réhabilitations comme les nouveaux produits doivent être conçus en fonction d'une taille critique de l'établissement qui permet de « sur-équilibrer » l'exploitation de chaque bâtiment.

Des normes réalistes de réhabilitation seront déterminées et appliquées pour guider les choix d'arbitrage entre réhabilitation ou démolition/reconstruction, maintien de capacité dans les bâtiments existants ou diminution de capacité, voire reconstruction sur un autre site géographique.

Par ailleurs dans le cadre de la mise à jour du plan stratégique de patrimoine, toutes les possibilités de valorisation des surfaces inoccupées ou libérées dans les sites existants ont été expertisées. Il s'agit de récupération de surfaces de locaux collectifs non utilisés, de transformation d'anciens logements d'entreprise après libération, de rationalisation des espaces rendus inutiles, d'ajouts d'éléments de confort dans les logements existants (douche, kitchenette...). Plus de 1000 logements seront ainsi créés, qui préféreront les espaces de vie collectifs utiles aux besoins des résidents.

Les enjeux de demain seront pour Adoma de pouvoir proposer des logements plus adaptés, à la fois au vieillissement ou aux handicaps de tous types, mais aussi aux nouvelles technologies ou aux méthodes de communication, plus économiques, tant à construire qu'à entretenir ou à habiter, et répondant géographiquement et rapidement à une demande urgente de logements.

Pour cela, dans un contexte réglementaire toujours plus contraignant et dans une logique de maîtrise des délais et des coûts, **Adoma devra mettre en place des méthodologies efficaces d'expérimentations de nouvelles techniques ou de nouveaux procédés**, accompagnées par des outils fiables et exhaustifs d'évaluation a posteriori des procédés mis en place.

L'enjeu de gestion : la qualité de service

Chantier 4

Connaître et satisfaire notre public

Adoma doit mieux répondre à l'attente actuelle, future et potentielle des publics accueillis. La connaissance de chaque client à titre individuel est indispensable pour développer avec lui une relation durable et continuer à lui proposer une offre adaptée.

Son parcours résidentiel et personnel, ses préférences et intérêts en termes de services sont autant d'informations nécessaires à la recherche de la meilleure adéquation publics/ produits/

services.

Ces informations sont destinées à alimenter un observatoire interne pour :

- > **centraliser et mettre à jour une base de données** de référence au niveau national,
- > **diffuser des données et des informations** auprès des équipes de terrain et des partenaires,
- > **communiquer et participer à la valorisation** de l'image et du savoir-faire de l'entreprise,
- > **répondre le plus finement** aux besoins des clients,
- > **permettre l'accès à une offre de services innovante.**

Concernant les services proposés aux résidents, qu'il s'agisse d'une clientèle traditionnelle ou d'une nouvelle clientèle, **ils doivent devenir une priorité pour Adoma.** En effet, les résidences originellement conçues comme des logements « clé en mains » sont à repenser en termes de services au regard des besoins de la clientèle actuelle et des évolutions sociétales.

Aussi, proposer des offres de services étoffées aux résidents permettrait :

- > **d'apporter confort et modernité** aux clients et futurs clients,
- > **d'améliorer notre commercialisation,**
- > **d'améliorer l'image d'Adoma,**
- > **de faire face à l'évolution de la clientèle.**

À cet effet, un plan d'actions « Adoma services » visant à améliorer les services existants et à mettre en place de nouveaux va être initié en 2013.

De la même manière, Adoma souhaite renforcer la place et le rôle particulier des habitants de l'ensemble de ses établissements afin de :

- > **répondre à leurs attentes** sociales,
- > **marquer le respect** dû à chacun quelle que soit sa situation économique,
- > **développer le lien social** en prévenant ainsi l'isolement et en favorisant le vivre ensemble.

La concertation et l'organisation de la participation permettent une réflexion sur les pratiques et engagent l'entreprise à une amélioration constante des services rendus.

Il est indispensable de transformer le rôle du conseil de concertation dont la coopération est encore trop souvent symbolique.

Enfin dans son souhait de mettre en place une stratégie relationnelle, Adoma doit penser sa mission, la gestion de son personnel, sa structure et ses systèmes d'exploitation en cohérence avec la satisfaction de ses clients.

Le client doit inspirer tous les niveaux de l'organisation afin qu'Adoma puisse améliorer sa performance globale.

Chantier 5

Renforcer le partenariat avec Action logement

Dans le cadre du pacte d'actionnaire avec Action logement signé le 25 novembre 2010, un partenariat renforcé a été mis en place.

