

Rapport définitif n° 2013-145 Septembre 2014

Société d'économie mixte Adoma

Paris (75)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT DEFINITIF

N° 2013-145

SEM ADOMA – 75

Président : Bruno ARBOUET
Directeur général délégué : Philippe POURCEL
Adresse : 42, rue Cambronne
75 740 PARIS CEDEX 15

Présentation générale de l'organisme *Adoma est une SEM d'État créée à l'origine afin de proposer des solutions de logement aux travailleurs migrants, qui a diversifié depuis son activité. Suite à ses difficultés financières et managériales, un pacte d'actionnaires entre l'État et la SNI a défini les conditions de redressement de la société, et prévu notamment un désengagement de son activité dans le logement familial. La société, outre son activité principale de gestion de logements foyers, est également impliquée dans l'accueil et l'accompagnement des demandeurs d'asile, la gestion de places d'hébergement d'urgence et les aires d'accueil de gens du voyage.*

Points forts

- Succès du plan de redressement.
- Poursuite d'une politique active d'amélioration du patrimoine.
- Situation financière saine.

Points faibles

- Retard dans le désengagement du logement familial.
- Maintien, dans le PSP à l'horizon 2021, de situations inadaptées dans les résidences (chambres à lits multiples, chambres de 7,5 m²).
- Persistance de produits financiers risqués.
- Persistance d'insuffisances dans la gestion du patrimoine familial.

Anomalies ou irrégularités particulières

- Non-respect de certaines règles de gouvernance (publication des mandats exercés, cumul d'un mandat social et de fonctions salariées).
- Non-respect des règles de la commande publique (contrats d'entretien avec tacite reconduction sans limitation de durée, convention de prestation de service non mise en concurrence).
- Composition irrégulière de la commission d'attribution.
- Infractions dans l'attribution de logements sociaux.
- Documents d'information obligatoires non fournis aux locataires.
- Dépassements de plafonds de loyers.
- Absence de plan de concertation locative et de conseil de concertation locative pour le patrimoine familial.
- Persistance d'activités « informelles » sur certains sites.

Conclusion Le précédent contrôle d'Adoma par la Miilos, réalisé en 2009, soulignait les insuffisances graves de gestion entraînant des perspectives financières défavorables, et une nécessaire recapitalisation. Le secteur du logement social familial n'avait pu être contrôlé, faute d'informations fournies par la société.

La société a depuis mis en œuvre un plan de redressement, maintenant bien engagé, une nouvelle direction a été mise en place avec le concours de la SNI, et de nouveaux moyens financiers ont été apportés par la SNI et Solendi.

Concernant les logements locatifs familiaux, le désengagement prévu a pris du retard. Le secteur est mieux suivi et sa gestion améliorée. Cependant, des insuffisances et irrégularités ont été relevées dans les attributions, le respect des plafonds de loyer et la fourniture aux locataires des documents d'information obligatoires.

La société gère avec professionnalisme, dans un contexte souvent difficile, ses structures collectives d'hébergement. On note cependant, même si le problème ne relève pas entièrement de la responsabilité de la société, que des activités irrégulières persistent sur certains sites. Malgré l'important effort d'investissement en cours, le plan stratégique de patrimoine approuvé prévoit le maintien, à l'horizon 2021, de situations qui ne paraissent pas satisfaisantes (chambres à lits multiples, chambres de 7,5 m²).

La gouvernance de la société présente des insuffisances dans le respect des réglementations afférentes : publication des mandats exercés, règles applicables au cumul d'un contrat de travail et d'un mandat social, règles de la commande publique.

Enfin, concernant les structures collectives, on peut s'interroger sur l'avenir, à terme, d'un modèle économique qui conduit à des redevances supérieures à 300 € pour une chambre de 7,5 m².

Précédent rapport Miilos : n° 2008-138 d'août 2009
Contrôle effectué du 12 novembre 2013 au 25 avril 2014
Diffusion du rapport définitif : Septembre 2014

Conformément à l'article R.451-6 du code de la construction et de l'habitation (CCH), ce rapport définitif de contrôle comprend le rapport provisoire, les observations du président ou dirigeant de l'organisme produites dans le délai et les conditions mentionnés à l'article R.451-5 du CCH et, en tant que de besoin, les réponses apportées par la Miilos.

RAPPORT D'INSPECTION N° 2013-145

SEM ADOMA – 75

SOMMAIRE

1. PRÉAMBULE.....	2
2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE.....	2
2.1 PRESENTATION DE LA SOCIETE	2
2.2 LES MESURES DE REDRESSEMENT ENGAGEES DEPUIS 2010.....	3
2.3 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....	3
2.4 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE.....	8
3. LA SITUATION DU PATRIMOINE LOCATIF SOCIAL	9
3.1 LES CONDITIONS DE GESTION DES LOGEMENTS FAMILIAUX.....	9
3.2 LA POLITIQUE PATRIMONIALE	11
3.3 CONCLUSION SUR L'ACTIVITE RELATIVE AU PATRIMOINE LOCATIF SOCIAL.....	13
4. LA GESTION ET LE DEVELOPPEMENT DE LOGEMENTS-FOYERS	13
4.1 LES CONDITIONS D'OCCUPATION DU PARC.....	13
4.2 LES DIFFICULTES DE GESTION	14
4.3 MODALITES D'ACCES AUX LOGEMENTS-FOYERS	14
4.4 REDEVANCE DUE PAR LES RESIDENTS	15
4.5 TRAITEMENT DES IMPAYES	16
4.6 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX RESIDENTS.....	17
4.7 LA POLITIQUE PATRIMONIALE.....	18
4.8 CAPACITE TECHNIQUE DE L'ORGANISME	21
4.9 MAINTENANCE DU PARC	22
4.10 CONCLUSION SUR LA GESTION ET LE DEVELOPPEMENT DE LOGEMENTS-FOYERS.....	22
5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE.....	22
5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE.....	22
5.2 ANALYSE PREVISIONNELLE	33
5.3 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE	36
6. CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS.....	36
6.1 PERIODE A VERIFIER.....	36
6.2 CONTENU DE LA VERIFICATION	36
6.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS	36
7. CONCLUSION	37

1. PRÉAMBULE

La Miilos a effectué le contrôle de la SEM Adoma, en application de l'article L. 451-1 du code de la construction et de l'habitation : « *L'objet du contrôle exercé par l'administration est de vérifier l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État et le respect par les organismes contrôlés des dispositions législatives et réglementaires qui régissent leur mission de construction et de gestion du logement social. L'administration peut également procéder à une évaluation d'ensemble de l'activité consacrée à cette mission, dans ses aspects administratifs, techniques, sociaux, comptables et financiers* ».

Le précédent contrôle de la société par la Miilos a été réalisé en 2009. Le rapport soulignait les insuffisances graves de gestion entraînant des perspectives financières défavorables, et une nécessaire recapitalisation. Le secteur du logement social familial n'avait pu être contrôlé, faute d'information fournie par la société.

Depuis ce contrôle, un plan de redressement a été engagé, et une recapitalisation effectuée. Le plan prévoyait le désengagement de la société du logement locatif familial.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE

2.1 PRÉSENTATION DE LA SOCIÉTÉ

Adoma (ex-Sonacotra) est une société anonyme d'économie mixte (SEM), créée à l'origine afin de proposer des solutions de logement aux travailleurs migrants et qui a diversifié depuis ses activités. La majorité de son capital social est détenue par l'État et son siège social est à Paris.

La SEM est implantée sur 56 départements et 20 régions administratives. Elle exerce actuellement cinq grandes missions (données fin 2013) :

- la gestion de logements-foyers. Cette activité constitue le cœur de métier d'Adoma qui gère 544 établissements, représentant un total de 69 478 logements (dont 305 non conventionnés à l'APL) ;
- la gestion de logements familiaux. La SEM possède 1 420 logements locatifs, dont 45 ne sont pas conventionnés à l'APL. Ces logements font l'objet depuis 2011 d'un programme de cessions en vue de l'extinction de l'activité ;
- l'accueil et l'accompagnement des demandeurs d'asile. Adoma est le premier opérateur national en ce qui concerne la prise en charge des demandeurs d'asile. Elle gère au total 10 023 places d'hébergement destinées aux demandeurs d'asile : 4 964 en centres d'accueil de demandeurs d'asile (CADA), 2 160 au titre du dispositif national d'hébergement d'urgence « ATSA » (Accueil Temporaire Service de l'Asile), 2 891 places départementales d'hébergement d'urgence et 8 places dédiées à l'accueil de mineurs isolés.
- la gestion de places d'hébergement d'urgence pour populations en difficulté. Adoma gère deux centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), 10 centres de stabilisation et quatre centres d'hébergement d'urgence. Ces 16 structures d'hébergement offrent une capacité d'accueil de 1 008 places. La société dispose également de 150 logements d'urgence et d'insertion (représentant une capacité d'accueil de 494 places) destinés à l'hébergement temporaire de ménages occupant des logements présentant un danger pour leur santé (insalubrité...).

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

- la gestion d'aires d'accueil de gens du voyage. ADOMA entend poursuivre avec prudence cette activité à destination des gens du voyage. Le patrimoine géré en 2013 comprend 45 aires d'accueil (regroupant 1092 places de caravanes), 6 aires de grand passage, 25 terrains familiaux et 90 logements adaptés (pavillons). La gestion des aires d'accueil s'effectue dans le cadre de marchés de prestation ou de délégations de service public. La durée des missions confiées est comprise entre un à quatre ans pour les marchés et de quatre à 10 ans pour les délégations.

Le présent contrôle porte principalement sur les activités relatives aux logements familiaux et aux logements-foyers gérés par l'organisme.

2.2 LES MESURES DE REDRESSEMENT ENGAGEES DEPUIS 2010

La Miilos signalait dans son dernier rapport les difficultés financières de l'organisme. Une recapitalisation était jugée nécessaire en dépit du soutien financier de l'État¹ envisagé dans le cadre de la mise en œuvre du plan de relance de l'économie française du 4 décembre 2008.

Un plan de redressement a donc été décidé en 2010 et s'est traduit par :

- la maîtrise des charges de fonctionnement de l'entreprise ;
- un recentrage des activités de la SEM vers son cœur de métier : le conseil d'administration du 17 mai 2010 a décidé de se départir de ses logements familiaux. Un plan stratégique de patrimoine (PSP) a par ailleurs été élaboré afin de valoriser et de restructurer le parc de logements-foyers ;
- l'apport de moyens financiers nouveaux. Sous l'impulsion de l'État et de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), un partenariat a été mis en place avec la SNI qui acceptait de soutenir financièrement Adoma, sous réserve de pouvoir prendre part à sa gestion.

Un accord a été conclu dans cette perspective le 26 novembre 2010 entre l'État et la SNI en vue de faire évoluer la gouvernance et les ressources d'Adoma. Il prévoit en particulier l'apport par la SNI d'un prêt de 25 M€ sous la forme d'une avance en compte-courant, et l'arrivée d'une nouvelle équipe de direction. L'UESL « Action Logement » a souhaité participer à cette démarche, afin de favoriser l'accès au logement des jeunes actifs et a accepté d'apporter, par le biais de Solendi, une avance de 25 M€. Ces avances pouvaient être converties ultérieurement en capital.

Deux conventions de compte-courant d'associés (l'une avec la SNI et l'autre avec Solendi) ont été signées le 21 décembre 2010, pour 50 M€ au total. Deux acomptes de 15 M€ versés par chacune des sociétés ont été perçus en décembre 2010. Le solde de 20 M€ a été versé en 2011.

2.3 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.3.1 Capital social

- L'évolution du cadre juridique applicable

L'article 116 de la loi n° 2009-1674 du 30 décembre 2009 de finances rectificative pour 2009 (article 116) a modifié les règles qui imposaient que l'État détienne la majorité du capital de la SEM.

¹ Adoma devait bénéficier d'une dotation de 37 M€ en fonds propres qui avaient vocation à permettre le financement de dépenses nouvelles. Une convention avait été signée à cet effet le 25 mars 2009. Un premier acompte de 12 M€ a été perçu en 2009. Le solde de 25 M€ a été reçu en 2010. Un avenant, daté de 17 décembre 2010, a transformé ces apports en fonds propres, en avances en compte-courant d'associés.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

L'article 63 modifié de la loi n° 93-121 du 27 janvier 1993 portant diverses mesures d'ordre social dispose désormais que « I - L'État détient une participation d'au moins un tiers du capital de la société anonyme dénommée "Adoma". L'État, les établissements publics et les entreprises publiques détiennent au moins la majorité du capital d'Adoma... ».

- Le capital social

Le capital social d'Adoma s'élevait fin 2009 à 99 230 224 €. Il était composé de 6 201 889 actions à la valeur nominale de 16 €, et ses principaux actionnaires étaient l'État (56,99 %), la SNI (28,64 %) et le groupe Caisse d'Épargne (9,92 %).

Le montant du capital n'a pas été augmenté depuis et sa répartition a peu évolué. Des mouvements de titres (rachats et cession d'actions), intervenus entre 2010 et 2013, ont eu pour effet d'augmenter légèrement la part détenue par la SNI. Fin 2013, l'État détient 56,96 % du capital et la SNI 32,82 %.

2.3.2 Gouvernance

2.3.2.1 Les organes dirigeants

La SEM est administrée par un conseil de 18 membres dont 7 représentant l'État (désignés par décret), 5 représentant les actionnaires autres que l'État (désignés par l'assemblée générale des actionnaires) et 6 représentant les salariés (élus).

Un contrôleur d'État et deux représentants des locataires participent par ailleurs avec voix consultative aux séances du conseil.

M.Cyrille Schott a été nommé président du conseil d'administration d'Adoma par décret du Président de la République en date du 7 janvier 2014. Il succède à M. Jacques Barthélemy qui occupait cette fonction depuis avril 2011

Le conseil a décidé le 26 novembre 2010 de dissocier les fonctions de président du CA et de directeur général. La nomination de M. Bruno Arbouet en tant que directeur général (DG) a été proposée au cours de cette réunion. Cette nomination a été confirmée par décret du Président de la République du 16 décembre 2010. M. Philippe Pourcel a été chargé par le conseil d'assister M. Arbouet en tant que directeur général délégué (DGD).

Obs 1 : La liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires sociaux (administrateurs, DG et DGD) n'a pas été annexée aux rapports annuels de gestion diffusés durant la période 2009-2012.

Cette obligation d'information est prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce. Elle a pour objectif de permettre aux actionnaires de la société de vérifier la situation de ses mandataires au regard des cumuls autorisés par la loi et leur réelle disponibilité pour la société.

2.3.2.2 La rémunération des dirigeants et le cumul de fonctions au sein du groupe SNI

Le montant de la rémunération du DG et du DGD a été fixé conformément à l'article L. 225-53 du code de commerce et à l'article 3 du décret n°53-707 du 9 août 1953 (décision du CA et de l'administration).

Obs 2 : Le DG et le DGD cumulent leur mandat social avec des activités rémunérées au sein du groupe SNI, situation qui les expose à des risques de conflits d'intérêts. Ils se trouvent par ailleurs, compte tenu du lien de subordination existant à l'égard de leur employeur (la SNI), dans une situation qui ne leur permet pas de contrôler avec objectivité les prestations effectuées par cette dernière pour le compte de l'organisme.

En effet, en complément de leur responsabilité au sein d'Adoma, Messieurs Arbouet et Pourcel :

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Observation 1

Le rapport de la Miilos de 2009 pointait « des erreurs et des insuffisances du rapport annuel de gestion ».

De nombreuses améliorations ont été apportées depuis. Le dernier point mentionné a été corrigé dans le rapport de gestion 2013 approuvé par l'AGO de juin 2014. Dans le même temps, les éléments relatifs à la prévention de la difficulté des entreprises (documents dits « loi de 84 ») sont désormais depuis 2013, régulièrement présentés au Conseil.

Observation 2

Deux points semblent à signaler relativement à cette observation.

- 1. Les actionnaires d'Adoma sont l'État et la Société Nationale Immobilière, filiale à 100 % de la Caisse des Dépôts et Consignations, établissement public spécifique créé par la loi de 1816.**

Ceci, pour rappeler qu'en toute hypothèse,

Il est pris note du respect, à partir de 2013, des obligations signalées par la Miilos.

Observation maintenue.

Il est pris note de l'argumentation de la société concernant le cumul de rémunération et l'absence de conflit d'intérêt entre ADOMA et la SNI.

La société indique notamment dans sa réponse concernant les fonctions du DG et du DGD, que « les fonctions de mandataire social d'Adoma et

Réponses de l'organisme

il ne saurait y avoir d'intérêts stratégiques ou patrimoniaux différents entre l'État et la SNI, puisqu'au final, la SNI appartient au patrimoine de l'État.

L'article 63 modifié en 2009 de la loi n° 93-121 du 27 janvier 1993 cité par le rapport dispose :

– « *l'État détient une participation d'au moins un tiers du capital de la société anonyme Adoma. L'État, les établissements publics et les entreprises publiques détiennent au moins la majorité du capital d'Adoma* ».

– Le fait que ce texte ait été amendé le 30 décembre 2009 rappelle, s'il était besoin, l'intérêt commun de l'État et la SNI, l'État ayant fait amender cet article pour permettre la prise de contrôle d'Adoma par la SNI.

2. Les deux principaux actionnaires d'Adoma (à plus de 99 %) l'État et la SNI ont signé ensemble le 26 novembre 2010 un pacte d'actionnaires prévoyant (outre les mesures de redressement et les apports en compte courant) :

– La désignation de l'exécutif d'Adoma (directeur général, directeur général délégué) par la SNI après accord de l'État : les premiers mandataires sociaux étaient nommément désignés par le pacte,

– L'adossé au Groupe SNI à travers notamment la conclusion de conventions de prestations de services spécifiques,

– Les conditions dans lesquelles, à l'issue d'un redressement réussi, la SNI pourrait souscrire à une augmentation de capital pour prendre la majorité du capital d'Adoma.

La situation mentionnée se place dans ce contexte de « prise en gestion » avant prise de contrôle :

– Le directeur général et le directeur général délégué d'Adoma sont des cadres du Groupe SNI-CDC depuis plus de vingt ans. Ils ont été désignés en connaissance de cause par l'État sur proposition de la SNI dans une préfiguration de bascule de la majorité du capital. Ainsi, à l'occasion du Conseil d'administration du 26 novembre 2010, Monsieur Charles Sarrazin, représentant l'État (Direction du Trésor) au Conseil d'Administration indiquait « pour autant l'État a considéré qu'à ce jour, au regard des circonstances économiques et financières

Nouvelles observations de la Miilos

celles exercées à la SNI sont strictement différentes et indépendantes ».

Ce point de l'argumentation illustre bien l'absence de cohérence juridique de la réponse de la société.

La fonction salariée de la SNI du DG et du DGD d'Adoma consiste à participer au comité exécutif, au comité d'engagement et au comité financier du groupe SNI.

Rien n'interdit au DG et au DGD d'Adoma de participer à ces comités dans le cadre de leur mandat social d'Adoma.

Le fait qu'ils y participent en tant que salariés de la SNI, conduit à ce qu'ils y interviennent de façon « strictement différente et indépendante », selon les termes mêmes de la réponse de la société. La position de salarié de la SNI fait qu'ils y interviennent en fait dans une position subordonnée à la défense des intérêts propres de la SNI (notamment dans les relations entre les 2 parties).

Le conseil d'administration d'Adoma doit donc approuver l'ensemble de la rémunération du DG et du DGD, y compris pour leurs fonctions dans les comités du groupe.