Des réservations de logements supplémentaires ont été décidées. Grâce à cette nouvelle offre de logements, il s'agit de prioriser l'accès au logement en priorité aux jeunes en insertion et aux personnes en mobilité professionnelle.

Un dispositif spécifique a été mis en œuvre pour faciliter le rapprochement entre la demande et l'offre de logement. **Un potentiel de 10 000 logements est concerné par ce nouvel outil** qui doit permettre d'apporter des réponses rapides en matière de solution de logement temporaire notamment dans les zones où se concentrent l'activité économique ou l'offre de formation. Par ailleurs l'outil mis en œuvre assurera une traçabilité du processus d'attribution.

La contractualisation entre Action logement et Adoma doit permettre d'apporter des réponses concrètes aux besoins des logements des jeunes actifs.

Chantier 6

Fluidifier le parcours résidentiel

Adoma loge et héberge des personnes vulnérables ou qui rencontrent une difficulté de logement, temporaire ou au contraire qui sont à la recherche d'un toit stable.

Tout doit être mis en œuvre pour favoriser l'accès des résidents et des hébergés au logement autonome via un partenariat local avec les bailleurs sociaux en tenant compte de leur capacité d'insertion. Tous les leviers permettant d'œuvrer dans ce sens seront activés : FSL, AVDL, Locapass...

Adoma se positionne pour le renforcement de l'ensemble des dispositifs en initiant des actions partenariales destinées à favoriser l'accès au logement de droit commun et en œuvrant notamment pour l'inscription de personnes prêtes au relogement dans les accords collectifs départementaux et intercommunaux.

Si l'écart conséquent entre l'offre et la demande demeure un obstacle, Adoma affirme son souci d'améliorer la gestion et la transparence des attributions par une meilleure coordination des acteurs et une clarification des pratiques et de favoriser concrètement l'égalité des chances et de traitement dans l'accès au logement social.

Une professionnalisation des pratiques dans le domaine de la gestion de la demande et des attributions est en marche. Elle passe par l'inscription d'Adoma dans l'ensemble des dispositifs territoriaux et programmatifs de l'habitat et de l'insertion (PLH / PDALPD / SIAO

/ PDAHI...) et par des partenariats formalisés avec les bailleurs sociaux.

L'enjeu social : un accompagnement social pour tous

Chantier 7

Le développement optimisé de l'hébergement

L'hébergement est une activité qui a fortement progressé chez Adoma au cours des 10 dernières années pour les personnes à la rue et les demandeurs d'asile.

Adoma est devenu le premier opérateur national pour l'accueil de la demande d'asile et mobilise à ce jour près de 8 160 places.

L'hébergement généraliste s'est également développé, notamment dans le cadre de la mise en œuvre des différentes orientations gouvernementales et des dispositifs spécifiques. C'est 1317 places de CHU, CHR, centres de stabilisation qui sont gérés actuellement.

Un partenariat de référence a été noué avec l'État et les services déconcentrés qui se concrétise par la gestion de ces dispositifs recouvrant des modalités différentes de prises en charge et couplant l'hébergement à un accompagnement social :

- > **les centres de stabilisation et centres d'accueil inconditionnel,**
- > **les dispositifs Post-Asile,**
- > **l'accueil en centres d'accueil pour demandeurs d'asile (CADA),** sur la base d'agrément préfectoraux,
- > **l'accueil temporaire du service de l'asile (AT-SA),** organisé dans le cadre d'une convention annuelle avec l'État.

La gestion des places d'accueil d'urgence des demandeurs d'asile (AUDA), organisée au niveau local avec les services déconcentrés.

Pour formaliser le partenariat à l'échelon central et local, un accord cadre a été signé en décembre 2011 pour l'accueil de la demande d'asile.

Cet accord présente l'intérêt :

- > **d'établir Adoma comme premier opérateur national** dans le champ de l'asile comme partenaire de référence pour l'État,
- > **de décrire l'ensemble des dispositifs gérés** (CADA, AT-SA, AUDA locaux, dispositifs spécifiques) ainsi que les engagements réciproques des parties y afférant ; une perspective

d'augmentation des capacités au cours des trois prochaines années est inscrite dans l'accord, sous réserve des crédits disponibles et des appels à projets lancés au niveau local,

- > **de constituer un cadre de référence pour le dialogue de gestion** conduit au niveau local entre les services déconcentrés de l'État et Adoma ; l'accord cadre a ainsi vocation à être décliné sous forme de CPOM régionaux. Un premier avec la région Rhône Alpes a été signé le 19 septembre 2012.