Le maintien d'une rémunération spécifique de salarié de la SNI met le DG et le DGD dans la position non autorisée de personnes « investies d'une mission de service public » prenant un intérêt (leur contrat de travail) dans une société (la SNI) avec laquelle ils sont en relation d'affaires.

Concernant les contrats passés entre Adoma et la SNI, le fait qu'Adoma soit satisfaite des prestations de la SNI ne contredit en rien l'évidence que dans tout contrat entre deux parties dans lesquelles une des parties est prestataire de l'autre en échange d'une rémunération, il y a par nature conflit entre les intérêts des parties (l'une cherchant le meilleur rapport qualité prix, et l'autre le meilleur bénéfice).

Sur la situation de risque de conflit d'intérêt, voir aussi observation n° 17 ci-dessous.

Réponses de l'organisme

d'Adoma et celles des finances publiques françaises en général, la possibilité de bénéficier de l'aide financière et managériale de la SNI était la meilleure chance pour Adoma ».

Il est rappelé que les fonctions de mandataire social d'Adoma et celles exercées à la SNI sont strictement différentes et indépendantes. Le cumul d'un contrat de travail avec un mandat social est parfaitement admis par le droit des sociétés.

De plus, toutes les conventions entre Adoma et la SNI font l'objet d'une autorisation préalable du CA, qui en outre, a connaissance des modalités de leur exécution au travers du rapport spécial des Commissaires aux comptes.

De plus, le directeur général et le directeur général délégué n'occupent pas à la SNI des fonctions de nature à avoir une influence sur les décisions relatives à Adoma.

Il ne saurait donc y avoir de problématique de conflit d'intérêt pour des dirigeants appliquant une politique préalablement définie en accord entre deux actionnaires et par ailleurs il ne saurait y avoir de conflit d'intérêt entre l'Etat et une société indirectement intégralement détenue par L'Etat.

Cumul mandat social et activité salarié – objectivité dans le contrôle des prestations pour le compte de l'organisme

Les conventions passées entre Adoma et la SNI l'ont été dans le cadre de ce pacte d'actionnaires et à ce titre, ont été régulièrement présentées en assemblées générales (« conventions réglementées »). Elles ne sauraient être réduites à la convention d'assistance pour la gestion de trésorerie mentionnée.

La convention la plus significative entre Adoma et la SNI a permis à Adoma de revendre à EDF (via la SNI), 4,2 M€ de certificats d'économies d'énergie de 2011 à 2013 (cette convention a été renouvelée au-delà de 2013). Ceci a permis de financer pour partie le plan d'économie d'énergie d'Adoma et a abondé significativement le résultat.

Adoma a passé également avec la SNI des conventions de groupement de commandes,

Nouvelles observations de la Miilos

Réponses de l'organisme

permettant des achats groupés et des économies substantielles, les principales étant celles relatives :

- A la flotte automobile (locations de longues durées),
- Au réseau informatique.

Si l'on s'attarde un instant sur la convention d'assistance à la gestion de trésorerie, on peut noter :

- Que le résultat financier d'Adoma sur la période de contrôle est (comme le souligne le tableau page 25.1 du rapport de la présente mission) :

- Une charge nette de 36M€ en 2009/2010 avant cette convention,
- Une charge nette d'un peu moins de 25 M€ en 2011/2012 avec l'assistance de la trésorerie SNI.

- Que les frais bancaires d'Adoma sur la période de contrôle se sont élevés :

- à 1,5 M€ en 2009/2010 avant cette convention,
- à 0,6 M€ en 2011/2012 avec cette convention.

Cette convention n'est pas étrangère au redressement financier d'Adoma, même si son but premier n'était pas des résultats financiers, mais une limitation du risque laissé par l'ancienne gouvernance avec un encours de Swaps presque exclusivement spéculatif (dont il reste malheureusement encore 2 Swaps non intégralement désensibilisés).

Il apparaît donc objectivement que cette convention a eu un intérêt avéré pour Adoma ce que constate la mission dans ses propres écrits. Il apparaît également que les autres conventions non mentionnées par la mission ont eu également un intérêt objectif avéré pour Adoma.

S'agissant d'une part du coût financier de cette convention, et d'autre part de l'affirmation sur la redondance avec des compétences internes, ci-dessous le détail des conseils externes (y compris un avocat ayant commencé une procédure contentieuse avec certaines banques) et les coûts engagés en 2009-2010 :

Nouvelles observations de la Miilos

Réponses de l'organisme		Nouvelles observations de la Miilos	
Prestataire	Prestation	Coût 2009 (HT)	Coût 2010 (HT)
Ester	Assistance Renégociation Swaps		4 800 €
Pricing partenaire	Valorisation Swaps		11 450 €
Fidal	Assistance renégociation Swaps	20 000 €	
Finances Active	Gestion active Swaps	15 200 €	18 500 €
Sorgem Évaluation	Étude valorisation pré-contentieux		44 300 €
Cabinet Elalouf	Avocat pré- contentieux	4 450 €	11 250 €
Total		39 650 €	90 300 €

Le rapport coûts/résultats est donc moins avantageux avant cette convention et la multiplication des conseils externes relativise le discours tenu par la mission sur la redondance avec des compétences internes. Donc là encore l'objectivité nécessite une réelle analyse.

En synthèse, il est notable que le management d'Adoma a été nommé par la SNI en accord avec l'État et qu'il a appliqué une politique de synergie avec la SNI, ceci dans le cadre d'un pacte d'actionnaire et avec l'accord des instances (Conseil d'administration ou assemblée générale). Cette recherche de synergies a par ailleurs été encouragée par la Cour des comptes dans son dernier rapport relatif à Adoma en 2013 qui recommande « à l'État d'encourager les synergies nécessaires avec la Société Nationale Immobilière » dans le même temps qu'elle recommande à Adoma « de poursuivre la rationalisation de sa gestion et la sécurisation de ses emprunts ».

- ont occupé les mandats respectifs de DG et de DGD de la Société d'Arbitrage d'Actifs Immobiliers² de 2011 à août 2013. Il a été mis un terme à ces fonctions après la publication d'un article polémique dans la presse ;
- sont employés, depuis le 1^{er} septembre 2013, à temps partiel par la SNI dans le cadre d'un avenant apporté à leur contrat de travail (qui avait été « suspendu » après leur nomination au sein d'Adoma). Ces avenants stipulent que M. Arbouet participera au comité exécutif du groupe SNI (deux fois par mois), et M. Pourcel, aux réunions du comité d'engagement (une fois par mois) ainsi qu'à celles du comité financier (une fois par semestre) du groupe SNI.

Le CA a été informé de cette situation le 30 septembre 2013. Le président a expliqué à cette occasion que ces mesures étaient intervenues afin de garantir les conditions antérieures de rémunération des intéressés. Dans un souci de transparence, ce cumul d'activité aurait cependant mérité d'être porté à la connaissance des membres du CA plus tôt. De ce point de vue, la mission ne peut que rappeler l'importance d'annexer aux rapports annuels de gestion, la liste de tous les mandats et fonctions (y compris salariées) occupés par les dirigeants (cf. observation n° 1).

La SNI apporte par ailleurs à Adoma une assistance en matière de conseil financier dans le cadre d'une convention conclue en 2011. Cette convention a été soumise à l'autorisation préalable du CA et signalée aux commissaires aux comptes conformément à l'article L. 225-38 du code de commerce. Elle n'a en revanche pas fait l'objet des mesures de publicité et mise en concurrence préalable en contradiction avec les règles de la commande publique (cf. observation n° 17 ci-après).

L'attention des représentants de l'organisme doit être appelée sur le fait que celui-ci est chargé d'une mission de service public et que les liens de dépendance qui existent entre ses dirigeants et la société prestataire de service peuvent nuire au bon contrôle de ces prestations et sont source de risque juridique.

Par ailleurs, Messieurs Arbouet et Pourcel sont soumis aux obligations de déclaration (patrimoine et intérêts) résultant de la loi n° 2013-907 du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique et à son décret d'application. Les activités exercées au sein de la SNI devront être mentionnées dans la déclaration d'intérêts que doivent adresser ces dirigeants, avant le 1^{er} octobre 2014, à la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique.

2.3.2.3 *Le fonctionnement des organes de gouvernance*

La SEM a élaboré un règlement intérieur précisant les modalités de fonctionnement et la répartition des pouvoirs entre ses organes de décision. Le document a été approuvé par le CA le 26 novembre 2010. Le conseil a constitué en son sein deux comités pour l'aider dans ses travaux (un comité stratégique et un comité d'audit).

Ces deux comités rendent compte régulièrement de leur activité au conseil. Un bilan sur les attributions des logements familiaux et un rapport sur l'exécution des marchés passés selon une procédure formalisée sont par ailleurs transmis chaque année au conseil. Le bilan social de l'entreprise est également diffusé chaque année.

Des améliorations pourraient utilement être apportées dans certains domaines à la qualité de l'information fournie aux administrateurs en particulier en complétant les rapports de gestion par des indicateurs de gestion (vacance, impayés, rotation, loyer), déclinés, le cas échéant, par établissement. De même, et bien que des rapports détaillés sur l'exécution des marchés soient communiqués, il serait souhaitable que les opérations d'investissement fassent l'objet de décisions de clôture précisant l'évolution des prix de revient et des plans de financement.

² Il s'agit de la SAS « S2AI » qui est une filiale de la SNI ayant une activité de marchande de biens.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

2.3.2.4 Orientations stratégiques

Depuis 1999, la stratégie suivie par Adoma s'inscrivait dans le cadre de contrats d'objectifs signés avec l'État. Le dernier en date couvrait la période 2005-2010.

La SEM met en œuvre depuis 2010 des mesures visant à redresser sa situation financière et s'est dotée d'un plan stratégique de patrimoine (PSP) fixant des orientations sur 10 ans. Des engagements ont par ailleurs été souscrits auprès des pouvoirs publics :

- un accord-cadre pour la gestion de la demande d'asile a été signé le 12 décembre 2011 et sera décliné sous forme de contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens régionaux ;
- une convention spécifique d'engagement relative au parc de logements locatifs sociaux a été signée le 3 mai 2012 entre l'État et l'organisme. Adoma s'engage à céder l'essentiel de son patrimoine et à envisager pour les sites complexes une transformation en résidence sociale ;
- une convention d'utilité sociale (CUS) « logements-foyers » élaborée sur la base du PSP actualisé a été signée le 12 avril 2013. Elle fixe des objectifs assortis d'indicateurs en matière de développement de l'offre, de dynamique patrimoniale et de développement durable, de prévention des impayés du gestionnaire, de qualité de service et de performance de gestion.

Un projet de conventionnement particulier portant sur l'activité d'hébergement en Île-de-France était également envisagé.

Adoma a élaboré en 2013 un projet d'entreprise autour duquel elle souhaite mobiliser ses salariés. Le document intègre les orientations stratégiques de l'organisme et les décline en chantiers.

2.3.3 Organisation et management

- La réorganisation des services

Adoma a modifié son organisation territoriale dans le cadre du plan de redressement. Cette organisation s'articulait jusqu'en 2011 sur trois échelons territoriaux : des agences, des directions départementales et des directions régionales.

La direction générale a souhaité réduire le nombre de structures intermédiaires dans un souci de rationalisation et d'efficacité. Les directions départementales ont été supprimées et le nombre d'agences est passé de 71 à 29. Les agences sont devenues des « directions territoriales » et dépendent hiérarchiquement d'un des cinq établissements qui ont été créés (« Île-de-France », « Nord-Est », « Méditerranée », « Ouest » et « Rhône-Alpes »). Les établissements sont compétents sur une (cas de celui de l'Île-de-France) ou plusieurs régions.

Les services fonctionnels et les directions centrales ont été également réorganisés en 2011. Le siège social abrite désormais un secrétariat général (rassemblant les fonctions supports), une direction³ de l'exploitation, un service « communication », un service « audit », et un chargé de mission « sécurité » (rattaché à la DG).

- Les ressources humaines

Un plan de sauvegarde de l'emploi a été mis en œuvre du 1^{er} juin au 31 octobre 2011. Il prévoyait la suppression de 251 postes sous la forme de départs volontaires ou de congés de fin de carrière. 214 départs volontaires sont intervenus dans ce cadre et 92 congés de fin de carrière ont été accordés. Les mesures d'accompagnement à la mobilité ont été également développées. Le nombre des salariés est passé de 2 678 fin 2010 à 2 434 fin 2011. Cette diminution des effectifs s'est poursuivie et la SEM employait au 31 décembre 2013, 2 299 salariés dont 377 ouvriers.

³ Cette direction est chargée du pilotage de l'activité des directions d'établissement et de l'animation des filières « métiers » (patrimoine, ingénierie sociale et gestion locative).

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Ces salariés se répartissent comme suit par secteur d'activité : 47 % sont affectés aux activités relatives aux logements-foyers (responsables de résidences, ouvriers et intervenants sociaux), 26 % aux activités « hébergement et demandeurs d'asile » et 12 % aux autres activités (urgence, pensions de famille et aires de gens du voyage). Les 15 % restant regroupent les personnels administratifs.

Obs 3 : Des avantages présentant un caractère excessif (voire irrégulier) eu égard à la mission d'intérêt général dévolue à l'organisme et à sa situation financière ont été consentis à certaines catégories de personnel sur la période de contrôle.

On constate en effet que :

- des logements (non conventionnés) ont été mis à disposition à titre gratuit d'un grand nombre de salariés sans que les fonctions des intéressés le justifient (cf. infra) ;
- une participation sur les bénéfices a été versée aux salariés, alors même que l'organisme ne fait pas partie des entreprises publiques autorisées à octroyer ce type de mesures (cf. observation n° 20) ;
- des véhicules de tourisme ont été sous-loués par la société à ses salariés (deux cadres restaient concernés en 2013), or cette activité ne relève pas de l'objet social d'Adoma ;
- quatre cadres ont quitté volontairement l'entreprise depuis 2011, en bénéficiant d'indemnités forfaitaires de départ (représentant selon les cas de 10 à 24 mois de salaire) qui reposaient sur des clauses particulières figurant dans leur contrat de travail. Selon l'organisme, ce type de clause contractuelle n'existerait plus.

La direction actuelle a engagé en 2011 une remise à plat des dispositifs anciens instaurant ces avantages contestables. Cette démarche a conduit à la dénonciation de certains accords d'entreprise. Cela a été en particulier le cas de l'accord de participation du 26 octobre 2007 et de celui du 22 juillet 2003, relatif aux logements d'entreprise. Sur ce dernier point, il convient de rappeler que 289 salariés étaient logés par la société à titre gratuit en 2011. 179 bénéficiaient d'un logement de fonction et 110 d'un logement dit d'entreprise. Pour cette seconde catégorie, la mise à disposition du logement s'inscrivait dans le cadre de l'accord de 2003 mais n'était pas indispensable à l'exercice par les intéressés de leurs fonctions. Le manque à gagner en termes de recettes locatives avait été évalué à 718 979 € par an. L'accord a été dénoncé en mars 2011 et le nouveau projet élaboré n'a pas obtenu l'assentiment des représentants des salariés. Un processus de « régularisation » visant à transformer, pour ceux qui le souhaiteraient, ces logements en logement locatif de droit commun (avec signature d'un bail et paiement de loyers et de charges), a cependant été mis en place. Une compensation financière (revalorisation salariale) est prévue en cas d'acceptation. La possibilité pour les occupants de se porter acquéreur du logement a également été introduite. Des modalités plus strictes d'attribution des logements de fonction ont enfin été définies. Ces différentes mesures ont permis de ramener le nombre de logements mis à disposition gratuitement à 178, fin 2013 (99 logements de fonction et 79 logements d'entreprise). On note que deux salariés ont acheté, courant 2013, le logement (d'entreprise) qu'ils occupaient gratuitement. Le prix d'acquisition est inférieur à celui ressortant de l'avis de France Domaine et la vente n'était pas ouverte à l'ensemble des locataires. Aucune condition en matière de ressources n'était par ailleurs exigée. Cette pratique mériterait d'être mieux encadrée afin que l'activité de l'organisme reste, conformément à son objet social, tournée vers des ménages à ressources modestes ou rencontrant des difficultés particulières.

Le régime applicable en matière de temps de travail a également été modifié. Il reposait jusqu'en 2013 sur un accord signé le 30 septembre 1999 qui instaurait le passage aux 32 heures (semaine de quatre jours) pour le personnel de l'exploitation (très grande majorité des salariés). Les modalités retenues aboutissaient à ce qu'aucune présence ne soit assurée 3 jours sur 7 dans la plupart des résidences. L'accord de 1999 a été dénoncé en février 2012 et un nouvel accord a été signé le 15 juillet 2013.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Observation 3

Effectivement, des avantages excessifs eu égard à la mission d'intérêt général et à la situation financière de la société ont pu être consentis jusqu'en 2010.

Toutefois, la formulation de cette observation (« *des avantages consentis pendant la période de contrôle* ») laisse à penser que des nouveaux avantages ont été consentis. Il n'en est rien. Au contraire, ces avantages ont été contestés, dénoncés et remis en cause par la nouvelle direction à compter de 2011 (comme l'indique le rapport). Aucun autre n'a été concédé depuis cette période.

Il convient de prendre en considération les articles 2261-9 et suivants du code du travail du travail qui disposent qu'un accord dénoncé continue de produire ses effets pendant un délai de 3 + 12 mois suivant l'enregistrement de la dénonciation auprès de l'administration du travail.

Accord de participation

L'accord de participation du 26 octobre 2007 a été signé par la précédente direction :

- contre l'avis de la Commission interministérielle susvisée,
- avec le seul accord du ministère du budget qui a pris soin de préciser qu'il appartenait à l'entreprise de solliciter les autres ministres de tutelle (ce qui n'a jamais été fait),
- sans qu'Adoma figure sur le Décret du 26/11/1987, modifié le 27/12/2005.

Cet accord a donc été signé dans des conditions irrégulières et aucun organe de contrôle n'a soulevé cette irrégularité dans le passé.

L'accord de participation a été dénoncé le 25 mai 2012 et a cessé de produire ses effets le 25 août 2013 (3 + 12 mois).

Dès lors et compte tenu des résultats bénéficiaires, la direction a eu à gérer avec les organisations syndicales en 2012 et en 2013 au titre des exercices 2011 et 2012 différents contentieux devant le Tribunal d'instance de Lyon et de Paris.

Observation confirmée et non contestée par la société. Il est pris note du point précis des actions correctives engagées, fourni par la société dans sa réponse.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Les juges ont fait obligation à verser la participation jusqu'au terme de l'accord d'entreprise soit jusqu'au 25/8/2013.

Ainsi au titre de la période 1^{er} janvier au 25 août 2013, la direction aura été contrainte de verser au personnel des primes de participation calculées sur la base d'un accord de participation irrégulier, soit :

Exercice 2011 : 1 498 625 € + Forfait social 299 K€ (20%)

Exercice 2012 : 3 908 933 € + Forfait social 781 K€ (20%)

Exercice 2013 : 2 752 610 € + Forfait social 551 K€ (20%)

Accord sur les logements d'entreprise

Il est exact de dire que jusqu'à 2010 plus de 300 logements d'entreprise ont été attribués à des salariés sans justification, ni contrepartie professionnelle et sans autre contribution que la soumission à l'avantage en nature impliquant le paiement de charges sociales pour l'entreprise (en d'autres termes, la mesure loin de rapporter à l'entreprise, au contraire, lui coûtait).

Cet accord a effectivement été dénoncé en mars 2011 auprès de la Direccte et aucun accord de substitution n'a été signé avec les partenaires sociaux. Or, le rapport indique que « *des modalités plus strictes d'attribution de fonction ont été définies* ». Il n'est donc rien ; plus aucun appartement n'étant désormais mis à disposition des salariés dans ce cadre là.

Deux salariés occupant un logement d'entreprise s'en sont portés acquéreurs. Il paraissait difficile juridiquement de ne pas les considérer comme prioritaires. Chacune des ventes y compris en lots est validée souverainement par le conseil d'administration sur la base du diagnostic financier établi par France Domaine et un évaluateur privé. La direction générale ne décide jamais seule d'une vente. L'état et la localisation des logements d'Adoma en font bien souvent des produits « hors marché de l'immobilier ».

La direction a demandé aux cadres de la société de régulariser leur situation en signant un bail et en s'acquittant d'un loyer et des charges locatives. Les non-cadres peuvent s'ils le souhaitent opter également en ce sens. En

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

toute hypothèse, la direction d'Adoma ne dispose d'aucun pouvoir d'exclure les salariés de leur logement ni de les contraindre de signer un bail dès lors que l'avantage du logement a été concédé dans le cadre d'un avenant au contrat de travail.

Au départ de la société, les salariés doivent quitter le logement ou s'acquitter du paiement d'un loyer.

Le rapport fait référence à 289 logés « à titre gratuit » par la société en 2011.

Aujourd'hui il ne reste plus que 161 salariés bénéficiaires d'un logement d'entreprise.

Parc véhicule

À son arrivée, la nouvelle direction a découvert un parc de 217 véhicules. Le bénéfice de 36 d'entre eux a été remis en cause :

Parc auto	Fin 2010	Fin 2013
Parc de véhicules de société	217	181

Soit une réduction du parc de 17 %.

Par ailleurs, la nouvelle direction a définitivement mis fin à la pratique des véhicules de tourisme en février 2014 (dernier leasing régularisé), pratique qui consistait en une forme de sous-location auprès de certains salariés. Si la participation financière du salarié était d'un montant suffisant pour ne pas contrevenir aux dispositions en matière d'URSSAF, la mesure n'avait aucun sens.

Dans l'activité « hébergement, le véhicule de service de type utilitaire est utilisé également pour transporter les familles de demandeurs d'asile.

Temps de travail

Près de 65 % des effectifs étaient employés sur la base de 32 heures en 2010.

Indépendamment des conditions financières extrêmement favorables dans lesquelles cette réduction du travail est intervenue par le passé, le travail sur 32 heures, soit 4 jours par semaine, posait le problème de l'absence de personnel au sein des résidences 3 jours par semaine (ainsi par exemple du jeudi soir au lundi matin).

L'accord du 30 juin 1999 a donc été dénoncé le 21 février 2012 et un nouvel accord est entré en vigueur le 15 juillet 2013, soit après

Réponses de l'organisme

expiration du délai de survie susmentionné. Désormais sur cette base mais également sur celle des avenants successifs intervenus, les responsables de résidence, les ouvriers de maintenance... ont la possibilité, sur la base du strict volontariat et au sein de résidences figurant sur une liste, de passer de 32 à 35 heures. De nouvelles fonctions « 35 heures » ont été créées (responsable de site(s), responsable insertion sociale...).

Les effectifs 32 heures sont estimés à 54 % à fin 2014.

Nouvelles observations de la Miilos

La société a souhaité faciliter le passage à 35 heures dans certains sites afin d'améliorer la qualité du service offert aux résidences. 60 % des salariés étaient employés sur une base de 32 heures lors du contrôle. Il s'agit principalement de responsables de résidences, d'ouvriers de maintenance et d'intervenants sociaux.

Le taux d'absentéisme est en augmentation constante depuis cinq ans et est passé de 6,2 % en 2009 à 7,4 % en 2013. Deux directions territoriales affichent par ailleurs des taux supérieurs à 8 % : Paris (9,87 %) et Essonne (8,14 %). La SEM doit être attentive à l'évolution du phénomène même si le niveau observé reste globalement comparable à celui d'autres secteurs professionnels⁴.

- Le fonctionnement interne

De nombreux outils de gestion et de pilotage ont été mis en place (tableaux de bord, réunions de suivi, acquisition de logiciels performants...). Il existe des procédures et des fiches de poste détaillées. Des missions d'audit sont par ailleurs réalisées en interne et donnent lieu à des préconisations. La SEM dispose d'une comptabilité analytique lui permettant d'assurer un suivi de ses principales missions.

Une commission d'appel d'offres nationale et des commissions par établissement ont été constituées. Un nouveau « Cadre Interne des Marchés et des Procédures Achats » a été élaboré. Dans un souci de maîtrise des dépenses, certains achats ont été mutualisés avec le groupe SNI et des contrats d'entretien renégociés. Cette politique de rationalisation a permis la réalisation d'économies importantes (évaluées par l'organisme à 5 M€ environ sur les fournitures et services réalisés entre 2011 et 2013).

Obs 4 : Quelques contrats anciens d'entretien du patrimoine comportent, en contradiction avec la réglementation en vigueur, une clause de tacite reconduction sans limitation de durée.

Le recensement effectué auprès des directions territoriales franciliennes a mis en évidence l'existence de contrats reconduits tacitement en matière d'entretien de robinetterie, d'espaces verts et de maintenance du système de sécurité incendie. La société doit procéder à une vérification exhaustive auprès de l'ensemble de ses services et dénoncer, le cas échéant, les contrats litigieux afin de soumettre les prestations correspondantes à une mise en concurrence.

2.4 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE

Adoma est une SEM nationale compétente dans les domaines du logement très social et de l'hébergement. Elle a mis en œuvre à partir de 2011 des mesures en vue de redresser et de consolider sa situation financière. Une nouvelle direction a été nommée à la tête de la société et a entrepris un travail de remise en ordre et d'amélioration de la gestion. Les efforts engagés sont importants et doivent être poursuivis.

Les liens qui existent entre les dirigeants et l'un des actionnaires de la société (prestataire qui plus est de la société) sont porteurs de risques de conflits d'intérêt.

⁴ À titre indicatif, on signalera que le taux moyen d'absentéisme a été évalué en 2012 à :

- 9,1 % pour les collectivités employant plus de 150 agents par la SOFCAP (Source : Analyse et Conjoncture/Absences au travail pour raison de santé dans les collectivités territoriales – SOFCAP – Novembre 2013) ;

- 7,1 % pour les ESH (source : rapport annuel de branche 2013, les ressources humaines dans les entreprises sociales pour l'habitat).

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Observation 4

Comme pour les avantages au personnel, la gestion des achats n'avait pas été analysée par le précédent rapport de la Miilos qui s'était attachée aux urgences : la situation financière de l'entreprise et les conditions de sa pérennité.

Aussi, sur ce point, l'observation de la Miilos aurait pu être : « malgré le travail de qualité produit pour la remise en ordre de la gestion des achats, il subsiste des contrats locaux d'entretien non conformes ».

En effet, ont été renégociés ou mis pour la première fois, en concurrence avec des appels d'offres nationaux (alotés par lots géographiques) et des contrats revus et normalisés pour les plus significatifs.

En 2011 :

Mobilier/Électroménager

(frigo, réchauds, armoires de toilettes, matelas, couverture, armoires, chaises,..)

Produits d'entretien

En 2012 :

-Hygiène et Propreté (nettoyage des foyers, parties communes et semi-collectives)

-Mobilier/divers

Observation confirmée et non contestée par la société. Il est pris note de la volonté de la société de traiter rapidement l'ensemble des contrats restant à renégocier.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

–(Rideaux, lampes, serrures,...)

– Contrats d'exploitation de chaufferie (ajout de clause d'intéressement et de clause dite P3)

– Contrats d'assistance technique (suivi des exploitants)

En 2013 :

- Gardiennage (sûreté)

- Contrats ascenseurs

- Contrats d'assistance technique (suivi des ascensoristes)

- Marchés à bons de commandes pour le petit entretien (espaces verts, menuiserie, VMC, plomberie, peinture, électricité,...)

Les résultats obtenus ne sont pas étrangers au redressement économique constaté, (plus de 8 millions d'euros d'économies sur la période 2010/13), et une telle analyse en 2009 aurait visé beaucoup plus de contrats que les 3 seuls cités.

Au cas particulier :

- Pour la robinetterie, de nouveaux marchés sont envisagés pour 2014

- Pour les espaces verts, la première mise en place de contrats nationaux a été faite en 2013, sur 9 lots géographiques, 2 ont été attribués, les autres ont été infructueux, ils seront relancés et le contrat incriminé sera renégocié.

- Pour la maintenance des systèmes de sécurité incendie, l'attribution des premiers marchés à bons de commandes nationaux a été faite en juillet 2014 et sera opérationnelle à compter de septembre 2014.

Ce travail étant proche de son terme (hors renouvellement), en 2015 un travail d'analyse des derniers contrats locaux (lots de faible importance) sera réalisé et la mise en place de contrats types poursuivie. Nous prenons acte de la remarque.

3. LA SITUATION DU PATRIMOINE LOCATIF SOCIAL

3.1 LES CONDITIONS DE GESTION DES LOGEMENTS FAMILIAUX

3.1.1 Analyse du peuplement

La SEM réalise les enquêtes obligatoires (occupation du parc social et supplément de loyer de solidarité) et transmet les informations statistiques réclamées par les services de l'État au titre du répertoire du parc locatif social et de l'enquête relative à l'attribution des logements locatifs sociaux.

Elle dispose cependant de peu d'éléments sur les caractéristiques sociales et familiales de la population logée. Aucune synthèse des résultats de l'enquête OPS de 2012 n'a été effectuée et les bilans annuels sur les attributions transmis au CA n'apportent aucun éclairage particulier en ce qui concerne le profil des locataires entrants.

Le diagnostic établi en mars 2011 dans le cadre du PSP relevait que les ménages âgés de plus de 60 ans représentent un quart de la clientèle du locatif, qu'une majorité de ménages sont âgés de 35 à 55 ans et que les occupants sont à 40 % des actifs.

66 % des locataires ont perçu une aide au logement en décembre 2013 et 183 locataires ont été enquêtés au titre du SLS en 2013. Trois ont été assujettis à un supplément de loyers, compte tenu de leurs ressources et cinq se sont vu appliquer un SLS forfaitaire, faute de réponse.

3.1.2 La gestion des attributions

Les demandes reçues sont pourvues d'un numéro unique d'enregistrement et font l'objet d'une radiation en cas d'attribution d'un logement dès la signature du bail comme le prévoit l'article R. 441-2-8 du CCH.

Les logements non réservés représentent 57 % du parc conventionné. Des droits de réservations sont détenus par les préfetures (28 %), les collecteurs « Action Logement » (10 %) et les collectivités (6 %). Conformément à l'article R. 441-5 du CCH, une convention fixant les modalités de gestion du contingent préfectoral a été signée avec les préfetures des départements de Paris, du Cher, de Corse, des Yvelines et de Côte-d'Or. La SEM a procédé, entre 2011 et 2013, à huit relogements DALO.

Obs 5 : La composition de la commission d'attribution des logements n'est pas régulière.

La SEM dispose depuis le 26 septembre 2011 d'une seule commission chargée d'attribuer nominativement les logements locatifs sociaux. Cette commission est composée de 5 salariés et d'un représentant des locataires. Aucun administrateur de la société n'y participe. Il est rappelé que dans le cas d'une commission unique d'attribution, seuls des membres du CA peuvent en faire partie (conformément aux articles R. 481-1 et R. 441-9 du CCH).

Obs 6 : La vérification d'un échantillon d'une soixantaine de dossiers de locataires a mis en évidence des infractions aux règles d'attribution pouvant donner lieu à l'application de sanctions financières.

Six ménages ont bénéficié d'un logement avant que la commission d'attribution compétente ne statue et un autre n'a pas fourni les justificatifs de ressources requis (avis d'imposition N-1 et N-2). Ces infractions exposent l'organisme aux sanctions pécuniaires prévues à l'article L. 451-2-1 2^e alinéa du CCH.

Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miilos**

En remarques préliminaires : sur le parc locatif social, le précédent rapport de la MILOS de 2009 pointait « l'absence d'informations » minimales fournies par Adoma concernant les logements locatifs familiaux (environ 2000 logements) entraînant l'impossibilité de réaliser le contrôle de cette activité ».

Vu.

Depuis mai 2010, le Conseil d'administration a décidé de se désengager de cette activité par la mise en œuvre de la cession de ce parc locatif.

Cette activité représente 2 % des produits enregistrés pour Adoma en 2013.

Observation 5

Le Conseil d'administration du 16 juin 2014 a délibéré positivement sur la mise en place de 2 commissions d'attribution réparties sur 2 territoires : Nord (patrimoines ÎdF et Nord-Est) et Sud (patrimoines Ouest et Méditerranée). Il n'y a donc plus de commission nationale et l'anomalie est corrigée.

Il est pris note de la régularisation effectuée.

Observation 6

Pour les 6 ménages (à comparer aux 61 000 résidents en logements-foyers et 12 000 personnes hébergées) qui se sont vus attribuer un logement en amont de la commission d'attribution et pour le locataire qui n'a pas fourni de justificatifs de ressources il s'agit de situations de régularisation (Cité locative de Paris Bercy). En effet dans le cadre des démarches de cession de ce patrimoine, tous les baux existants et l'occupation des logements ont été vérifiés. Il se trouve que certains occupants sans titre ont été identifiés dans quelques logements sans que les règles de transfert des baux n'aient été engagées par les titulaires (parents attributaire d'un autre logement / séparation des couples...). Adoma a procédé à cette régularisation en présentant les dossiers a posteriori à la commission d'attribution.

Observation confirmée et non contestée par la société.

Obs 7 : Des anomalies ont été également relevées dans le contenu des dossiers (absence des annexes obligatoires destinées à l'information des locataires et présence de clauses abusives dans les baux).

Il a été constaté en effet que le décompte de surface corrigée ou utile (article R. 353-19 du CCH), le dossier de diagnostic technique (comprenant notamment un DPE) et un état des risques naturels (article 3-1 de la loi n°89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs et portant modification de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986) ne sont pas systématiquement remis aux locataires.

Le bail comporte par ailleurs quelques clauses contestables. C'est le cas de la clause interdisant toute sous-location, or il est rappelé qu'en application de l'article L. 442-8-1 du CCH, les locataires des logements conventionnés appartenant aux SEM peuvent, après information du bailleur, sous-louer « une partie de leur logement à des personnes de plus de soixante ans ou à des personnes adultes présentant un handicap au sens de l'article L. 114 du code de l'action sociale et des familles avec lesquelles ils ont conclu un contrat conforme à l'article L. 442-1 du même code » ainsi que « pour une durée d'un an renouvelable, une partie de leur logement à des personnes de moins de trente ans. ». Certaines des clauses ont par ailleurs été critiquées par la commission des clauses abusives (recommandation n° 2000-01 relative aux contrats de location de locaux à usage d'habitation et publiée au bulletin officiel de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (BOCCRF) du 22 juin 2000) comme celle stipulant que « le locataire garnira le logement et le maintiendra garni pendant toute la durée de la location de meubles et objets mobiliers lui appartenant et d'une valeur suffisante pour répondre du paiement des loyers et de l'exécution des conditions du bail » ou celle stipulant que le locataire « ne pourra inquiéter le bailleur à raison de troubles ou des dommages subis du fait des autres locataires ou occupants de l'immeuble ou de toute autre personne... ». la première clause a été jugée abusive compte tenu de l'exigence d'un dépôt de garantie et du double emploi avec les dispositions de l'article 1752 du code civil et la seconde en ce qu'elle dispense le bailleur de garantir une jouissance paisible et d'agir en conséquence dans la limite de ses obligations et de ses droits.

Enfin, la société n'a pas été en mesure de fournir la copie du bail signé par un locataire entré au sein du parc (logement situé à Mulhouse) en septembre 2013 et qui a quitté son logement en mars 2014. Aucune copie de l'original du document signé n'a été conservée par les services.

3.1.3 La politique des loyers

Les loyers des logements appartenant à la SEM sont révisés chaque année au 1^{er} janvier en fonction de l'indice de référence des loyers. La date de l'indice prise en compte est celle du troisième trimestre de l'année précédente. Les taux annuels d'augmentation se sont élevés à 0,67 % en 2011, 1,9 % en 2012 et 2,15 % en 2013.

Obs 8 : Des dépassements du loyer maximum prévu par les conventions APL sont constatés. Le montant du loyer maximum n'est pas mentionné sur les quittances de loyer des logements.

Pour 33 locataires le loyer pratiqué en 2013 excède en effet ce qu'autorisent les conventions APL. La SEM n'informe par ailleurs pas ses locataires, comme elle y est pourtant tenue en application de l'article R. 445-13 du CCH, sur la situation du loyer de leur logement par rapport aux plafonds conventionnels.

Obs 9 : La SEM ne dispose ni de plan de concertation locative ni de conseil de concertation spécifique pour son patrimoine locatif social.

Il est rappelé que ces dispositifs de concertation sont obligatoires (en application de l'article 44 bis de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986 tendant à favoriser l'investissement locatif, l'accession à la propriété de logements sociaux et le développement de l'offre foncière) et qu'un plan de concertation aurait dû être élaboré dans le délai de neuf mois après publication de la loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbain.

Réponses de l'organisme

Observation 7

Le pôle gestion locative se mobilise pour que l'ensemble des éléments devant être remis aux locataires (diagnostics / décompte de surface / état des risques naturels), le soient. À cet effet et dans le cadre des démarches de cession, ces éléments ont été recueillis et insérés dans la base de données Agora par les équipes du siège.

Le bail locatif type sera modifié comme souhaité par la Miilos notamment en ce qui concerne la possibilité de sous-louer comme précisé par l'article L. 442-8.1 du CCH. Cette mise à jour interviendra avec les nouveaux éléments prévus par l'article 1 de la loi ALUR du 24 mars 2014 dans le courant du second semestre 2014.

Nouvelles observations de la Miilos

Observation confirmée.

La réponse de la société n'indique pas d'engagement précis et planifié de régularisation sur tous les points évoqués. Sauf à se séparer rapidement de l'ensemble de son patrimoine locatif social familial, en conformité avec la stratégie adoptée, la société doit se mettre en mesure de respecter les obligations réglementaires relatives à la gestion de ce patrimoine, et notamment celles relatives à l'information des locataires.

Observation 8

Ainsi, sur les 33 loyers en dépassement du plafond, 21 loyers seront remis au plafond par rapport à la convention APL d'ici le 30 septembre 2015, 6 logements doivent faire l'objet d'une vérification de surface et dans l'attente aucune augmentation tarifaire ne sera pratiquée, 6 loyers ne seront pas revalorisés. au 1^{er} janvier 2015. La mention du montant du loyer maximum sur les quittances nécessite un développement de l'outil Agora qui a été demandé au prestataire en charge du logiciel. Cette modification pourrait être mise en œuvre en 2015.

Observation confirmée.

La réponse de la société n'est pas satisfaisante : les dépassements de loyer doivent être immédiatement régularisés, et le trop perçu remboursé aux locataires concernés sur les 3 années non couvertes par la prescription.

Réponses de l'organisme

Observation 9

Le plan de concertation locative et la mesure de satisfaction des locataires n'ont effectivement pas été engagés par Adoma du fait de la décision prise en 2010 de se désengager du patrimoine locatif en le cédant, de la faiblesse des produits de cette activité par rapport aux autres missions d'Adoma (2%), de l'exonération par la direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN), de présenter une CUS locative.

Sur 1620 logements locatifs sociaux de départ, 586 logements ont été cédés et 553 logements sociaux sont désormais utilisés dans le cadre de l'activité hébergement ou vont être transformés en Résidences sociales. Aussi 481 logements conservent une activité locative propre mais avec un objectif de cession (départ des locataires pour les pavillons ou vente en bloc pour les autres).