En particulier, le taux de quote-part de services communs, fixé à 3,5 % pour la durée de l'accord, est appelé à s'appliquer de manière uniforme dans le cadre des dialogues de gestion locaux. Par ailleurs, sur le fondement de cet accord-cadre des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens ont vocation à être conclus avec les Préfets de région là où Adoma est implanté.

Ainsi Adoma engage une progression des capacités d'hébergement dans les cinq ans à venir au regard de la création de 4000 places supplémentaires fixées par le gouvernement pour les demandeurs d'asile, et 5000 places pour l'hébergement généraliste, objectifs inscrits dans le plan quinquennal de lutte contre la pauvreté adopté fin 2012.

Cette offre supplémentaire doit permettre d'optimiser l'occupation de nos sites et a vocation à se développer dans le parc diffus de bailleurs sociaux.

Par ailleurs, Adoma continuera à répondre aux besoins d'accueil en hébergement pour des périodes spécifiques (période hivernale) ou lors d'opérations particulières.

Dans ce cadre Adoma continuera à être l'outil réactif pour le compte de l'État.

En plus du développement de l'activité hébergement tel que décrit ci-dessus, Adoma s'est inscrit, depuis des années, dans une politique de développement de la qualité et du service rendu à la personne, au travers d'outils, de référentiels et de processus en terme d'engagements de service.

Cette politique s'est traduite par la rédaction d'un guide des procédures de fonctionnement, permettant aux directeurs des centres d'hébergement de conduire leurs missions dans le respect des valeurs portées par Adoma et dans le respect des obligations légales, et notamment celles décrites par la loi 2002-2.

Adoma prône ainsi, auprès des centres d'hébergement, l'adoption systématique d'un projet d'établissement organisant les missions et la vie du centre, la promotion de la qualité de vie (au travers du respect de la participation de l'utilisateur à la vie du centre, à sa propre expression, etc...), l'encouragement de l'autonomisation des personnes hébergées, la personnalisation de l'accompagnement (au travers de la mise en place de projets personnalisés, de référents uniques,...), la protection des personnes et la prévention de la maltraitance.

C'est dans ce cadre qu'Adoma a engagé pour les CADA et les CHRS, les évaluations internes

et externes, permettant de mesurer le respect des engagements pris et ainsi asseoir encore davantage Adoma en tant qu'opérateur incontournable du secteur de l'hébergement.

Chantier 8

L'accompagnement de nos résidents âgés

Adoma est confrontée depuis plusieurs années à la problématique du vieillissement des travailleurs migrants qui résident dans les foyers et les résidences sociales. Plus de 25 000 ont désormais 60 ans et plus, soit plus de 42 % des résidents. Il s'agit essentiellement de vieux travailleurs migrants originaires du Maghreb, accueillis au courant des «Trente Glorieuses» pour travailler dans le secteur industriel. Alors que leur présence était considérée comme devant être transitoire, une grande partie de ce public s'est finalement durablement installée en France, y compris dès lors qu'ils avaient atteint l'âge de la retraite.

Or, cette population manifeste des signes de grande précarité : ayant exercé des métiers à forte pénibilité, les travailleurs migrants souffrent souvent de poly-pathologies, parfois d'un handicap, et ont une espérance de vie significativement inférieure à la moyenne nationale. Isolés en France, ils bénéficient de faibles revenus. Les études conduites à ce sujet ont également mis en évidence la pauvreté de la prise en charge sociale et sanitaire offerte à ses publics. Bien que résidents en situation régulière en France, les travailleurs migrants peinent à accéder aux droits auxquels ils peuvent prétendre.

Forte de la volonté d'améliorer l'accompagnement social des publics qu'elle accueille, Adoma a décidé de s'appuyer sur les expérimentations conduites localement, en partenariat avec les collectivités territoriales et les partenaires œuvrant dans le champ du social, de la santé et de la gérontologie.

Il s'agit en priorité de développer la médiation sanitaire et, la mutualisation de l'aide à domicile, pour concevoir un plan d'actions ambitieux en faveur des travailleurs migrants âgés.

Il s'appuie sur :

- > **une approche globale** de la problématique du vieillissement,
- > **la mobilisation d'acteurs institutionnels** tel que la DAIC, les ARS, la CNAV, les CARSAT, les fédérations d'aide à domicile, les CCAS,
- > **la mobilisation des partenaires** porteurs des services de droits commun,
- > **la préparation du passage de relais** aux services de droit communs (services départementaux et communaux, caisse de retraite, services d'aide à domicile, acteurs associatifs),
- > **l'expérimentation d'actions, de méthodes et d'outils** destinés à être essaimés sur l'ensemble du territoire.