Nouvelles observations de la Miilos

Observation confirmée et non contestée par la société. Sauf à se séparer rapidement de l'ensemble de son patrimoine locatif social familial, en conformité avec la stratégie adoptée, la société doit se mettre en mesure de respecter les obligations réglementaires relatives à la gestion de ce patrimoine, et notamment celles relatives à la concertation locative.

Les locataires n'ont par ailleurs pas été interrogés sur la qualité du service offert depuis de nombreuses années.

La SEM s'est engagée dans le cadre de la convention spécifique, relative au parc de logements locatifs sociaux, à assurer une gestion de proximité adaptée avec l'intervention sur site d'un responsable de résidence et d'un ouvrier de maintenance.

3.2 LA POLITIQUE PATRIMONIALE

3.2.1 Description du patrimoine

Fin 2013, la SEM possède 1 420 logements locatifs familiaux dont 74 de type individuel (pavillons). 97 % des ces logements sont conventionnés à l'APL et 40 % sont implantés en ZUS.

Les logements se répartissent comme suit du point de vue de leur établissement de rattachement : 29 % pour celui du Nord-Est, 27 % pour celui de Méditerranée, 22 % pour celui de l'Île-de-France, 20 % pour celui de l'Ouest et 2 % pour celui de Rhône-Alpes.

Le diagnostic établi dans le cadre du PSP de l'organisme en mars 2011 (qui portait sur 1 682 logements) relevait que le patrimoine était plutôt récent et que 71 % du parc avait été réhabilité. Les logements étaient jugés globalement attractifs.

Fin 2013, 32 logements étaient vacants dont 7 depuis plus de trois mois. Le taux de vacance s'élevait ainsi à 2,5 % et celui de plus de trois mois à 0,5 %. Ces taux sont plus faibles que ceux relevés en France métropolitaine (respectivement de 3,2 % et 1,7 %, source, SoeS, RPLS au 1^{er} janvier 2013).

3.2.2 La stratégie patrimoniale

Le principe d'une cession de l'intégralité du parc de logements locatifs sociaux a été approuvé par le CA du 17 mai 2010. Les modalités de cession et le programme pluriannuel de mise en œuvre ont été présentés au conseil en mars 2011 (réunions des 4 et 28 mars). 1 677 logements étaient concernés à cette date.

Adoma n'a pas conclu dans ce contexte, pour ses logements-familiaux conventionnés, de convention d'utilité sociale (CUS) au sens de l'article L. 445-1 du CCH. Elle s'est vu accorder une dérogation sous réserve cependant d'élaborer une convention particulière qui se substituera à la CUS, et ce afin de pouvoir notamment continuer à bénéficier, pour les logements éligibles, du droit à abattement de 30 % sur l'assiette de la TFPB des logements situés en ZUS. Une convention spécifique d'engagement entre Adoma et l'État relative au parc de logements locatifs sociaux a été signée, dans ce cadre, le 3 mai 2012.

Elle précise que le patrimoine à céder (1 677 logements, dont 85 pavillons) se répartit en trois listes :

- une première liste portant sur les sites les plus faciles à céder pour lesquels des démarches ont été engagées début 2011 (575 logements concernés) ;
- une deuxième liste de 582 logements pour lesquels les démarches de cession ont été engagées à la fin de l'année 2011 ;
- une troisième liste de 520 logements regroupe les cessions les plus complexes (remembrement foncier, gestion mixte avec une résidence sociale, copropriété) qui nécessiteront des études préalables. La transformation de ces logements en résidence sociale sera systématiquement envisagée.

Les modalités de mise en œuvre du programme de cession font objet d'un examen approfondi ci-après ; cet examen est basé sur le suivi d'ensemble de la politique de cessions effectué par la société, dans le cadre de son plan de redressement.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

3.2.3 Vente de patrimoine

Dans son plan de redressement initial, Adoma avait chiffré ses plus-values comptables pour le patrimoine locatif à 30 M€, et ses plus-values de trésorerie, à 35 M€. Au 31 décembre 2013, l'état d'avancement est le suivant :

En M€	Plus-value comptable	Plus-value de trésorerie
Total des ventes réalisées sur 2011/2012	13,8	20,9
Ventes réalisées en 2013	6,6	NC
À acter au-delà (de 2014 à 2017)	11,4	NC
Total des cessions	31,85	20,9

Les étapes des cessions (ventes réalisées, promesses) ainsi que le nombre de logements concernés figurent dans le tableau suivant :

En M€	Logements familiaux	Pavillons	Résidences étudiants FJT	Foyers de travailleurs migrants	Réserves foncières
Prévisions initiales des cessions	1 640	102	346	2 747	58
Actes de vente signés en 2011/2012	313	7	162	645	5
« » en 2013	22	8	0	0	6
Actées par le CA au-delà de 2014/17	572	25	0	929	33
Total des cessions-réfections actées	907	40	162	1574	44
Reste à céder :					
À compter de 2014	424	57	109	132	10
Sites conservés	309	5	75	1041	4

Obs 10 : Le rythme des cessions pour les logements familiaux n'est pas en phase avec les objectifs figurant dans le plan à moyen terme.

En effet, le plan prévisionnel prévoyait un taux de désengagement du logement locatif à hauteur de 65 % à fin 2013. Or, la société n'a vendu que 335 logements soit environ 20 % du parc à la fin de l'année 2013. Aussi, Adoma doit faire un effort soutenu afin d'augmenter fortement les ventes dans les meilleurs délais. Une partie du patrimoine se trouve par ailleurs dans un marché détendu, ce qui complique sa cession. La mise en gérance pourrait par conséquent être envisagée.

La DAJ (Affaires juridiques), la DEX (Direction de l'exploitation) et la DFSI (Direction Financière) ont rédigé à l'intention de la cellule Vente un manuel de procédure complet pour les ventes en bloc. Pour les autres ventes, elle applique les prescriptions du CCH et le droit privé des contrats (art. 1626 à 1640 du Code Civil).

D'une manière générale, la société procède aux demandes d'autorisation ou aux informations exigées par le CCH ou le Code du Travail (Maire, Préfet et Comité d'Entreprise). Depuis la loi WARSMANN du 17/05/2011, France Domaine n'a pas à être consulté en cas de cession à un bailleur social. En conséquence, Adoma demande deux expertises, l'une auprès de CFE (Crédit Foncier Entreprise) et l'autre à VIF Expertise (Sté indépendante) en cas de non-réponse de la DGFIP. Les sites conservés s'inscrivent dans la nouvelle orientation stratégique de la société pour l'accueil des demandeurs d'asile, des transformations du locatif en résidences sociales et à des ensembles de résidences sociales + locatifs indissociables.

La direction de l'exploitation est informée de la liste des organismes ou prospects à consulter en vue de la vente. La cellule vente adresse par voie postale aux organismes concernés la fiche de présentation synthétique, la lettre de confidentialité et le règlement de consultation précisant notamment la date de remise des offres d'achat. Plusieurs relances téléphoniques ont été faites par la société mais le taux de réponse est faible.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Observation 10

Le rythme financier des cessions est conforme aux objectifs prévus, par ailleurs, des cessions importantes sont d'ores et déjà engagées sur 2014 (Narbonne et Strasbourg notamment).

Enfin, il a été également décidé de retirer des programmes de cessions, 553 logements, de fait des orientations en terme de reconversion de ces patrimoines.

Les objectifs financiers du plan de redressement sont quasiment atteints à fin 2013 (votre tableau p. 12.1 est incomplet en ce qui concerne les plus-values de trésorerie, ainsi, à fin 2013, le cumul des plus-values comptables était de 20,4 M€ et de 27,6M€ pour les plus-values de trésorerie) et par ailleurs, le retard relatif n'a pas affecté la trajectoire du plan de redressement : les résultats de chacune des années 2011 à 2013 ayant été supérieurs aux estimations de 2011. Les plus-values aujourd'hui estimées pour 2014 s'élèvent à 7,8M€ pour les plus-values comptables et 10,5 M€ pour les plus-values de trésorerie, portant le cumul à fin 2014 à respectivement 28,2M€ et 38,2M€ pour des objectifs initiaux de 30 M€ et 35 M€.

Ces difficultés de cession ont parfois été des opportunités de réorientation d'une partie de ce patrimoine, soit en résidence sociale, soit en CADA, c'est-à-dire sur notre cœur de métier.

▪ **Périmètre initial**

Périmètre de base (hors pavillons) : 1 620 logts

Cessions 2011/2014 : 586 logts

Retirés de la vente : 553 logts

Total Reste à vendre : 481 logts

NB : ventes pavillons de 2011 à 2014 : 27.

Il est pris note de la réponse de la société, qui indique notamment que les objectifs financiers du plan de redressement ont été atteints. Cependant, les objectifs concernant le rythme des cessions n'ont pas été atteints. Des irrégularités ont été relevées sur la gestion de ce parc. La société doit se séparer rapidement de l'ensemble du patrimoine concerné, conformément aux objectifs fixés. La taille limitée du patrimoine concerné augmente les risques de gestion non conforme.

Les principaux motifs de non-réponse aux consultations sont les travaux importants à prévoir pour la mise aux normes, une rentabilité trop faible, un patrimoine situé dans une copropriété (difficultés de gestion future), les difficultés de refinancement des futurs acquéreurs et un ensemble trop restreint ou mal situé géographiquement (Axe non prioritaire). Certaines mises en ventes sont retardées faute d'acquéreurs à un prix attractif, en particulier en dessous de l'estimation de France Domaine.

3.3 CONCLUSION SUR L'ACTIVITE RELATIVE AU PATRIMOINE LOCATIF SOCIAL

L'activité relative aux logements locatifs sociaux n'avait pas pu être examinée par la Miilos dans le cadre de sa précédente intervention, l'organisme n'ayant pas fourni les éléments et pièces nécessaires. Des mesures ont été prises depuis afin de remédier à cette carence. Des améliorations demeurent cependant nécessaires, des irrégularités et insuffisances de gestion ayant été mises en évidence à l'occasion du contrôle.

La décision de se désengager de cette activité spécifique par la voie d'une cession du patrimoine ne pourra pas se concrétiser rapidement. Aussi, sauf à renforcer en interne les équipes en charge de la gestion des logements locatifs sociaux, une externalisation de cette activité pourrait utilement être étudiée par l'organisme.

4. LA GESTION ET LE DEVELOPPEMENT DE LOGEMENTS-FOYERS

4.1 LES CONDITIONS D'OCCUPATION DU PARC

- Les caractéristiques de la population logée

ADOMA a une bonne connaissance du profil de la population qu'elle loge et de son évolution. Des analyses statistiques détaillées sont réalisées chaque année par les services de l'organisme (directeur de l'exploitation). Hors demandeurs d'asile, le parc de logements-foyers d'Adoma (60 478 logements) accueille 60 482 résidents fin 2013, se répartissant comme suit : 52 % sont en résidence sociale, 46 % en FTM, 1 % en pensions de famille et 1 % en FJT. Près de la moitié habite en région parisienne.

Sur le plan familial et social, on note principalement que :

- les célibataires représentent 41 % des résidents et la population est très majoritairement masculine (91 %) ;
- 67 % des résidents ne sont pas des ressortissants de l'Union Européenne (41 % sont originaires d'Afrique du Nord et 21 % de l'Afrique subsaharienne) ;
- l'âge médian des résidents est de 56 ans et 42 % d'entre eux sont âgés de 60 ans ou plus, 72 % des résidents âgés de 60 ans ou plus sont originaires d'Afrique du Nord (une majorité de retraités maghrébins « les Chibanis ») ;
- 70 % des résidents sont bénéficiaires de l'APL et 30 % perçoivent un minima social.

- La durée de séjour

La durée de séjour dans les sites (FTM et résidences sociales) est fixée dans les contrats à un mois renouvelable sans limitation de durée. Les résidences sociales ont cependant une vocation d'accueil temporaire prévue dans le projet social que doivent élaborer les établissements.

En 2013, les données fournies par l'organisme montrent que :

- dans le cas des résidences sociales, la durée de séjour est inférieure à deux ans pour 36 % des résidents et dépasse les cinq ans pour 38 % d'entre eux ;

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

- dans le cas de FTM, la durée de séjour est inférieure à deux ans pour 26 % des résidents et dépasse les cinq ans pour 49 % d'entre eux.

Le nombre de départs a augmenté de manière significative entre 2012 et 2013 passant de 9 084 à 12 259. Les principaux motifs avancés par les résidents pour expliquer leur départ sont l'obtention d'un nouveau logement (36 %) et le retour vers le pays d'origine (14 %).

- Le taux d'occupation

La SEM est attentive à l'évolution du taux d'occupation sur le patrimoine qu'elle gère et s'est dotée d'un outil de suivi. Le taux d'occupation moyen est de 94,4 % en 2013. Les établissements « Méditerranée » et « Île-de-France » présentent les niveaux d'occupation les plus élevés (avec des taux respectifs de 95,9 % et de 95,5 %) et celui de Rhône-Alpes le moins élevé (taux de 90,5 %).

Afin de réduire la vacance, une partie du patrimoine a été affectée à l'accueil et l'hébergement de demandeurs d'asile.

4.2 LES DIFFICULTES DE GESTION

Obs 11 : Des activités « informelles » perdurent dans certains sites situés en région parisienne.

La SEM doit faire face en effet, sur quelques foyers franciliens et dans un contexte de sur occupation, à des difficultés de gestion qui résultent de la présence d'activités (économique et liées à la pratique du culte) exercées en dehors de tout cadre légal.

Certains problèmes sont anciens et avaient déjà été signalés par la Miilos dans son précédent rapport. C'est le cas en particulier de celui lié à la restauration collective. Une dizaine de foyers situés en région parisienne disposait lors du contrôle d'une cuisine collective.

La SEM a décidé de maintenir, dans certains cas, cette activité sous réserve de respecter certaines conditions (mise en place d'une convention avec une structure de gestion transparente et respect des règles applicables en matière de droit du travail, d'hygiène et de sécurité). Cette légalisation a concerné quatre foyers. Pour les autres sites, les solutions envisagées à plus ou moins long terme consistent en des travaux d'adaptation ou de fermeture pour les foyers voués à la démolition.

Des activités économiques non déclarées (petit commerce et artisanat) se sont également installées sur les sites, sans autorisation et contrôle de la part de l'organisme.

De même, dans un grand nombre de foyers, une salle commune a été affectée à la pratique du culte à la demande des résidents. 200 lieux de prières étaient ainsi recensés par l'organisme en 2013 dont une partie ouverte à des pratiquants extérieurs. La SEM souhaite maîtriser ce phénomène et n'envisage la conservation des salles de prières lors des réhabilitations que sous réserve d'une transparence des conditions d'utilisation. Aucune salle de prière ne sera programmée dans le cadre des opérations neuves.

4.3 MODALITES D'ACCES AUX LOGEMENTS-FOYERS

- Le processus d'attribution

Il est précisé que les attributions de logement en foyers ou en résidences sociales ne sont pas encadrées par une réglementation spécifique prévue par le CCH. La circulaire n° 2006-45 du 4 juillet 2006 relative aux résidences sociales précise simplement que « pour parvenir à un peuplement équilibré de la résidence sociale, les règles d'attribution des logements sont définies en amont dans le projet social. Les attributions relèvent de la responsabilité du gestionnaire et/ou d'un comité opérationnel d'attribution qui doit veiller à ne pas exclure certains publics prévus par l'objet social ou entretenir une vacance prolongée du logement.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Observation 11

Ces activités sont essentiellement présentes dans des foyers initialement détenus par d'autres gestionnaires et acquis après 2000 par Adoma. Des plans d'actions sont en cours

Il est pris note du plan d'action fourni par la société.

Adoma a mis en place une procédure de réception et d'instruction des demandes qui s'inscrit dans le cadre de cette circulaire. Elle dispose également d'un outil informatisé pour la gestion des demandes. Les candidats peuvent télécharger sur le site Internet de l'organisme ou retirer auprès de responsables de résidence un formulaire (unique pour l'ensemble du parc) qui est accompagné d'un mode d'emploi. Le dossier complété peut être déposé auprès de la résidence ou de la direction territoriale compétente. L'installation d'un service de demande de logement en ligne était envisagée lors du contrôle.

Les dossiers peuvent également être transmis par un réservataire. Des droits de réservation couvrent 36 % du patrimoine de logements-foyers. Les principaux réservataires sont les préfectures de département (23 %), les collecteurs « Action Logement » (10 %) et les collectivités (3 %). Le suivi de ces contingents apparaît rigoureux. Il convient de préciser qu'au titre d'Action Logement, Solendi est le principal détenteur de droits (notamment suite à l'apport en capital de 2011).

Adoma a élaboré une charte d'attribution qui définit les modalités de fonctionnement des « comités opérationnels d'attribution ». Ces comités sont composés de salariés et de partenaires et se prononcent sur l'éligibilité des candidatures dans le respect du projet de peuplement de l'établissement concerné et du parcours résidentiel de la personne. Les ressources et l'adéquation entre la composition familiale et le logement envisagé sont examinées à cette occasion. Les réunions de ces comités donnent lieu à un compte-rendu écrit.

- La signature du titre d'occupation

Un « contrat de résidence » conclu pour une durée d'un mois renouvelable par tacite reconduction est signé avec chaque attributaire. Il précise les droits et obligations des résidents ainsi que le montant de la redevance. Il est accompagné du règlement intérieur de la résidence, de l'état des lieux d'entrée dans le logement et de l'inventaire du mobilier.

Des dispositions destinées à encadrer l'hébergement de tiers et limiter les occupations irrégulières ont été insérées dans le règlement intérieur. Les conditions dans lesquelles le résident peut héberger un tiers y sont définies. Le règlement intérieur prévoit également (comme le permet l'article R. 633-9 du CCH) que le résident s'acquittera, en cas d'hébergement de tiers, d'un montant forfaitaire journalier correspondant à une participation aux charges supplémentaires occasionnées par l'hébergement. Un registre de suivi a été mis en place au sein de chaque résidence.

4.4 REDEVANCE DUE PAR LES RESIDENTS

- La politique suivie

La redevance que doivent acquitter les résidents est constituée d'un équivalent loyer « L », d'un équivalent de charges locatives « C » (pris en compte forfaitairement) et d'une rémunération pour les prestations fournies. Ces redevances peuvent être révisées chaque année en fonction de l'IRL (l'indice de référence étant celui du troisième trimestre) et dans la limite du montant maximum fixé par les conventions APL. Les conventions APL mentionnent le maximum applicable à la part de la redevance mensuelle assimilable au loyer et aux charges locatives récupérables (L+C) et les conditions de son évolution.

Le montant moyen de la redevance était compris en 2013 entre 305 € (chambre de 7,5 m²) et 506 € (T1 bis). Aucun dépassement du plafond autorisé n'a été relevé à l'occasion du présent contrôle. La marge potentielle d'augmentation par rapport aux valeurs plafonds a été évaluée par les services de l'organisme à plus de 27 M€ en 2014.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

La SEM s'est engagée dans la CUS à maintenir un taux d'effort inférieur à 30 % pour les résidents. Elle souhaite par ailleurs pratiquer des hausses différenciées tenant compte du marché concurrentiel (un outil permettant des comparaisons de prix a été mis en place en 2012). En 2013, certains sites situés à Paris (chambres à lits multiples et certains FTM) n'ont fait l'objet d'aucune revalorisation dans ce contexte. À l'inverse, un loyer à la relocation (fixé au maximum conventionnel) a été mis en place pour les logements autonomes des résidences sociales. Cette mesure ne concerne cependant pas les logements de type T1 pour lesquels les plafonds de la convention APL sont élevés.

- L'installation de compteurs individuels d'eau

Obs 12 : La société n'a pas mis en place une politique de tarification individuelle des consommations d'eau.

Adoma a décidé, suite à l'entrée en vigueur du décret n° 2011-356 du 30 mars 2011⁵, d'équiper ses nouvelles résidences de compteurs individuels et de procéder à une expérimentation sur un site de Corbeil-Essonnes. Il est rappelé que le décret précité de 2011 précise que les modalités de facturation d'eau doivent, pour être applicables, faire l'objet d'une inscription au règlement intérieur de l'établissement et dans le contrat d'occupation. Or, la SEM n'a pas, jusqu'à présent, apporté de telles modifications dans les documents qu'elle remet aux résidents.

Une politique plus active d'individualisation des charges (eau et énergie) pourrait être menée dans un souci d'économie et de développement durable.

4.5 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

En k€	2009	2010	2011	2012
Locataires simples (c/4111)	8 777	7 392	7 545	6 998
Créances douteuses (c/416)	7 150	8 793	8 878	11 001
Admission en non-valeur (c/654)	1 913	2 705	2 409	2 527
Montant des impayés (c/4111+c/416+c/654+c/7714)	17 840	18 890	18 831	20 526
En % des loyers et charges	6,02 %	6,10 %	5,95 %	6,32 %

Les taux d'impayés compris entre 5,95 % et 6,32 % sont faibles et traduisent l'efficacité de la société pour recouvrer ses créances auprès d'un public généralement fragilisé et percevant des revenus modestes.

Le pré-contentieux est initié et suivi par le responsable de résidence (RR). La mise en œuvre de la procédure contentieuse validée par le directeur territorial (DT) est transmise au service contentieux du siège d'Adoma. Depuis la mise en place d'AGORA début 2011, le nouvel applicatif permet à la cellule contentieuse de détecter instantanément sur un secteur géographique tous les clients éligibles à une procédure contentieuse pour impayés. De nouveaux courriers pré-contentieux ont été rajoutés dans AGORA, notamment ceux rappelant au client la possibilité de payer en ligne ou par prélèvement. Enfin, un contrôle interne trimestriel de la bonne transmission des dossiers CNS (Contrats non soldés) a été mis en place par la Direction de la gestion locative. Les principaux motifs de contentieux en 2012 étaient les suivants :

⁵ Ce décret est relatif aux conventions conclues en application de l'article L. 351-2 du CCH pour les logements-foyers. Il prévoit notamment que « lorsque les logements sont équipés de compteurs individuels, d'eau chaude et d'eau froide, dont les consommations sont relevables de l'extérieur, les consommations d'eau peuvent n'être prises en charge forfaitairement au titre de l'élément équivalent aux charges locatives récupérables qu'à hauteur de 165 litres par jour et par personne. Au-delà de ce maximum, les consommations réelles supplémentaires sont facturées au résident au titre des prestations par facturation séparée, au prix pratiqué par le fournisseur ».

Réponses de l'organisme

Observation 12

Seule l'individualisation des consommations d'eau au-delà d'un forfait journalier, est rendue possible pour les nouvelles opérations depuis le décret de 2011 (en vertu de l'article 353-165-4 du CCH qui régit les logements foyers, Adoma ne peut sinon procéder à une individualisation des charges).

Adoma s'y emploie sur les 33 résidences sociales déjà ou prochainement livrées relevant des nouvelles conventions APL : (le décret de 2011 ne prévoyant pas d'avenants aux conventions antérieures) :

- les contrats et règlement intérieur prévoient bien cette facturation
Ainsi dès l'entrée d'un résident ce sont ces documents qui sont proposés à sa signature.
- Le test qu'Adoma a souhaité faire sur une résidence pilote (Corbeil Papèterie) avant généralisation du dispositif, a permis de vérifier la viabilité technique de la démarche et d'engager les adaptations et vérifications préalables avant facturation (fiabilité des relèves, intégration informatique au logiciel de quittancement...). L'analyse des consommations sur le site pilote sur une période donnée a révélé que sur ce site, 50 % des résidents pourraient faire l'objet d'une facturation supplémentaire. L'écart entre le montant global à facturer et le coût de location/entretien des compteurs s'est révélé positif.
- La généralisation de la facturation supplémentaire sera engagée d'ici la fin 2014 avec un impact sur le montant des quittancements au plus tard sur l'échéance de janvier. Elle sera précédée d'une information préalable des résidents en septembre / octobre couplée à des actions pédagogiques de sensibilisation aux éco-gestes.

incluant aussi les bons gestes pour l'énergie.

Cette démarche s'inscrit bien dans la démarche de développement durable d'Adoma en relais des améliorations techniques effectuées sur le patrimoine (équipements économiseurs d'eau, travaux d'économie d'énergie...).

Nouvelles observations de la Miilos

Il est pris note des difficultés rencontrées et de la volonté de la société de poursuivre la mise en place d'une tarification individuelle. Le conseil d'administration de la société pourrait utilement définir un plan d'action dans ce domaine.

	Nombre	Pourcentage
Impayé	916	68,92 %
Tapage	12	0,90 %
Sur Occupation	308	23,18 %
Hygiène	15	1,13 %
Hébergement	42	3,16 %
Défaut d'assurance	2	0,15 %
Voie de fait	31	2,33 %
Autre procédure	3	0,23 %
Total	1 329	100,00 %

Les impayés représentent 68,9% des assignations en justice et sont donc majoritaires. Il est à noter que 214 expulsions avec le concours de la force publique ont été effectuées sur l'année 2012 contre 174 en 2011.

Au niveau du siège, le pôle de recouvrement et contentieux est composé d'un chef de service et de 4 gestionnaires de portefeuille (700 dossiers par personne). Par ailleurs, une assistante s'occupe de traiter le courrier et de gérer les déclarations d'actes de malveillance en croissance constante.

Obs 13 : Le conseil d'administration ne valide pas les créances admises en « pertes et profits »

En effet, elles font l'objet d'un enregistrement par le service comptable de la direction financière au vu d'une liste fournie par la gestion locative. Ce dispositif ne concourt pas à la transparence de la procédure vis-à-vis des locataires et du conseil d'administration. Une validation par le conseil pourrait permettre de vérifier la mise en œuvre en la matière d'une politique transparente et basée sur des critères précis.

4.6 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX RESIDENTS

4.6.1 Les relations avec les résidents

La gestion des réclamations incombe au personnel de proximité (responsable de résidence et ouvrier) et aux directions territoriales. Chaque réclamation donne lieu à un enregistrement et à un suivi. La société dispose depuis 2009 d'un outil (procédure de « maîtrise de la conformité de service ») de traitement des réclamations. Elle s'est engagée dans sa CUS à mettre à jour sa procédure de traitement des réclamations (indicateur HLF 1) et à conserver le ratio (observé en 2011) d'un responsable de résidence pour 80 équivalents-logements (indicateur HLF II).

Une enquête de satisfaction est réalisée chaque année auprès d'un échantillon représentatif de résidents. 2 340 personnes ont été interrogées en 2013. Une grande majorité des locataires a exprimé sa satisfaction à l'égard des services de la SEM. Le taux de satisfaction globale est de 74,8% et celui concernant la qualité des relations avec Adoma atteint 83,1%. Les résultats les moins élevés portent sur les conditions de propreté des immeubles : 65,9% des résidents sont satisfaits de la propreté des halls et des escaliers.

La société se fixe un objectif de satisfaction globale de 80% dans le cadre de sa CUS.

Obs 14 : Des conseils de concertation n'ont pas été mis en place dans l'ensemble des logements-foyers.

En 2013, la SEM comptait 161 conseils de concertation et avait dressé un procès-verbal de carence dans 194 cas faute de candidats.

Réponses de l'organisme

Voici les principes comptables mis en œuvre par Adoma :

Les créances admises en pertes et profits font l'objet d'un enregistrement par le service comptable de la Direction Financière, et ce, d'une manière automatique suivant les règles ci-après :

Toute créance de locataire sorti en n-1 fait l'objet d'une inscription en pertes et profits au cours de l'exercice n+1 avec reprise de la provision à 100 % constituée antérieurement.

Toutefois, l'information de la créance due continue d'exister dans le logiciel de clientèle Agora, permettant ainsi dans le cadre d'une réattribution ultérieure de logement à ce même locataire de pouvoir au préalable recouvrer les sommes dues au titre d'une ancienne créance.

Observation 13

Le conseil d'administration ne valide pas les créances admises en pertes et profits

Adoma proposera à son Conseil d'administration, d'ici la fin 2014, un dispositif existant dans d'autres ESH ou SEM.

- une validation formelle des créances admises en pertes et profits par la Direction générale au-delà d'un certain seuil,
- des délégations de validation aux opérationnels (Directeurs d'Établissements / Directeurs territoriaux) jusqu'à certains seuils
- une présentation d'une synthèse annuelle en Conseil d'administration.

Observation 14

Le processus d'élection ou de désignation a été relancé pour l'ensemble des résidences en 2012. Compte tenu du nombre élevé de procès-verbaux de carence, Adoma a en décidé en juillet 2013 de rallonger la durée du mandat de ces conseils de concertation de 2 ans à 3 ans.

Nouvelles observations de la Miilos

Vu.

Il est pris note des objectifs affichés par la société, notamment la présentation d'une synthèse annuelle au conseil d'administration.

Il est pris note de l'attente de la mise en place du nouveau dispositif réglementaire.

Réponses de l'organisme

Toutefois la loi ALUR (24 mars 2014) qui a fait l'objet d'une 1^{re} lecture au dernier trimestre 2013 a modifié l'article L. 633.1 du CCH et a institué un comité de résidents qui représente les personnes logées dans le foyer.

Il désigne en son sein ses représentants du conseil de concertation.

Aussi dans l'attente du décret d'application et de la modification du règlement intérieur, le processus de renouvellement des élections des conseils de concertation est suspendu.

Ainsi désormais une nouvelle étape est à envisager en amont de l'élection des conseils de concertations.

Nouvelles observations de la Miilos

Une vingtaine⁶ de résidences ne disposait pas de conseils de concertation et n'avait toujours pas fait l'objet d'élections en vue de se doter de telles instances, en contradiction avec l'article L. 633-1 du CCH.

4.6.2 L'accompagnement social

Les moyens dévolus à l'accompagnement des résidents ont été renforcés en 2013. Un poste de responsable d'insertion sociale a été créé dans chaque direction territoriale. Il assure un rôle d'orientation et de coordination et sera le relais opérationnel des responsables de résidence sur les aspects sociaux.

Un plan d'actions spécifiques en direction des personnes âgées est mis en œuvre depuis 2011. Il vise à apporter des réponses plus adaptées aux besoins des populations vieillissantes en matière d'accompagnement (accès aux droits, santé, maintien à domicile...) et de conception du bâti.

Adoma bénéficie d'un soutien financier de l'État au titre de l'Aide à la Gestion Locative Sociale (AGLS) pour développer les actions de proximité et d'accompagnement. 266 résidences sociales ont été subventionnées en 2013 à ce titre (pour un montant total de 4,4 M€).

4.7 LA POLITIQUE PATRIMONIALE

4.7.1 Caractéristiques du patrimoine

Le parc géré par Adoma comprend 544 structures et représente un total de 69 478 logements. 513 structures (soit 66 081 logements) sont propriété de l'organisme.

Le tableau ci-dessous décrit la répartition du patrimoine géré par Adoma par type de structure :

	Nombre de structures	Capacité en logement	
		Nombre	%
Résidences sociales (<i>opérations nouvelles et résidences issues de transformation de foyers</i>)	312	34 001	49 %
Foyers de Travailleurs Migrants (FTM)	180	33 441	49 %
Pensions de Famille	31	694	1 %
Foyers de Jeunes Travailleurs	4	305	0 %
Autres établissements	17	1 037	1 %
Total	544	69 478	100 %

Les logements sont implantés principalement en région parisienne (qui accueille 48 % des logements). Les établissements « Méditerranée », « Nord-Est », « Rhône-Alpes » représentent entre 15 % et 16 % du parc et celui de « l'Ouest » 10 %.

17 % des logements sont localisés en ZUS et concernés par la mise en œuvre de projets de renouvellement urbain.

Le patrimoine propre de la société présente, si on se réfère à la CUS, les caractéristiques principales suivantes :

- il est constitué à 51 % de chambres d'une surface inférieure ou égale à 9 m², à 27 % de chambres comprises entre 12m² et 16m² et à 21 % de logements autonomes ;
- 59 % des résidences sont dans un état satisfaisant, 36% sont considérées en état "moyen" et 5 % sont jugées dans un état dégradé (majoritairement des FTM) ;

⁶Cela concerne notamment les établissements suivants : « Paris-Fontaine au Roi » (FTM, 130 logts), « Paris Bonne Graine » (FTM, 68 logts), « Châtenay-Malabry » (FTM, 120 logts), « Neuilly Winston Churchill » (FTM, 260 logts), « Savigny-Le Temple » (FTM, 46 logts), « Évry Champs Elysées » (FTM, 24 logts), « Rouenstanislas Girardin » (FTM, 67 logts), « Bourges Boule d'Or » (FTM, 15 logts), « Toulouse René Maheu » (RS, 84 logts), « Toulouse Bayard » (RS, 59 logts), « Grenoble Valles » (RS, 292 logts), « Grenoble Abbé Grégoire » (FTM, 27 logts), « Roanne » (RS, 90 logts), « Seynod la Prairie » (FTM, 215 logts), « Vichy Claudius Petit » (RS, 109 logts), « Marseille Convalescents » (RS, 43 logts), « Carvin Hameau d'Épinoy » (RS, 25 logts), « Paris Fort de Vaux » (FTM, 235 logts), « Paris Procession » (RS, 142 logts) et « Stains » (RS, 57 logts).

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

- 80 % du parc se situe dans des territoires où le marché du logement est très porteur ou porteur ;
- 42 % des logements ont une consommation énergétique supérieure à 230 kwh/m²/an (classement E et F et G). La classification énergétique a été réalisée à partir de l'étude des consommations réelles d'énergie⁷ et des conclusions des campagnes d'audit énergétiques. Les niveaux élevés constatés résultent, selon l'organisme, de l'importance des consommations d'eau chaude sanitaire liées au système de redevance.

4.7.2 Stratégie patrimoniale

La société a adopté en 2011 un plan stratégique de patrimoine (PSP), actualisé en 2012 et en 2013, qui fixe ses orientations sur 10 ans. Une CUS « logements foyers » établie à partir du PSP a été signée le 12 avril 2013.

- Les orientations du PSP

Adoma souhaite optimiser le patrimoine existant par l'amélioration (entretien, renouvellement, création de logements par récupération puis transformation des locaux collectifs) et le développement de l'offre.

Le PSP retient, pour la période 2012 à 2021, les orientations suivantes :

- un effort de maintenance et de gros entretien sur 43 % du parc ;
- un renouvellement de 32 % du parc (22 280 logements) dans le cadre d'opérations de démolition-reconstruction et de restructurations lourdes. Il est en particulier envisagé de procéder à la démolition-reconstruction de 4 268 logements d'ici 2017 ;
- des actions d'amélioration (économies d'énergie et ajouts d'éléments de confort) sur 23 % du parc ;
- un redéploiement de 3 % du parc (vente ou fermeture).

Le montant global des investissements prévus dans le cadre du PSP s'élève à 1 387 M€. Une part importante sera consacrée au traitement des 55 444 chambres non autonomes : 42 % seront traitées en effet dans le cadre du PSP. Les sites identifiés comme sensibles par l'organisme et les chambres de moins de 4,5 m² sont concernés.

Obs 15 : Les priorités affichées dans le PSP ne permettent pas le traitement à horizon 2021 de situations qui peuvent apparaître inadaptées (chambres à lits multiples et sites anciens comportant des chambres de 7,5 m²).

À la fin du PSP, il restera en effet 20 647 chambres à traiter dont 12 260 de 9 m² ou moins. Parmi les sites non traités, on relève en particulier :

- quelques résidences comportant des chambres à lits multiples (Aubervilliers « Félix Faure » », Puteaux et Saint-Cyr l'École) ;
- des résidences anciennes comme celles de Marseille « Commanderie » (28 chambres de 7,5 m² construits en 1959), d'Argenteuil « Rempart » (288 chambres de 7,5 m² construits en 1968).

- Les engagements souscrits dans la CUS

Adoma s'est fixé, en matière de travaux sur le parc existant, des objectifs annuels de dépenses en « investissement » (indicateur C I) et en « exploitation » (indicateur C II). Elle s'engage par ailleurs à réhabiliter 65 % des immeubles « énergivores » identifiés dans son programme « EKODENERGY » (indicateur CLF III). Ce programme de travaux sur 10 ans a été lancé en 2011 afin d'améliorer les performances thermiques des logements du patrimoine. 92 résidences (représentant plus de 15 000 logements) sont concernées.

⁷ Il est précisé que l'élaboration de DPE n'est pas obligatoire pour les logements-foyers.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Observation 15

Le maintien à l'issue du PSP d'une partie du parc non restructuré est bien identifié depuis la mise en œuvre du PSP et de son actualisation désormais annuelle. Toutefois nos moyens, à ce jour ne permettent pas de rattraper 20 ans de retard dans la politique patrimoniale en 7 ans.

Je tiens à porter à votre connaissance que des propositions ont été faites en Comité stratégique et en Conseil d'administration en avril et juin 2014 pour l'accélération du plan de traitement et que le chiffrage des investissements et des besoins en fonds propres et en financements externes ont été transmis aux actionnaires.

Il est pris note des propositions effectuées au comité stratégique et au conseil d'administration en avril et juin 2014.

Actuellement évaluée à 229 kWh/m²/an, la moyenne des consommations énergétiques du parc à périmètre constant devrait être ramenée à 175 kWh/m² au terme du programme.

4.7.3 Développement du patrimoine

4.7.3.1 Bilan de l'exécution du contrat d'objectifs 2005-2010

La SEM s'était engagée, dans son contrat d'objectifs 2005-2010, à réhabiliter et à restructurer, 78 foyers dégradés au titre du plan de traitement des FTM⁸. 34 sites ont été traités entre 2005 et 2010 et les opérations programmées sur la période 2011-2013 portent sur 14 foyers. Les 30 sites restants ont fait l'objet d'arbitrages particuliers dans le PSP.

4.7.3.2 Évolution de 2009 à 2013

L'activité patrimoniale durant les cinq dernières années est décrite dans le tableau ci-dessous :

	2009	2010	2011	2012	2013	Livraison après travaux	
						Total	Nbre de logt/an
Opérations neuves		105	903	773	215	1 996	399
Acquisition -Amélioration	14	374	642	169	258	1 457	292
Démolition-Reconstruction		515	22	100		637	128
Prise en gestion	209	43	435	127	152	966	193
Démolition	400	321		889	170		
Réhabilitation (Plan de Traitement)							
<i>Avant</i>		108	32	387	0	527	
<i>Après</i>		57	20	394	0	471	94
Réhabilitation (Hors Plan de Traitement)							
<i>Avant</i>	246	545	489	84	919	2 283	
<i>Après</i>	206	387	331	78	724	1 726	345
Nbre de logts mis en service après travaux	429	1 481	2 353	1 641	1 349	7 253	1 451

Adoma a mis en service 7 253 logements « neufs » au total de 2009 à 2013 (soit une moyenne de 1451 logements par an) dans le cadre d'opérations neuves, de démolition-reconstruction, d'acquisition et de réhabilitation. Cette activité a permis d'accroître, sur la période considérée, de plus de 1530 logements supplémentaires le patrimoine de l'organisme si on tient compte de l'impact des démolitions et des travaux de réhabilitation. 49 % de ces logements sont situés en région parisienne, et le reste se répartit à parts quasi-égales entre les territoires relevant des établissements « Nord-Est », « Rhône-Alpes », Méditerranée » et « Ouest ».