Les principales actions envisagées sont les suivantes :

- > **des permanences, des actions collectives ou de l'information collective ou individuelle** pour permettre l'accès aux droits : sont concernés les droits à la retraite, les couvertures d'assurance maladie de base et complémentaire, les prestations liées à la dépendance, ainsi que, le cas échéant, l'accès à la nationalité française,
- > **des actions collectives, des animations ou des ateliers** destinés à contribuer à la prévention sanitaire et à rompre l'isolement dont souffrent de nombreux travailleurs migrants âgés dans les foyers,
- > **le recours à des aides à domicile** afin de prévenir et de compenser la perte d'autonomie.

Localisation des actions :

Il s'agira en priorité des régions Ile-de-France, Provence Alpes Côte-d'Azur et Rhône-Alpes, qui se caractérisent par la présence, dans les foyers d'Adoma, d'un nombre important de ressortissants d'États tiers âgés de 60 ans et plus et qui, par la présence de coordinateurs et de médiateurs, offrent des relais sociaux aux acteurs de droit commun.

Chantier 9

Le renforcement de la gestion locative et sociale dans nos résidences (le logement accompagné)

Les évolutions des fonctions très sociales d'Adoma en direction des publics vulnérables et fragilisés impliquent le renforcement des actions d'accompagnement de gestion locative sociale. Adoma doit pouvoir s'appuyer sur le professionnalisme et l'expérience de ses responsables de résidence et de ses équipes de développement social.

Adoma a décidé de repenser la structuration de sa filière sociale interne avec pour ambition de renforcer ses moyens de proximité pour permettre de mieux orienter et accompagner ses résidents.

Ainsi, à compter du 1^{er} avril 2013, chaque directeur territorial disposera d'un responsable d'insertion sociale à l'instar de ce qui existe pour la filière technique.

Adoma structure et renforce sa filière sociale en recrutant et en repositionnant des professionnels dédiés et clairement identifiés sur des missions de gestion locative sociale.

Le responsable insertion assurera des missions partagées avec le responsable de résidence et interviendra en soutien. Il impulsera la dynamique sociale pour le secteur concerné, orientera et coordonnera les interventions pour permettre l'insertion des résidents dans les dispositifs de droits commun. Son action porte également sur des thématiques d'accès aux droits en

matière de santé et de gérontologie en fonction des publics.

La démarche de positionner auprès des responsables de résidence des collaborateurs en charge des aspects sociaux doit générer une meilleure réponse aux problématiques individuelles rencontrées par les résidents et une dynamique sociale renforcée auprès des partenaires locaux.

Il s'agit de garantir à nos résidents un service de qualité au plus proche de leurs attentes et de leurs besoins par le renforcement de nos missions locales.

Mais pour rompre l'isolement des personnes logées, Adoma doit également s'insérer dans les politiques publiques nationales déclinées sur les territoires. C'est ainsi que les équipes de terrain pourront s'appuyer sur des accords ou conventions nationales favorisant l'accès aux droits, aux soins et l'insertion des publics accueillis au sein des résidences (CNAV, UNCCAS, parcours résidentiel...).

Des postes dédiés viendront ainsi renforcer des actions de médiation sociale, d'accès aux droits, à la santé en favorisant le recours aux dispositifs de droit commun et services extérieurs.

La performance : la fierté retrouvée

Chantier 10

Pérenniser le redressement : le PMT

Après une année 2011 consacrée au plan de redressement incluant notamment des apports en compte courant, un PSE et une réduction importante des frais généraux, 2012 marque l'année d'un nouveau départ et notamment d'un repositionnement :

- > **vis-à-vis de l'État**, en dissociant la relation actionnariale de la relation client / fournisseurs ; cette dernière ayant vocation à être contractualisée à travers des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) pour l'activité de la gestion de la demande d'asile (une préfiguration a été signée fin 2011 sous forme d'accord cadre) et à travers la Convention d'Utilité Sociale (CUS) pour l'activité foyers et Résidences sociales.
- > **vis-à-vis de nos fournisseurs**, avec la généralisation de marchés cadres (nettoyage, gardiennage, serrurerie, mobilier, blanchisserie,...) afin de tenir nos coûts de production avec la mise en place de prestations d'expertise en vue de nous aider à contrôler certaines prestations clés (chaufferies, ascenseurs),
- > **vis-à-vis des collectivités locales**, en présentant dans le cadre de la CUS des projections d'évolution de notre patrimoine et en explicitant nos enjeux,
- > **vis-à-vis de nos clients**, en recherchant une amélioration accélérée du bâti et en améliorant notre suivi social dans les résidences,

> **vis-à-vis des salariés**, dans le cadre d'un nouvel accord précisant le système de rémunération.