Obs 16 : Les coûts de certaines opérations sont mal maîtrisés.

L'étude des opérations neuves livrées entre 2009 et 2013 a montré que le coût des opérations était dans l'ensemble maîtrisé. Une augmentation supérieure à 25 % entre le prix de revient prévisionnel et le prix définitif est cependant constatée sur quelques programmes : « Bobigny » (251 logts livrés en 2012, écart de 34 %), « Paris Béranger » (53 logts livrés en 2010, écart de 46 %), « Marseille » (22 logts livrés en 2011, écart de 30 %) et « Magnanville » (26 logts livrés en 2010, écart de 27 %). Dans ce cadre, les clôtures d'opération, avec explicitation des évolutions financières, pourraient utilement être validées en conseil d'administration.

Les efforts de l'organisme (constatés par la Miilos) pour améliorer le suivi des opérations en termes de délais et coût doivent être poursuivis.

⁸ Ce plan a été initié par l'article 1^{er} de la convention du 14 mai 1997 signée entre l'État et l'union d'économie sociale pour le logement (UESL) a été prorogé jusqu'au 31 décembre 2006 puis jusqu'au 31 décembre 2013, dans le cadre de l'article 1^{er} d'une nouvelle convention en date du 20 décembre 2006. Les objectifs du plan sont de transformer le bâti des FTM pour offrir aux résidents des conditions de logement autonome et de qualité, d'améliorer la prise en compte des besoins des résidents en place, d'apporter des réponses adaptées aux besoins spécifiques des migrants vieillissants et résorber les phénomènes de sur-occupation.

Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miilos****Observation 16**

Depuis 2011, chaque opération de maîtrise d'ouvrage fait l'objet d'un passage en Comité d'Engagement assurant le suivi des projets et leur évolution à chaque étape.

Adoma prend bonne note de la proposition de la Miilos qui suggère de faire valider au Conseil d'administration les clôtures d'opérations avec indication de l'évolution des prix de revient et des plans de financement. Cette mesure sera mise en place dès 2015 avec l'élaboration d'un bilan annuel pour 2014.

À titre d'exemples :

Avant 2010 :

Pour les constructions neuves : 57,4 k€ par logement.

Pour la réhabilitation / acquisition/ amélioration :

44,3 k€ par logement.

Après 2011 :

Pour les constructions neuves : 46,6 k€ par logement.

Pour la réhabilitation / acquisition/ amélioration :

41,1 k€ par logement.

Il est pris note de l'analyse effectuée par la société dans sa réponse.

4.7.3.3 *La stratégie de développement*

Adoma souhaite maintenir sa capacité de logements à l'issue du PSP et conforter son ancrage territorial par l'amélioration de l'offre existante et la production d'une offre nouvelle, La perte de capacité inhérente aux opérations de renouvellement ou consécutive aux cessions prévues par le PSP est évaluée à plus de 9 000 logements.

La SEM envisage de compenser cette perte par :

- des opérations de développement pur ou d'extension sur les sites lui appartenant. Les opérations identifiées dans le PSP représentent un potentiel de 4 595 logements ;
- la valorisation des espaces à l'intérieur du bâti (récupération d'anciens logements de fonction ou d'entreprise et optimisation des surfaces collectives) qui pourrait permettre la création de 165 logements ;
- les prises en gérance de foyers.

Les secteurs géographiques pour lesquels le marché est jugé porteur seront privilégiés pour le développement.

La SEM s'est engagée à mettre en service, sur la période de la CUS :

- 11 028 logements équivalents (soit 1 838 logements par an). La CUS précise que l'indicateur correspondant (ALF II) concerne exclusivement les opérations de maîtrise d'ouvrage donnant lieu à des financements de l'État ou des délégataires.
- 2 380 logements équivalents financés sur fonds propres (soit 397 par an). La CUS précise que l'indicateur correspondant (ALF II bis) concerne exclusivement les opérations de maîtrise d'ouvrage financées en fonds propres contribuant au développement de l'offre de logements (ajout d'éléments de confort et production par optimisation de locaux collectifs).

Ces objectifs (2 235 par an si on cumule les deux indicateurs) apparaissent relativement ambitieux si on se réfère au niveau de production passé de l'organisme (1 425 logements par an) et aux perspectives décrites dans le PSP. On constate d'ailleurs que les résultats de la société au titre de l'année 2013 sont en deçà des prévisions : 1305 logements pour l'indicateur ALF II et 250 pour l'indicateur ALF II bis.

4.8 CAPACITE TECHNIQUE DE L'ORGANISME

Adoma s'est dotée de moyens et d'outils qui lui procurent la capacité technique suffisante pour mettre en œuvre sa politique patrimoniale.

L'activité de maîtrise d'ouvrage est encadrée par des procédures détaillées. La qualité technique des travaux obéit à des normes définies par la société. Le montage financier des opérations est établi sur la base d'un taux d'apport en fonds propres de 10 % en moyenne.

Les opérations sont présentées à un comité d'engagement qui réunit une fois par mois la direction générale, la direction financière et la direction de l'exploitation.

Au sein des établissements, un responsable de programme (assisté d'un conducteur d'opération) a en charge les études de faisabilité, le montage et le suivi des opérations. Il bénéficie de l'appui de services du siège (pôle « maîtrise d'ouvrage » de la direction de l'exploitation).

Les services du siège procèdent également à un examen périodique du projet afin de s'assurer de sa cohérence (revue de projet). Ils produisent par ailleurs chaque année des données statistiques (dont une synthèse pourrait utilement être diffusée auprès des administrateurs de l'organisme) sur la nature et le coût des projets.

À titre indicatif, le coût médian des opérations de 2013 (livrées, en chantier ou en cours) est évalué ainsi par la direction de l'exploitation :

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

- 64 800 € par logement (avec une dispersion des coûts allant de 46 000 à 228 000 €) pour les constructions-neuves ;
- 85 700 € par logement (avec une dispersion des coûts allant de 30 000 à 219 000 €) pour les acquisitions-améliorations ;
- 45 000 € par logement (avant une dispersion des coûts allant de 26 000 à 92 000 €) pour les réhabilitations.

4.9 MAINTENANCE DU PARC

Les ouvriers de maintenance (présents dans les résidences) assurent l'entretien courant, la remise en état des logements et le suivi des prestations d'entretien. Ils sont placés sous l'autorité de responsables d'entretien et de maintenance installés dans les directions territoriales. Les travaux font l'objet d'une programmation pluriannuelle définie par les établissements en lien avec les services du siège.

Des dispositifs de suivi des conditions d'exécution des prestations (en particulier pour le nettoyage) ont été mis en place. Adoma a fait appel en 2012 à un prestataire extérieur pour l'assister dans le contrôle et le suivi des prestations de maintenance des ascenseurs (420 appareils).

4.10 CONCLUSION SUR LA GESTION ET LE DEVELOPPEMENT DE LOGEMENTS-FOYERS

Adoma assume pleinement sa vocation sociale dans le domaine du logement accompagné.

Les obligations qui lui sont imparties en tant que propriétaire et gestionnaire de foyers sont globalement respectées. Son action est appréciée par une grande majorité de ses résidents. La SEM s'implique dans l'accompagnement social de ses résidents, notamment les plus âgés, et a renforcé dans cette perspective son organisation interne. Elle est confrontée sur certains sites à des problèmes de gestion liés à l'exercice d'activités économiques informelles et a mis en place des mesures en vue de maîtriser ces phénomènes.

La société souhaite améliorer les conditions de logement de ses résidents et développer ses capacités d'accueil. Elle s'est engagée dans le traitement de ses anciens FTM et s'est dotée d'un PSP. Son activité a été importante durant les cinq dernières années.

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La Direction financière comprend 43 personnes. Elle se divise en 3 départements : Contrôle de gestion, Comptabilité et Trésorerie. Le département Comptabilité regroupe 4 services : Consolidation/Centralisation, gestion des établissements, tenue de la comptabilité générale et immobilisations, comptabilité fournisseurs.

Sur la période étudiée, le commissaire aux comptes a certifié que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables, réguliers et sincères, et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de l'exercice.

La société procède régulièrement à des audits de ses activités. À cet effet, elle a établi une base d'incidents (Gravité et fréquence des risques potentiels) et une cartographie détaillée des process. Ainsi en 2012/2013, les thèmes retenus étaient les conditions d'utilisation des contrats nationaux (relatifs aux commandes et appels d'offres), le respect des délégations, sur le reporting Adoma/DDCS, les conditions de sortie des résidents, les procédures de sorties des déboutés et la manipulation des espèces ainsi que la diversification des moyens de paiement.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Par ailleurs, elle a établi des guides de procédures concernant les règles de gestion des centres d'hébergement, de gestion des résidences et du fonctionnement de l'activité « Asile ».

Le défaut de suivi des licences informatiques pour l'utilisation de la base de données ORACLE a généré une perte financière importante. En effet, fin 2012 et début 2013, la société Oracle a réalisé un audit des logiciels Oracle utilisés par la société Adoma et a contesté les redevances versées. Dans un protocole transactionnel signé en 2013, Adoma a dû verser la somme de 1 M€ au titre des redevances d'utilisation des logiciels ORACLE (2 200 licences « Utilisateurs Nommés » et 8 licences « Processeurs »).

Dans la charte de gestion de trésorerie de la société, il est écrit que la société utilisera ponctuellement sa ligne de trésorerie afin de ne pas rompre les contrats de placement à moyen terme (CAT...) pour bénéficier d'un taux préférentiel de rentabilité financière. Or cette disposition n'est pas conforme à l'orthodoxie bancaire, l'objet principal d'une ligne de trésorerie est de financer les décalages entre les décaissements et les encaissements de la société.

Obs 17 : La convention d'assistance financière signée le 15 juin 2011 entre la société Adoma et la SNI n'a pas respecté les règles de publicité et de mise en concurrence prévues par l'ordonnance de 2005 (cf. observation n° 2). Par ailleurs, les obligations mises à la charge de la SNI notamment un reporting assidu ne sont pas remplies.

Cette convention qui a été reprise dans les conventions réglementées n'a pas donné lieu à publicité ni à mise en concurrence conformément à l'ordonnance de 2005. La société doit respecter les règles de l'ordonnance de 2005 et la mise en concurrence permet en outre d'obtenir une prestation avec un rapport qualité/prix optimal.

Par ailleurs, il est stipulé que la SNI établira chaque fin de trimestre civil un reporting et le remettra aux dirigeants d'Adoma dans les 15 jours du mois civil suivant. Ce reporting indiquera notamment le temps consacré, le taux d'avancement et l'état des livrables éventuels. Or, lors du contrôle la société n'a pas produit la justification des prestations réalisées. Il est à rappeler que la SNI perçoit une rémunération annuelle de 50 k€ HT.

La société Adoma dispose déjà d'un département « Trésorerie », aussi le recours à des prestataires extérieurs pour gérer sa trésorerie est discutable et surtout onéreux. Ainsi, la société a passé un contrat de fourniture de services applicatifs avec la Kyriba Semea SAS pour la gestion de sa trésorerie ainsi que des services de centre de données Internet. Outre le système de tarification complexe et peu lisible de la prestation, la société a payé la somme de 22 k€ en 2012. Par ailleurs, elle a eu recours à un cabinet spécialisé afin de sélectionner des candidats pour la gestion de ses frais bancaires. À ce titre, elle a réglé 12 k€ d'honoraires.

5.1.1 Analyse de l'exploitation

La formation de l'autofinancement net est présentée dans le tableau suivant :

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Observation 17

La convention de prestations de service en matière de conseil financier souscrite par Adoma auprès de la SNI est une convention réglementée qui en tant que telle a donné lieu à délibération du CA.

Elle est conforme aux dispositions du pacte d'actionnaires signé pour l'État par le représentant du Ministère des Finances, celui-ci stipulant que *« le PMT devra être conforme aux principes suivants. (...) l'adossement au groupe SNI à travers notamment la conclusion de conventions de prestations, de services spécifiques »*.

Elle a permis de restructurer la dette financière de la société et de limiter autant que faire se peut, le risque et la charge financière des swaps qui ont été découverts par la nouvelle direction à son arrivée.

La restructuration de l'en cours de swap intervenue en 2011 grâce au concours de la SNI (c'est la seule expertise à laquelle a eu recours Adoma) a permis d'engager une vraie politique de couverture, en adossant des instruments et en transformant La dette indexée sur Livret A en dette à taux fixe ou semi-fixe. Seuls deux Swaps n'ont pas été intégralement désensibilisés (Swap RBS à taux fixe jusqu'en 2016 pour l'un et 2018 pour l'autre, alors qu'ils courent jusqu'à 2012).

La SNI est aujourd'hui à 42 % dans Adoma. Le partenariat de ces deux sociétés en matière financière est donc obligatoirement vertueux.

La Cour des comptes dans son rapport publié en 2013 précisait que *« depuis fin 2010, la société par une convention réglementée, bénéficie de l'appui technique de la SNI et notamment de son trésorier. Les règles prudentielles ont été modifiées dans un sens*

Il est pris note de la décision d'Adoma de demander à la SNI d'effectuer le reporting prévu au contrat. Le DG et le DGD d'Adoma doivent, dans cette affaire, défendre les intérêts d'Adoma, société dont ils sont mandataires sociaux, vis-à-vis de la SNI, qui n'a pas tenu ses engagements, et l'existence d'un lien de subordination à la SNI résultant de leur contrat de travail crée bien dans le cas d'espèce, une situation de conflit d'intérêt potentiel (cf. observation n° 2).

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

plus restrictif par le conseil d'administration du 4 mars 2011 et par le comité d'audit du 14/11/2011 ».

Le rôle positif de la SNI dans la gestion de la trésorerie d'Adoma est donc souligné par les rapporteurs de la cour des comptes et le coût de cette prestation – excessivement modeste au regard de ce qui se pratique sur le marché du consulting financier et de l'ampleur de la dette constatée - est à mettre en relation avec ce qu'aurait été la situation d'Adoma si aucune action vigoureuse n'avait été entreprise.

Cette convention souscrite pour un montant annuel de 50 000€ n'a pas donné lieu à la moindre indexation depuis 4 ans.

Il est rappelé que l'ancienne direction a procédé au licenciement pour faute grave de la précédente responsable trésorerie. Il était donc indispensable de renforcer une expertise largement lacunaire en interne.

Quant aux frais de souscription à la plate-forme Kyriba, ils constituent un coût financier raisonnable dans la profession. L'utilisation du logiciel Kyriba ne permet pas simplement de gérer la trésorerie. Adoma doit se doter d'un logiciel de communication bancaire permettant de transmettre ses ordres de paiement par virement. Cette prestation ne rentre pas dans le périmètre de la convention SNI et ne fait donc pas double emploi.

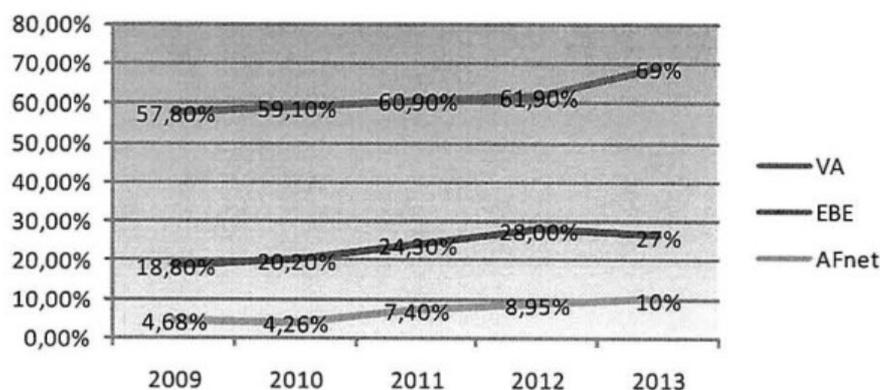
Enfin, régler 12 k€ pour sélectionner avec sérieux ses partenaires bancaires ne semblent pas constituer davantage un coût déraisonnable, loin s'en faut, eu égard à la situation que la nouvelle direction a eu à reprendre, il n'est sur ce point qu'à constater le poids des frais bancaires en 2010 et en 2013.

Adoma demandera à la SNI de produire un reporting.

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Chiffre d'affaires de toutes les activités	303 031	317 028	322 025	331 324	339 600
Consommations intermédiaires (dont GE et EC)	- 126 776	- 128 669	- 125 339	- 125 885	- 102 548
Valeur ajoutée (VA)	176 256	188 358	196 686	205 439	237 052
Subvention d'exploitation	14 768	13 372	15 207	15 742	18 300
Impôts et taxes	- 23 280	- 23 568	- 24 056	- 25 739	- 24 500
Frais de personnel	- 110 308	- 113 846	- 109 191	- 102 310	- 105 000
Excédent brut d'exploitation (EBE)	57 435	64 317	78 645	93 132	89 252
Flux financier	- 16 349	- 16 905	- 14 303	- 17 349	NC
Flux exceptionnel	2 574	- 186	- 5 828	- 3 756	NC
Impôts sur les bénéfices	- 1 171	487	0	- 6	0
Participation des salariés	0	0	0	- 1 844	- 3 000
Remboursements d'emprunts locatifs	- 27 980	- 33 598	- 34 494	- 40 504	- 39 700
Autofinancement net (AFnet)	14 211	13 510	23 844	29 672	34 800
% du chiffre d'affaires	4,68 %	4,26 %	7,40 %	8,95 %	10,24 %

L'autofinancement net est en progression à compter de 2011, passant de 7,40% en 2011 à 10,24 % en 2013, soit un taux moyen de croissance de 21 % par année. Il traduit les efforts de la société pour maîtriser les charges d'exploitation, améliorer le taux d'occupation, réduire la masse salariale ainsi que les frais généraux. Les trois principaux soldes intermédiaires de gestion (SIG) et leur évolution par rapport au chiffre d'affaires sont retracés dans le tableau suivant :

Ratios des SIG



5.1.2 Étude de l'Excédent brut d'exploitation

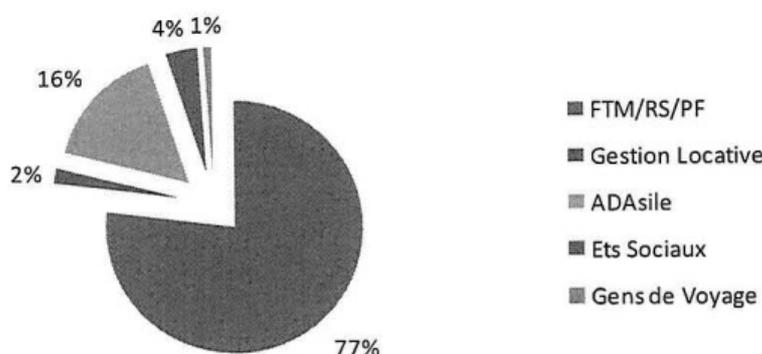
- Le chiffre d'affaires de la société a progressé en moyenne de 2,89 % par année. Cette augmentation est due à l'amélioration du taux d'occupation (de 92,5 % en 2010 à 94 % en 2012), à la continuation du développement des capacités et une indexation modérée des tarifs. Il résulte de l'agrégation de 5 produits d'activité :
 - Gestion de Foyers de Travailleurs Migrants/Résidences Sociales/Pensions de Famille.
 - Gestion des logements familiaux.
 - Accueil de demandeurs d'Asile.
 - Activité « Établissements sociaux » (CHRS, CHU...).
 - Création d'Aires d'accueil des gens de voyage.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Au 31/12/2012, le poids de chaque activité représentait :

Activités d'ADOMA 2012



- Les consommations intermédiaires baissent régulièrement à compter de 2010. En 2011, la maîtrise des coûts portait sur les charges de téléphonie et le mobilier (renégociation des contrats avec intéressement), l'affranchissement et les frais de missions ainsi que les déplacements. En 2012, l'effort s'est concentré principalement sur les dépenses d'entretien grâce à la mise en place de nouveaux contrats de nettoyage. Elles représentaient 41,8 % du chiffre d'affaires en 2009 et 37,9 % en 2012.
- La masse salariale de la société par rapport aux loyers est passée de 39,2 % en 2009 à 36,2 % en 2012 et ne représente plus que 50 % de la valeur ajoutée en 2012. Cette baisse est consécutive à la mise en place en 2011 d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) visant à rationaliser les effectifs. Il s'est concrétisé par des opérations de reclassement du personnel, des congés de fin de carrière, des départs volontaires et la mise en place d'une mobilité interne à l'entreprise et externe en direction du groupe SNI.
- Les impôts et taxes augmentent en moyenne de 1,28 % par année.