Les capacités financières nouvelles, liées à l'évolution de l'EBE étaient anticipées dans le PMT présenté en mars 2011.

Elles permettent notamment :

- > **la restructuration de 9 300 lots** d'ici 2016 (lancement d'OS et réception d'opérations en cours),
- > **la création de 500 studios** dans les parties collectives,
- > **l'apport d'éléments de confort** (sanitaires, éventuellement kitchenettes) dans 1 400 grandes chambres (de 12 à 18 m²) qui n'en étaient pas dotées,
- > **la poursuite d'un plan ambitieux** d'économies d'énergie,
- > **le lancement d'un nouveau plan sur la sécurité des immeubles**, en nous faisant assister de Bureaux d'Études,
- > **la mise en place d'une filière sociale interne et d'un réseau externe** tant sur l'accompagnement (dépendance, prévention santé, accès aux prestations logement, lutte contre l'isolement,...) que sur le parcours résidentiel (accords de relogement dans le parc social).

Les principaux indicateurs financiers du plan à moyen terme sont les suivants :

Amélioration de l'Excédent Brut d'Exploitation

M€	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
EBE y compris PCI	64,3	81,2	93,2	91,8	93,1	98,4	104,3
CA y compris PCI	318,8	323,2	331,2	341,5	346,4	358,1	370,3
EBE/CA y compris PCI	20,2 %	25,1 %	28,1 %	26,9 %	26,9 %	27,5 %	28,2 %
EBE hors PCI	60,5	79,4	91,5	89,9	91,6	96,9	102,7
CA hors PCI	315,0	321,4	329,5	339,6	344,9	356,6	368,8
EBE/CA hors PCI	19,2 %	24,7 %	27,8 %	26,5 %	26,5 %	27,2 %	27,8 %

Cet indicateur représente les flux dégagés par l'exploitation qui s'améliorent notablement.

Il est à noter que le ratio EBE/CA (hors PCI dépendant des règles comptables apportent un biais à l'analyse) ne dépassait pas 20 % sur la durée du PMT présenté au CA en décembre 2009. Le gain moyen annuel est de l'ordre de 7 % sur 2011–2016, soit environ 30 M€ par an.

Amélioration de la capacité d'autofinancement

Cette augmentation de l'EBE se retrouve assez largement dans l'évolution de la capacité d'autofinancement, et donc, dans la capacité à financer les investissements.

M€	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Investissements	148,8	126,5	112,6	142,3	152,3	126,2	119,3
CAF normative	13,5	24,0	35,2	34,8	45,6	50,1	55,7
CAF/Investissements	9,1 %	19,0 %	31,3 %	24,5 %	29,9 %	39,7 %	46,7 %

C'est ce ratio, principalement, qui était le point faible d'Adoma : son incapacité à faire face à des volumes d'investissements élevés, avec des retours en produits complémentaires faibles, et des excédents d'exploitation limités. En effet, le niveau relativement élevé de certaines redevances sur les chambres de 7,5 m² ou 9 m² et la perte de capacité induite par la réalisation de studios de taille supérieure apporte un complément de revenu limité.

Un des apports notables du PSP est la création de lots dans les parties collectives, qui ont un montant d'investissement moindre et un temps de retour sur investissement plus rapide. Il en est de même des apports d'éléments de confort sur les chambres de 12 à 16 m², qui permettent d'en faire des produits plus facilement commercialisables pour un investissement relativement limité.

Évolution modérée de la dette

Le niveau d'endettement externe d'Adoma a toujours été modéré, qu'on le rapporte au volume d'activité, ou aux capitaux propres (pour autant qu'on y agrège les avances d'actionnaires). La problématique recherchée par le plan de redressement était double :

- > dégager de l'autofinancement pour limiter le recours à la dette sur les investissements courants (« CRE »),
- > apporter des capitaux permanents.

La problématique de cession du locatif était, avant tout, une recherche de plus-values pour apporter du cash pour financer le programme de travaux. À la marge, cette politique permet également d'alléger la dette, sur des activités dégagant par ailleurs un autofinancement faible.

M€	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Trésorerie	37	32	23	1	-8	-12	-14
Endettement brut	530	537	519	529	541	545	545
Endettement net (1)	493	505	496	528	547	557	559
Capitaux propres (hors subventions)	113	131	165	198	242	278	313
Avances actionnaires	74	96	98	100	102	104	106
Total capitaux permanents (2)	187	227	264	298	344	382	419
Dette nette/Capitaux permanents (1) et (2)	2,6	2,2	1,9	1,8	1,6	1,5	1,3

Chantier 11

Refonder le dialogue social et améliorer la communication avec le personnel

Un dialogue constructif avec les organisations syndicales a été établi en 2011, nonobstant la mise en œuvre du plan de sauvegarde de l'emploi : outre la signature d'accord sur les salaires en 2011 et 2012, de nombreux dispositifs conventionnels ont été ouverts à la négociation : système de rémunération et introduction d'un 13^{ème} mois, majoration des primes d'objectifs, amélioration du dispositif d'astreinte, négociation d'un accord sur la représentation du personnel et la représentation syndicale, sur l'aménagement et le temps de travail...

Par ailleurs, le mode de communication envers les salariés a été amélioré :

- > **une nouvelle version d'e-dom@**, l'intranet de l'entreprise a été livrée en 2011 pour renforcer notamment le contenu, la convivialité et l'interactivité,
- > **une lettre électronique mensuelle** qui permet de suivre les grands chantiers et l'actualité de l'entreprise,
- > **un baromètre social lancé au printemps 2012** pour mieux mesurer et d'analyser l'opinion des salariés,
- > **un bilan social individualisé**, présentant de manière synthétique, sera adressé chaque année au domicile du salarié comportant des éléments sur la rémunération et les avantages.
- > **un nouveau livret d'accueil des collaborateurs** a été diffusé.

Chantier 12

Responsabiliser l'encadrement et favoriser l'évolution professionnelle

Une gestion rigoureuse en matière de ressources humaines est mise en place.

Les recrutements sont très largement contingentés, chaque direction disposant d'un effectif cible pour l'année à venir.

Il convient de privilégier la recherche en interne, le cas échéant par le biais de la mobilité et de l'accompagnement du service formation. Des mesures incitatives à la mobilité géographique ont été mises en œuvre (déménagement, recherche de logement, prime ...):

Adoma a mis en place à tous les stades de la hiérarchie un système de management par objectifs.

Ainsi, les orientations stratégiques et les résultats des négociations budgétaires constituent la trame de fixation des objectifs à tous les niveaux de la hiérarchie, chaque salarié en trouvant

la traduction concrète à l'occasion des campagnes d'entretien individuel professionnel (EIP).

L'agenda du management est généralisé en 2012. Il s'agit pour chaque manager de tenir des réunions périodiques, de rédiger un compte-rendu et de le mettre en ligne dans un espace informatisé ouvert à toute la ligne hiérarchique et fonctionnelle.

Cette stratégie a bien évidemment pour corollaire la mise en œuvre d'actions de formation pour les managers des unités territoriales mais également pour les managers de proximité.

Pour garantir la pérennisation des missions d'Adoma quels que soient les secteurs d'activité, tous les métiers opérationnels et de back office doivent être impliqués.

Les objectifs de chacun doivent concourir à la réalisation de la stratégie définie par les actionnaires et mis en œuvre par la Direction générale. **Mieux connaître les fonctions et partager les projets conduits par les services des sièges ou par l'exploitation, doit permettre à chacun de conforter son rôle et ses missions.**

Les séminaires d'encadrement et les réunions de filières doivent concourir à ces objectifs.

Chantier 13

Renforcer les échelons de terrain : revaloriser les métiers d'exploitation

Le plan de redressement réalisé au cours de l'année 2011 a été l'occasion de réviser en profondeur l'organisation interne et de mettre en place une organisation « en miroir » entre le siège social et les établissements régionaux.

Les directions métiers du siège (gestion locative, patrimoine, ingénierie sociale) ont désormais leur pendant dans les établissements régionaux. Cette organisation facilite l'animation fonctionnelle des filières qui est un facteur clé de la réussite.

Les directions d'établissement se recentrent sur le management opérationnel des activités d'Adoma. En termes de conseil, d'assistance et de prestations de service, elles s'appuient sur l'expertise des directions du siège social. Un contrôle interne a été mis en place dans les trois filières de la direction de l'exploitation patrimoine, gestion locative, ingénierie sociale. Le service de l'audit a été recentré sur des missions d'organisation et de conseil.

Le responsable de résidence est une fonction centrale à Adoma, en cela qu'il s'agit du premier collaborateur en contact au quotidien avec les résidents. Une réflexion s'est engagée pour mieux circonscrire cette fonction, définir son adossement fonctionnel en matière d'accompagnement social, de sécurité et d'entretien, renforcer son positionnement en terme de gestion (impayés, automatisation des modes de paiement, de respect du contractuel ...).