5.1.3 Le résultat financier

Le résultat financier résulte pour l'essentiel des charges d'intérêts d'emprunt, des intérêts des dettes participatives (SNI, Solendi et État), de la gestion de la trésorerie et de la dette ainsi que de la dépréciation des titres de participation détenus par Adoma. Sur la période audité, le résultat financier est déficitaire et augmente légèrement à compter de 2012. Les données financières étaient les suivantes :

En M€	2009	2010	2011	2012
Charges sur emprunts	- 11,48	- 8,59	- 9,82	- 10,04
Intérêts dettes participatives	0,00	- 0,01	- 1,79	- 1,92
Gestion de la trésorerie	0,62	0,04	0,50	0,50
Gestion de la dette (SWAPS de taux)	- 7,26	- 7,83	1,71	- 3,26
• Échanges d'intérêts	- 2,65	- 4,11	- 0,17	- 3,52
• Soule de résiliation	- 0,95	- 0,43	- 11,44	0
• Ajustement de provisions	- 3,66	- 3,29	13,33	0,26
Dépréciation sur titres	- 0,65	- 0,43	- 0,29	- 0,40
Mali de fusion	0,00	- 0,59	0	0
Résultat financier	- 18,63	- 17,43	- 9,69	- 15,12

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

On constate une évolution modérée des intérêts financiers sur emprunt compte tenu de la variabilité du taux du livret A. Les intérêts de la dette participative augmentent en raison des apports effectués par la SNI et Solendi (50 M€ à compter de 2010). La gestion de la trésorerie est positive avec une rentabilité financière moyenne de 2 % des placements (DAT, OPCVM...) supérieure aux frais financiers liés à la mobilisation des lignes de trésorerie par la société. La gestion de la couverture de la dette (SWAPS) a un fort impact négatif sur le résultat financier (- 7,83 M€ en 2010).

5.1.4 Résultat exceptionnel

L'évolution du résultat exceptionnel sur la période 2009-2013 a été le suivant :

En M€	2009	2010	2011	2012	2013
Résultat exceptionnel	0,48	- 29,0	- 4,5	+ 11,0	8,8

En 2010, le résultat a été très négatif car la société s'est vue contrainte d'amortir des constructions liées à son activité « URGENCE » sur une durée très courte (5 ans). À compter de 2011, le coût de la mise en place du PCE (11 M€) a obéré fortement le résultat ainsi que la constitution d'une provision pour dépréciation des titres de sa filiale PACAGEST (gestion déficitaire d'un immeuble). En 2012, le résultat exceptionnel de 11 M€ a été en majeure partie généré par la cession partielle du parc locatif (10 M€).

5.1.5 Fondation Adoma

Par arrêté préfectoral du 18 septembre 2006, la société Adoma a créé une fondation d'entreprise pour une durée de 5 ans. Elle a pour objet de promouvoir, soutenir ou coordonner par tous moyens, en France ou dans les pays émergents ou en développement, des programmes ou projets d'intérêt général portant notamment dans les domaines sociaux, humanitaires, culturels, éducatifs, sanitaires et de la création d'activités.

Lors de la réunion du 26 septembre 2011, le conseil d'administration d'Adoma a désigné la Fondation Abbé Pierre comme attributaire du boni de liquidation pour un montant de 2 000€ et demandé au liquidateur de préparer le bilan de liquidation afin qu'il puisse dans un second temps prendre l'attache des services préfectoraux pour la dissolution de la Fondation.

Concernant le bilan des actions ou programmes menés à son terme, la Fondation a dépensé la somme totale de 1 750 k€ (Contributions volontaires apportées par la SA Adoma, subventions d'exploitation et d'équilibre) pour 500 k€ de subventions accordées aux porteurs de projets soit environ un rapport de 3 € pour 1€.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

5.1.6 Résultat analytique par activité

- Étude de la formation du résultat opérationnel et comptable de l'ensemble des activités de la société

La formation du résultat opérationnel et comptable pour l'ensemble des activités de la société est présentée dans le tableau suivant :

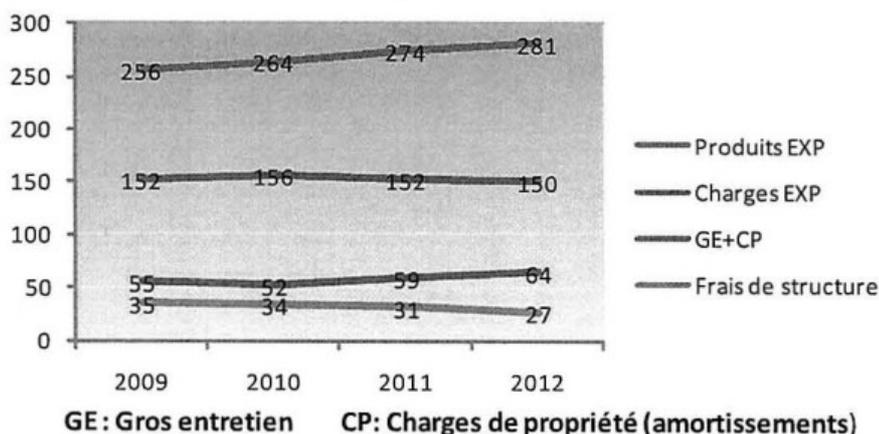
En M€	2009	2010	2011	2012
Résultat opérationnel (RO) FTM/RS/PF	13,55	21,76	30,83	39,90
RO Gestion locative	0,38	0,44	0,75	0,75
RO Accueil demandeurs d'asile	- 2,14	- 1,26	- 0,50	0,38
RO Autres Ets sociaux (CHRS et Logements d'Urgence)	- 4,27	- 4,97	- 5,70	- 5,99
RO Gens de voyage	- 0,11	0,08	- 0,02	0,07
Résultat opérationnel des 5 activités (RO)	7,41	16,05	25,36	35,11
Résultat financier	- 5,45	- 7,90	0,39	- 4,71
Résultat exceptionnel	- 1,17	- 34,15	- 7,91	13,29
Participation des salariés	0,00	0,00	0,00	- 6,51
Résultat net comptable	0,79	- 26,00	17,83	37,17

Le résultat opérationnel est en constante augmentation sur la période 2009-2012 (en moyenne de 47 % par année). La contribution la plus importante à la formation du résultat opérationnel est fournie par l'activité FTM/RS/PF. Ainsi en 2012, le RO de cette activité représentait 98 % du RO global. Par contre, il est à noter la contribution négative et constante de l'activité « Autres Éts sociaux » qui est en moyenne de - 5M€ par année. Les deux autres activités annexes (ADA et Gens de voyage) sont quasiment à l'équilibre sur la période étudiée.

- Activité « FTM/Résidences sociales et pensions de famille »

Les principaux éléments du résultat d'exploitation analytique (REA) sont présentés dans le graphique suivant :

Evolution des 4 postes du REA en M€



Cette activité génère l'essentiel du résultat. Le taux d'occupation est passé de 92,4 % en 2009 à 94,3 % en 2012. Ce dernier traduit l'amélioration du taux d'immobilisation du parc lié à la réhabilitation, de l'intégration des lots gérés par tiers (943 lots) et d'un nombre de lots dédiés à l'activité « Accueil de Demandeurs d'Asile » en hausse. Cependant, il est à noter une activité légèrement déficitaire (- 0,11M€/an en moyenne) de la filière « Pensions de famille » qui a été développée suite à la signature de la Convention « Plan de relance » signée avec l'État en mars 2009.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

On constate que les charges d'exploitation sont contenues sur la période étudiée grâce aux actions entreprises pour économiser l'énergie et à la mise en place de nouveaux contrats de nettoyage.

Les dépenses de gros entretien sont en constante augmentation depuis 2010 ce qui traduit l'effort de la société pour traiter les foyers de migrants (notamment l'agrandissement des surfaces à louer).

L'évolution favorable des frais de structure Siège et Direction reflète une baisse des effectifs et une diminution des frais généraux.

- Activité « gestion locative »

Obs 19 : La gestion locative des logements familiaux conventionnés ne fait pas l'objet de rapport d'activité spécifique ou d'indicateurs de gestion exhaustifs.

D'une manière générale, les outils de suivi et d'analyse (tableaux de bord, maintenance...) sont moins développés pour les logements familiaux que pour les autres activités. Si la société a décidé de se désengager de la gestion des logements familiaux, il n'en demeure pas moins qu'elle doit s'attacher à isoler et présenter un rapport d'activité exhaustif chaque année.

Il est par ailleurs rappelé qu'en application de l'article L. 481-1 du CCH, les SEM de gestion et de construction de logements sociaux bénéficient d'exonérations fiscales et d'aides spécifiques de l'État au titre du service d'intérêt général (SIG) défini à l'article L. 411-2 du CCH et que leurs activités d'intérêt général doivent faire l'objet d'une comptabilité distincte. Ces règles imposent que les activités de la SEM puissent être distinguées suivant qu'elles se rattachent ou non au SIG dont elle a la charge. Or, cela n'est pas le cas à Adoma.

Le parc non conventionné (logements familiaux ou logements foyers) des SEM ne relève pas en effet du SIG, et la fraction d'activité correspondante (bien que très marginale) doit par conséquent être identifiée et ne pas être confondue avec la gestion d'ensemble du patrimoine. De même, l'activité de location de toitures-terrasses à des opérateurs de téléphonie mobile (activité ayant généré en 2012 un revenu annuel de 2,4 M€) ne fait pas partie du SIG et nécessite également d'être mise à part. À cet égard, la SEM pourrait utilement se référer à l'instruction fiscale du 25 janvier 2006 qui rappelle que l'exonération d'impôt sur les sociétés doit être fondée sur le caractère d'intérêt général des activités et qui indique explicitement que la location d'un emplacement pour l'installation de téléphonie est exclue du champ d'application de l'exonération.

Les deux dernières années, l'activité « gestion locative » a généré un résultat bénéficiaire de 0,8 M€. En 2012, le taux d'occupation était de 89,3 %. Il est en diminution de - 0,9% par rapport à 2011. Cette baisse résulte des orientations prises par le conseil d'administration du 17/05/2010 de mettre en vente le patrimoine locatif.

Les principales évolutions des ratios financiers sont les suivantes :

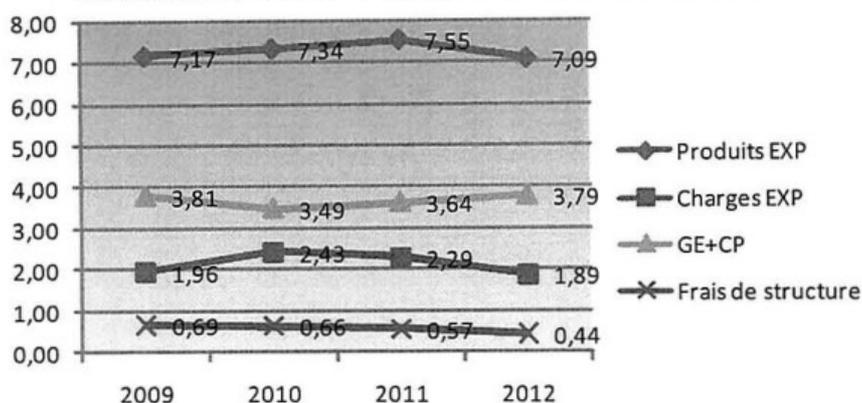
Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Observation 19

Pas de réponse apportée par l'organisme.
Observation confirmée.

Evolution des 4 ratios du REA en M€



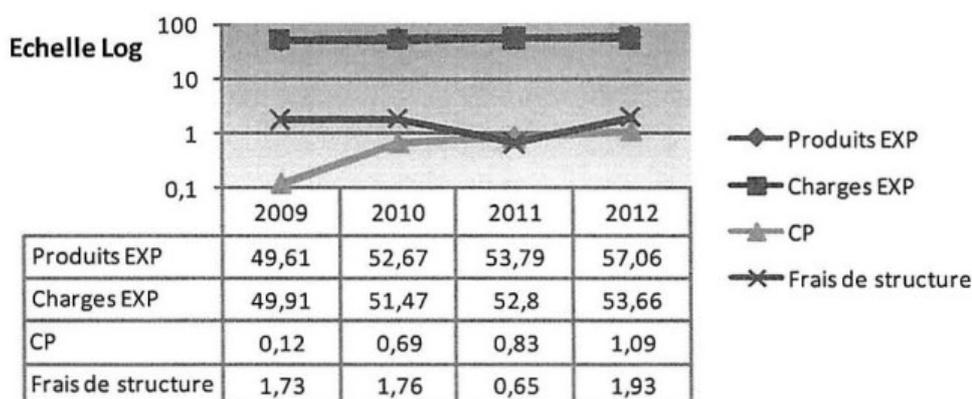
Malgré la baisse tendancielle du chiffre d'affaires consécutive à la cession des logements, les charges d'exploitation restent élevées et même en augmentation en 2011 et 2012.

Le stock des impayés locatifs représente 0,96 M€ soit 14,14 % du chiffre d'affaires au 31/10/2012 contre 12,8 % en 2011. Le poids des impayés a un impact plus important que pour l'activité « Foyer & Résidence sociale ».

- Activité « Accueil de demandeurs d'asile »

Les principaux éléments du résultat d'exploitation analytique (REA) sont présentés dans le graphique suivant :

Evolution des 4 postes du REA en M€



Cette activité recouvre essentiellement les dispositifs Centre d'Accueil de Demandeurs d'Asile (CADA), l'Accueil temporaire de Demandeur d'Asile (AT-SA) et l'Accueil d'Urgence de Demandeurs d'Asile (AUDA-DDCS). La gestion de cette activité est généralement légèrement déficitaire mais est devenue positive à compter de 2012 (0,38 M€).

Les capacités d'accueil sont en augmentation constante sur la période étudiée et ont permis une évolution en moyenne annuelle de 3,55 % des produits d'exploitation alors que les charges y afférant augmentaient en moyenne de 1,82 %.

Les frais de personnel affectés à cette activité sont relativement stables et représentent environ 22,7 % des effectifs de la société.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Les frais de structure imputés à l'activité Asile sont de 3,5 % du total des charges de cette activité et ce, conformément à la convention signée avec l'État.

- Activité « Aires d'accueil des gens du voyage »

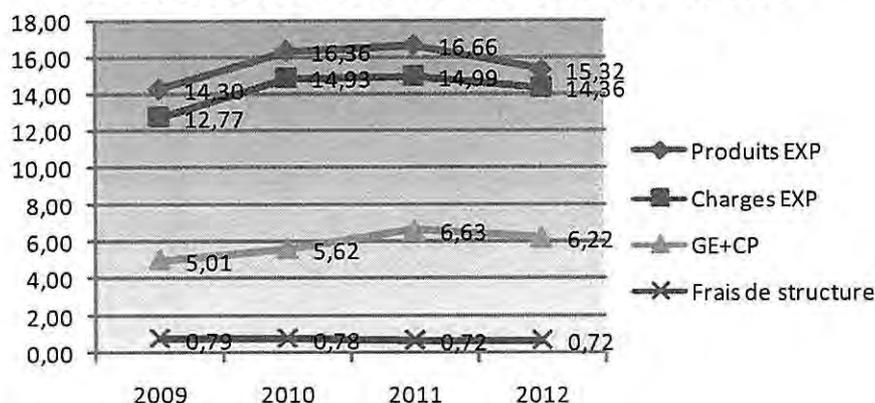
C'est une activité très accessoire de la société puisqu'elle ne représentait que 1 % des produits totaux. Au 31/12/2012, Adoma gérait 51 aires d'accueil totalisant 1 275 places, 5 aires de grand passage totalisant 480 places ainsi que 26 terrains familiaux pouvant accueillir 229 familles. Le REA est passé de - 0,11 M€ en 2009 à 0,07 M€ en 2012 soit une exploitation équilibrée et stable sur la période 2009/2012.

- Activité « Établissements sociaux » (hébergement)

Cette activité comprend les CHRS, les centres de stabilisation et d'accueil de nuit, les logements d'urgence prévus dans la convention signée avec l'État fin 2006 et dans le cadre du Plan de relance 2010. Le nombre était de 1 467 places en 2012.

Les composants du REA sont représentés dans le graphique suivant :

Evolution des 4 ratios du REA en M€



Le résultat de cette activité est structurellement déficitaire mais depuis 2011 elle devient équilibrée ou faiblement déficitaire grâce à la reprise de la provision constituée en 2010.

Les produits d'exploitation sont en baisse constante à partir de 2011 en raison d'une activité moindre de logements d'urgence.

Compte tenu de l'accélération des amortissements pratiqués sur les logements d'urgence, le poste GE+CP est en hausse constante.

Les frais de structure, qui dépendent d'une clef de répartition fixée par une convention, sont relativement contenus sur la période étudiée.

- Étude plus particulière des fonds disponibles

Les principales masses financières de haut de bilan étaient les suivantes :

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Bilans fonctionnels

En k€	2009	2010	2011	2012
Capitaux propres	396 966	380 921	406 985	467 031
Provisions pour risques et charges	40 404	44 883	38 114	36 184
Dont PGE	13 354	11 390	11 738	11 027
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	606 145	658 802	685 846	698 259
Dettes financières	515 941	581 159	609 293	593 513
Actif immobilisé brut	- 1 502 719	- 1 619 750	- 1 720 391	- 1 769 457
Fonds de Roulement Net Global	56 738	46 014	19 846	25 531
Stocks (toutes natures)	25	21	20	15
Autres actifs d'exploitation	37 400	33 844	34 403	31 124
Provisions d'actif circulant	5 455	6 437	6 609	8 733
Dettes d'exploitation	79 409	76 709	85 970	84 678
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation (A)	- 47 439	- 49 280	- 58 156	- 62 273
Créances diverses (+)	112 150	103 216	90 159	106 099
Dettes diverses (-)	51 556	43 611	44 915	41 561
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation (B)	60 594	59 605	45 244	64 538
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR (A+B)	13 155	10 324	- 12 912	2 265
Trésorerie nette	43 583	35 690	32 757	23 266

- Capitaux propres

Excepté en 2010 (Amortissement accéléré des opérations URGENCE), le résultat net comptable est en constante augmentation. Le ratio d'autonomie financière s'améliore en passant de 42,3% en 2010 à 45,9% en 2012.

Il est à noter les avances en compte-courant des actionnaires de la société (SNI, Solendi et l'État) pour un montant total de 87 M€, échelonnées à compter de 2010.

Obs 20 : La mise en place en 2007 d'une participation aux résultats pour les salariés d'Adoma n'avait pas de base juridique.