La fonction d'ouvrier de maintenance, également au premier rang du service aux résidents, se trouve renforcée par l'internalisation d'un certain nombre de tâches (électricité, plomberie, peinture...) jusqu'à présent réalisées par des prestataires. Un plan de formation extrêmement ambitieux a été mis en œuvre fin 2011. Le Responsable Entretien et Maintenance

et le Technicien Entretien Maintenance ont la responsabilité d'organiser et de contrôler le travail de cette filière.

L'avenir d'Adoma dépend de la capacité de ses équipes, de la direction aux échelons de terrain de se mobiliser autour d'une stratégie clairement définie qui doit se traduire par des résultats tangibles.

Les collaborateurs sont attachés aux missions et aux valeurs d'Adoma, ils aspirent à des conditions de travail améliorées basées sur la confiance, l'équité et le respect de l'intérêt général.

La mobilisation de chacun est nécessaire pour poursuivre le plan de redressement initié en 2011. En un an l'entreprise a démontré sa capacité à se redresser et a su donner confiance à ses actionnaires.

Ces résultats liés à l'investissement individuel de chacun des salariés sont à porter au crédit de notre entreprise. Ils sont le gage de la pérennité et la pertinence de nos efforts communs pour concilier un équilibre économique et financier et les valeurs très sociales d'Adoma.

Le projet d'entreprise basé sur de nouveaux comportements, sur une organisation plus lisible et plus efficace, sur des objectifs clairement affirmés et sur une responsabilité individuelle et collective, est exigeant et ambitieux mais il est à la portée des compétences, des talents et de la mobilisation des équipes.

Adoma doit pouvoir compter sur la compétence et l'engagement de chacun des collaborateurs pour relever les défis des cinq prochaines années.

C'est grâce à la mobilisation de tous les collaborateurs que l'avenir d'Adoma et la pérennité de ses missions très sociales au bénéfice des personnes fragiles seront assurés.

Chantier 14

Protéger les salariés : le nécessaire respect

La reconquête des sites en déshérence, la qualité de service due à nos résidents sont des objectifs exigeants pour Adoma et donc pour ses salariés. Être plus attentif à la situation, aux attentes, aux besoins de nos clients précaires exige un professionnalisme, une motivation, une mobilisation de tous les instants.

Être plus efficace dans nos missions sociales exige une plus grande performance de notre action collective. Mais si cette exigence d'exemplarité attendue est légitime, elle passe par le respect dû à nos salariés : car la précarité ne peut jamais justifier les comportements agressifs, les menaces, les insultes. **Chaque salarié d'Adoma doit pouvoir compter sur le soutien sans faille de son encadrement dès lors qu'il est soumis à des risques de**

cette nature. Adoma doit retrouver un juste équilibre entre prestations améliorées et salariés respectés.

Chantier 15

Valoriser les actions menées par Adoma : mieux communiquer

Adoma est aujourd'hui redressée et nos missions sociales sont pérennisées. Les salariés sont fiers de leur travail et de leurs résultats. Nos partenariats locaux se renforcent. Notre efficacité sociale s'accroît. Tout autant de faits qui justifient notre volonté de mieux communiquer.

Mieux communiquer :

- > **c'est valoriser nos projets, nos actions, nos résultats,**
- > **c'est renforcer la fierté d'appartenir à l'entreprise,**
- > **c'est mieux faire connaître notre valeur ajoutée.**

Charte des Valeurs d'Adoma

Adoma est née en 1956 de la volonté de l'État d'offrir un logement digne aux travailleurs algériens venus participer à l'effort national de reconstruction. L'entreprise est restée fidèle à cette mission initiale désormais élargie. Elle offre maintenant des solutions de logement à ceux qui ont des difficultés d'accès au logement ordinaire. L'insertion par le logement constitue ainsi, aujourd'hui, plus que jamais, une mission d'intérêt général qui contribue à la cohésion sociale de notre pays. C'est cette mission qui constitue la véritable colonne vertébrale de l'entreprise, et c'est autour d'elle que se sont construites les valeurs fortes partagées par tous ceux qui y collaborent. Ils y trouvent la source de leur engagement. Ancrées dans l'histoire de l'entreprise, portée par les hommes et les femmes engagés dans son action, ces valeurs sont bien vivantes et guident le développement d'Adoma. Elles sont vécues chaque jour par un personnel conscient de leurs capacités fédératrices et fondatrices.

Adoma a su remplir cette mission, en s'appuyant sur un humanisme profond, sur un regard porté aux personnes démunies, sans préjugé de quelque nature. Ce regard est celui de chacun de ses collaborateurs dans chacune de ses résidences. Cet humanisme, laïc et républicain, est indissociable de l'entreprise qui y puise solidarité, respect et confiance.

À travers la mise à disposition d'un logement, Adoma offre un véritable service qui constitue la valeur ajoutée de

l'entreprise. L'attachement de tous à la qualité de ce service est notre atout majeur. En recherchant le bien de la personne cliente qu'elle sert, l'entreprise reconnaît aussi celui du salarié qui travaille en son sein, qu'elle respecte et reconnaît comme acteur de sa mission. Chaque salarié est situé dans cette responsabilité d'acteur solidaire, engagé personnellement pour le bien de chacun, porteur de la mission de l'entreprise et responsable de son succès. C'est ainsi que la culture de l'entreprise, dans laquelle chacun fait siennes les valeurs communes et la mission confiée, n'est pas d'abord une culture de droits, mais est avant tout une culture équilibrée de droits et de devoirs, souvent liés, dans laquelle chacun peut donner un sens à ses décisions.

Plus qu'un code ou qu'un aboutissement, l'éthique d'Adoma est un chemin vivant.

Les valeurs, vécues quotidiennement dans l'entreprise, inséparables les unes des autres sont :

Respect
Solidarité
Efficacité
Ouverture

Respect

Adoma est tout entière orientée vers l'accueil des personnes modestes,

démunies, fragiles, précaires, de tous ceux qui n'ont pas accès au logement ordinaire. Elle apporte son concours à ceux qui en ont le plus besoin. Les salariés représentent eux-mêmes une centaine de nationalités différentes et reflètent la diversité et l'ouverture de la société.

Chez Adoma, toute personne logée ou hébergée est considérée d'abord dans le respect de sa dignité d'homme ou de femme. Cette valeur l'emporte sur toute considération d'origine, de groupe, de sexe ou de religion. Courtoisie, discrétion, tolérance et sens de l'écoute s'imposent dans les relations avec chaque client.

Ce regard est celui porté vers le public accueilli, c'est aussi la règle à l'intérieur de l'entreprise. Adoma a été naturellement une des toutes premières entreprises à signer la charte de la diversité. Elle a aussi mis en place un accord d'égalité hommes-femmes. L'honnêteté et l'exemplarité sont vécues comme une forme de respect vis-à-vis des autres salariés et des clients.

Solidarité

Cette exigence pour les autres se prolonge dans la solidarité vécue.

L'attention portée aux situations et aux besoins des personnes est évidemment une valeur forte de la société.

L'histoire d'Adoma a montré abondamment la capacité de mobilisation de ses salariés face à l'urgence ou à la détresse. Familles maliennes de l'esplanade de Vincennes, kosovars, bosniaques, irakiens, migrants de Sangatte, inondés de la Somme ou sinistrés de l'usine AZF à Toulouse sont autant d'exemples de cette solidarité qui se manifeste de la même façon entre salariés lors d'événements difficiles.

Efficacité

Garantir une qualité optimale traduit en actes concrets l'exigence de solidarité.

Chacun se sent en responsabilité d'offrir une prestation de qualité pour satisfaire l'attente de chaque client. La réactivité est au cœur de notre efficacité

Tous les salariés sont attentifs à mettre en œuvre toutes leurs compétences et leur énergie au succès de la mission d'intérêt général d'Adoma. Ils ont à cœur de renforcer à la fois l'équilibre financier et économique de l'entreprise et son utilité sociale. Le soin apporté à la bonne gestion et à la productivité des investissements est recherché. Notre efficacité se vérifie dans la bonne maîtrise des deniers publics qui nous sont confiés.

La qualité du dialogue social dans l'entreprise est une exigence réciproque faite d'écoute, de confiance et de respect mutuel.

Ouverture

Née à la demande de l'État, Adoma s'est développée dans un isolement relatif mais les réponses diversifiées, innovantes et complexes qu'Adoma a su concevoir et mettre en œuvre témoignent de sa capacité d'adaptation au temps présent et aux besoins nouveaux.

Pour amplifier son développement et pérenniser sa mission sociale, Adoma est aujourd'hui adossée à l'État, au Groupe SNI et aux partenaires sociaux d'Action Logement. **Ce partenariat puissant et exigeant ouvre un nouvel horizon pour Adoma qui se décline localement dans une relation de confiance avec les collectivités locales.**



Adoma – 42, rue Cambronne 75015 Paris
www.adoma.fr