L'article L. 3321-1 du code du travail prévoit que le dispositif de la participation est également applicable dans le secteur public mais doit faire l'objet d'un décret en Conseil d'État. Or, Adoma n'a pas fait l'objet d'un tel décret. Il n'en demeure pas moins que le 26 octobre 2007, un accord de participation à durée indéterminée a été signé entre les organisations syndicales et la société. Par ailleurs, la Direction Générale du Travail, dans une lettre du 7 septembre 2012, a confirmé pour Adoma l'impossibilité juridique de conclure un accord de participation. Cet accord a été dénoncé en date du 12 avril 2012 par la nouvelle direction d'Adoma. Suite à deux ordonnances de référé rendues en octobre 2012 par les TGI de Lyon et de Paris confirmant la validité de l'accord collectif, Adoma a décidé de verser cette participation jusqu'au 31 août 2013. La réserve spéciale de participation était respectivement de 1 728 k€ en 2011, 3 892 k€ en 2012 et de 3 391 k€ (sur une période de 8 mois) en 2013.

En effet, la société, dans un contexte de climat social tendu et sous la pression des syndicats de salariés n'a pas souhaité épuiser tous les recours judiciaires pour obtenir un jugement sur le fond.

- Provision pour gros entretien (PGE)

La PGE est adossée à un plan triennal de travaux. Les écritures comptables de dotation et de reprise tenant compte des abandons de projets ainsi que des plus ou moins-values sur travaux sont conformes à la réglementation en vigueur.

En moyenne (Période 2005/2013), la société consacre 39,5 M€/an de travaux CRE (Création Remplacement Entretien). Au titre de 2013, les travaux programmés CRE (en hausse de 7 % par rapport à 2012) ont été les suivants :

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Observation 20

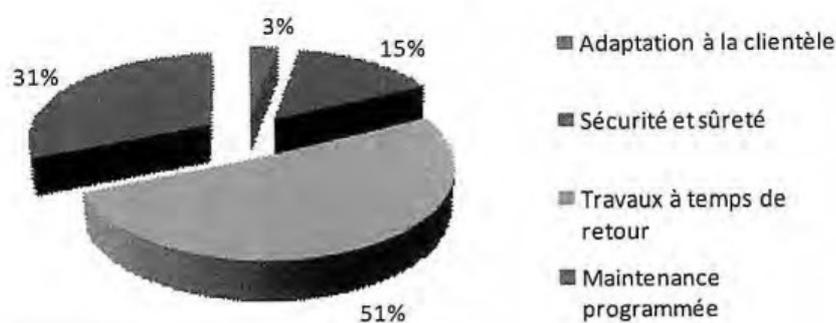
OUI. Adoma souscrit à cette remarque. Elle eut été particulièrement utile si elle avait figuré dans le rapport de 2009 pour permettre aux directions successives de remettre en cause plus rapidement l'accord irrégulier.

La direction reporte aux commentaires figurant dans l'observation n° 3.

Observation confirmée et non contestée par la société.

Il est pris note des précisions et compléments d'information fournis par la société.

CRE 2013 44,4 M€



Ainsi, les travaux ont été de 22,8 M€ pour les actions permettant de réaliser des économies d'énergie (7,6 M€), de 6 M€ pour la création de logements dans les espaces collectifs+bureaux+logements d'entreprise, de 0,2 M€ afférent à l'aménagement de parkings en vue d'une mise en location et de 1,7 M€ relatifs à l'ajout d'éléments de confort (AEC).

Concernant les actions liées à la sécurité et la sûreté, la société a programmé 6,8 M€ pour des travaux urgents ou consécutifs à des audits ADP (Aide à la décision d'un programme fourni par la SNI) sur 55 sites ciblés.

L'adaptation à la clientèle pour un montant de 1,1 M€ concerne en majeure partie le vieillissement de la population.

Enfin la maintenance programmée (13,7 M€) garantit la cohérence entre les travaux programmés et le PSP 2013 en limitant les investissements sur les sites ciblés en « désengagement » ou « renouvellement ». Par ailleurs, il est à noter une forte mutation du poste « E » des CRE vers l'EIC (Entretien immobilier courant) et une diminution conséquente des dépenses de peinture.

- Dette financière

Au 31/12/2012, le montant de la dette s'élevait à 495 M€ dont 235 M€ qui représentaient 14 contrats swapés taux fixe/taux variable (93,6 %) ou inversement (6,4 %). À la même date, le portefeuille de SWAPS était provisionné à hauteur de 2,61 M€, soit 1,1 % du notionnel. Avant l'opération de couverture, les emprunts à taux fixe s'élevaient à 246 M€, soit 49,7 % du montant de la dette totale et 249 M€ pour les emprunts indexés au taux du livret A (50,3 %). Jusqu'en 2011, la gestion et le conseil relatifs aux contrats SWAPS avaient été confiés à un cabinet spécialisé Finance Active. Ce dernier a été remplacé par la SNI (filiale de la CDC) qui assure dorénavant l'assistance financière de la société. Ainsi, tous les contrats susvisés ont fait l'objet de renégociations auprès des établissements concernés et ont donné lieu soit à une résiliation (à l'initiative d'Adoma) avec paiement d'une soulte, soit à l'annulation du contrat sans versement de la soulte (à l'initiative de la banque), soit à la restructuration de l'emprunt (durée, nouvelle formule de calcul de taux) ou à la cristallisation de taux.

Obs 21 : Pour contrecarrer une éventuelle hausse du livret A, la société a eu recours à des produits dérivés dits « Swaps de couverture » (11) et souscrit des contrats spéculatifs (3). À ce jour, le bilan financier est très négatif pour la société et continuera de produire ses effets dans les années à venir.

Au 31/12/2013, la majorité des produits dérivés souscrits par Adoma pour la couverture de sa dette financière ont été restructurés.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Observation 21

Pas de réponse apportée par l'organisme.
Observation confirmée.

Cependant, 3 contrats (contrat BNP n° 2201645 ainsi que 2 contrats RBS n°s 26062984 et 65401093) ont fait l'objet d'une provision de 1 937 k€ et d'une restructuration dont les effets négatifs ont été repoussés à moyen terme. Par ailleurs, le montant des pertes enregistrées depuis la mise en place des swaps d'intérêts jusqu'au 31/12/2012 s'élève à 10 569 k€ (dont 9 086 k€ au titre des agios et 1 483 k€ pour le paiement des soultes) et a obéré sensiblement la rentabilité financière de la société. Si la société dénouait l'ensemble de ses swaps (hypothèse théorique), elle paierait la somme de 49 M€

En effet, le contrat BNP qui n'est pas adossé au livret A comporte une double-condition Euribor 3 mois et inflation européenne avec un cap. Actuellement, la position se trouve défavorable au bailleur (taux d'inflation et Euribor 3 mois très faibles). Adoma a passé une provision d'un montant de 1 937 k€ au 31/12/2013. Concernant RBS (Banque écossaise), les deux contrats susvisés ont été adossés au livret A en désignant la Société Générale comme contrepartie. La société n'a réussi qu'à retarder l'effet jusqu'en 2018 pour un contrat et en 2016 pour l'autre. Pour l'instant, Adoma n'a pas l'opportunité de renégocier les contrats avec une option de taux plancher car les marchés sont peu liquides.

Il est à noter que l'endettement de la société par rapport aux loyers, compris dans une fourchette allant de 13,2 % à 16,2 %, est très modéré.

- Fonds de roulement net global (FRNG), besoin en fonds de roulement (BFE et BFHE) et trésorerie

Le fonds de roulement est en diminution constante sur toute la période étudiée, compte tenu d'un endettement modéré et des acquisitions immobilières et foncières en forte croissance (en moyenne 4 % par année).

Le besoin en fonds de roulement d'exploitation est négatif et en augmentation au cours des 5 derniers exercices. Ce dégagement de ressources financières à court terme résulte d'un volume important de dettes d'exploitation.

Les subventions d'exploitation notifiées et non encaissées en fin d'année génèrent un BFHE positif et défavorable en termes de flux de trésorerie.

Le volume de trésorerie baisse constamment sur la période étudiée mais demeure d'un niveau satisfaisant.

5.2 ANALYSE PREVISIONNELLE

La société a réalisé son PMT (plan à moyen terme) sur la période 2012-2016 en tenant compte de son PSP 2012-2021 validé par le conseil d'administration du 18 juin 2012 et actualisé en 2013, du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) 2012-2014 activité « Asile » et de la Convention d'Utilité Sociale (CUS) 2012-2017 relative aux Logements-Foyers. L'année 2011 avait été consacrée à redresser l'entreprise, notamment en la recapitalisant (apports en compte-courant d'associés de 50 M€ par la SNI et Solendi, et de 37 M€ dans le cadre du Plan de relance de l'État), à la mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) pour améliorer l'Excédent Brut d'Exploitation, à la cession du patrimoine locatif et de réserves foncières, ainsi qu'à la restructuration du portefeuille des swaps. En 2012, la société poursuit toujours les mêmes objectifs en y ajoutant la restructuration de 9 300 lots, la création de 500 studios dans les parties collectives, l'apport d'éléments de confort (kitchenette et sanitaires), la mise en place d'un nouveau plan de sécurité des immeubles et d'un réseau interne/externe de médiateurs sociaux, tant sur le plan de l'accompagnement (dépendance, lutte contre l'isolement...), que sur le parcours résidentiel (accord de relogement dans le parc social).

Les principales hypothèses économiques et sociales retenues pour l'élaboration de l'analyse prévisionnelle ont été les suivantes :

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

- L'activité « Urgence », « Gens de voyages » ainsi que celle d'« Asile » est reconduite à périmètre constant. Concernant cette dernière, un taux de progression de + 2% est appliqué sur le prix de journée.
- Hausse indiciaire (IRL) des redevances à hauteur de 2 % pour la période 2013-2016.
- Cession du patrimoine locatif sur une durée de 5 ans avec les hypothèses de taux de désengagement suivants :

	2011	2012	2013	2014	2015
Taux de désengagement (en%)	4 %	27 %	34 %	22 %	13 %
Cession du patrimoine locatif (en M€)	1,0	8,5	10,2	5,0	4,8
Ventes d'emprises foncières (en M€)	0,5	1,3	1,9	3,0	0,0
VNC mobilier (en M€)	0,0	- 0,3	- 0,3	- 0,3	- 0,1

- Le montant des certificats d'économie d'énergie s'élèverait à 1 M€ à compter de 2012.
- Le taux d'augmentation de la masse salariale serait de 2 %/an à partir de 2013.
- Une économie de 3 M€ sur les charges de nettoyage.
- Les dépenses de CRE (création, remplacement et entretien) financées intégralement sur fonds propres sont retracées dans le tableau suivant :

En M€	2012	2013	2014	2015	2016
Création et remplacement	35,5	44,8	44,8	44,8	44,8
Entretien	4,5	3,5	3,5	3,5	3,5
Total	40	48,3	48,3	48,3	48,3

- Le coût du découvert ainsi que la rémunération des avances en comptes courants d'associés sont fixés à 2 %.
- Le montant d'investissement (hors CRE) serait de 513,2 M€ dont 107,8 M€ pour les opérations de traitement patrimonial, 289,6 M€ afférents aux foyers et 115,8 M€ pour la reconstruction. L'investissement serait financé à hauteur de 30% par des subventions, 30% au titre du prêt 1 %, 30 % de prêts complémentaires et 10 % de fonds propres. Le nombre de mise en service (MES) est retracé dans le tableau suivant :

En nombre de logements	2012	2013	2014	2015	2016
Après traitement	843	1380	1490	2274	2258
Développement/Compensation/Remplacement	177	290	313	478	475
% MES par rapport à la période 1 du PSP	9 %	15 %	16 %	24 %	24 %

Le compte d'exploitation prévisionnel pour l'ensemble des activités est retracé dans le tableau suivant :

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

En M€	2012	2013	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires	329,2	335,8	344,9	356,6	368,8
Autres produits d'exploitation	41,2	43,6	44,3	45,5	47,0
Coût d'achat des marchandises vendues	- 0,4	0,0	0,0	0,0	0,0
Chauffage et fluides d'exploitation	- 44,0	- 45,2	- 46,6	- 48,0	- 49,4
Entretien	- 43,4	- 43,2	- 44,0	- 44,8	- 45,7
Gros entretien (GE)	- 4,5	- 3,5	- 3,5	- 3,5	- 3,5
Autres charges d'exploitation	- 32,3	- 32,7	- 33,7	- 35,1	- 36,1
Frais de Siège et de Structures	- 10,0	- 10,2	- 10,4	- 10,6	- 10,8
Impôts et taxes	- 24,9	- 24,7	- 25,0	- 25,6	- 26,2
Frais de personnel	- 104,0	- 105,7	- 107,8	- 109,9	- 112,1
Dotations aux amortissements et provisions	- 68,8	- 72,5	- 75,0	- 78,2	- 80,4
Résultat d'exploitation	38,2	41,7	43,3	46,5	51,6
Résultat financier	- 14,1	- 14,9	- 14,6	- 14,8	- 15,0
Résultat exceptionnel	12,5	14,7	8,3	3,9	- 1,8
Résultat net comptable	36,6	41,5	36,9	35,6	34,8
Autofinancement net	31	44	46	50	56
% Autofinancement net/CA	9,4 %	13,10 %	13,33 %	14,02 %	15,18 %

Le tableau de financement prévisionnel est retracé dans le tableau suivant :

En M€	2012	2013	2014	2015	2016
Autofinancement net	31	44	46	50	56
Produits de cession d'actifs	28	36	23	12	0
Nouveaux emprunts	45	55	55	45	35
Subventions	27	29	27	27	28
Apports des actionnaires	2	2	2	2	2
Capacité de financement	133	166	153	136	121
Investissements programmés	131	151	152	126	119
Remboursements anticipés	11	28	9	5	0
Besoin de financement	142	179	161	131	119
Insuffisance/Excédent d'investissement	-9	-13	-8	5	2

Le bilan prévisionnel serait le suivant :

En M€	2012	2013	2014	2015	2016
					Actif
Immobilisations nettes	1 086	1 159	1 237	1 292	1 344
Actif circulant net	128	130	134	138	142
Trésorerie	11	2	- 8	- 12	- 14
Total ACTIF	1 225	1 291	1 363	1 418	1 473
					Passif
Capital+réserves	164	205	242	278	313
Subventions	296	315	332	349	365
Avances	98	100	102	104	106
Provisions	32	33	35	36	37
Dettes financières	534	529	541	546	547
Passif circulant	101	107	110	105	106
Total PASSIF	1 225	1 291	1 363	1 418	1 473

Compte tenu de l'apport en compte-courant des associés, de la mise en place d'un plan de redressement visant à améliorer l'EBE (diminution des frais généraux et des frais de personnel, économies d'énergie), de la restructuration de la quasi-totalité du portefeuille des swaps et des cessions de patrimoine, on constate une évolution positive de l'autofinancement net sur la période 2012/2016. Ce dernier passerait de 9,4 % chiffre d'affaires en 2012 à 15,18 % en 2016, permettant ainsi de renouer avec un équilibre financier sain et pérenne.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Le ratio d'autonomie financière (Capitaux propres/Ressources permanentes) s'améliore en passant de 51 % en 2012 à 59 % en 2016 grâce en partie à l'apport des associés et l'accumulation des résultats bénéficiaires.

5.3 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE

Depuis la mise en place de la nouvelle direction en 2011 et l'abandon d'activités déficitaires telles que la gestion de résidences hôtelières à vocation sociale (RHVS) et de résidences étudiantes (cf. Immeuble Le Tintoret), Adoma a retrouvé le chemin de la croissance en termes de production et de rentabilité financière. Par ailleurs, l'autofinancement net, qui a progressé à compter de 2011 (7,4 %) pour atteindre le taux 10,24 % en 2013, devrait dépasser les 15 % en 2016. Enfin la société dispose d'atouts tels qu'un patrimoine majoritairement situé sur des grands pôles urbains.

6. CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS

6.1 PERIODE A VERIFIER

Le contrôle a porté sur la période 2010 à 2012 pour la cotisation de base ainsi que pour la taxe additionnelle

6.2 CONTENU DE LA VERIFICATION

Aucune anomalie n'a été constatée dans le calcul des taxes de base et des cotisations sur la période contrôlée.

La société n'est pas redevable du prélèvement sur le potentiel financier. La moyenne arithmétique du potentiel financier est de - 604 € par logement en 2012.

6.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS

La société est en règle au regard de ses versements à la CGLLS.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

7. CONCLUSION

Le précédent contrôle d'Adoma par la Miilos, réalisé en 2009, soulignait les insuffisances graves de gestion entraînant des perspectives financières défavorables, et une nécessaire recapitalisation. Le secteur du logement social familial n'avait pu être contrôlé, faute d'informations fournies par la société.

La société a depuis mis en œuvre un plan de redressement, maintenant bien engagé, une nouvelle direction a été mise en place avec le concours de la SNI, et de nouveaux moyens financiers ont été apportés par la SNI et Solendi.

Concernant les logements locatifs familiaux, le désengagement prévu a pris du retard. Le secteur est mieux suivi et sa gestion améliorée. Cependant, des insuffisances et irrégularités ont été relevées dans les attributions, le respect des plafonds de loyer et la fourniture aux locataires des documents d'information obligatoires.

La société gère avec professionnalisme, dans un contexte souvent difficile, ses structures collectives d'hébergement. On note cependant, même si le problème ne relève pas entièrement de la responsabilité de la société, que des activités irrégulières persistent sur certains sites. Malgré l'important effort d'investissement en cours, le plan stratégique de patrimoine approuvé prévoit le maintien, à l'horizon 2021, de situations qui ne paraissent pas satisfaisantes (chambres à lits multiples, chambres de 7,5 m²).

La gouvernance de la société présente des insuffisances dans le respect des réglementations afférentes : publication des mandats exercés, règles applicables au cumul d'un contrat de travail et d'un mandat social, règles de la commande publique.

Enfin, concernant les structures collectives, on peut s'interroger sur l'avenir, à terme, d'un modèle économique qui conduit à des redevances supérieures à 300 € pour une chambre de 7,5 m².

Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miilos**

Plusieurs points, s'ils ne font pas l'objet d'observations appellent des commentaires de la part d'Adoma ou des propositions de corrections au rapport provisoire.

Comme mentionné dans le courrier d'envoi, le Groupe Caisse d'Épargne (Habitat en régions Service) a cédé en décembre 2013 sa participation à la SNI (Groupe CDC), le tableau de répartition du capital annexé au rapport de gestion 2013 est joint.

Le rapport parle à plusieurs reprises de la recapitalisation intervenue en 2011. Il n'y a pas eu à ce jour de recapitalisation, mais des apports en compte courant. Le sujet de la recapitalisation a été évoqué en Conseil d'administration en juin 2014.

Le rapport mentionne (point 4.7.3.3), sans en faire une observation, les risques sur la soutenabilité opérationnelle du plan de travaux : le redémarrage d'une activité de maîtrise d'ouvrage, liée à la remise en cause d'opérations coûteuses où dont le financement n'était pas assuré prend du temps. Les résultats de 2013 sont insuffisants en terme de livraison d'opérations, mais encourageants en terme de lancement d'ordre de service, les résultats de 2014 pour les ordres de services seront en nette progression.

Le rapport mentionne (point 5.1.6) le caractère déséquilibré de l'activité « centre d'hébergement ». Ceci est désormais inexact puisque, retraité de la reprise des provisions constituées à fin 2010, ce résultat est désormais à l'équilibre, cette reprise de provisions est constatée en résultat exceptionnel.

Réponses apportées par

Cyrille Schott,

Président du Conseil d'Administration

le 8 septembre 2014

