

RAPPORT DE CONTROLE

NOTRE COTTAGE ACCESSION

SCIC

EXERCICES 2014-2019

N° 2019-047

Avril 2022

Agence nationale de contrôle du logement social

Direction générale adjointe - Contrôle et suites

La Grande Arche - Paroi Sud - 92055 PARIS LA DÉFENSE CEDEX

Téléphone : 01 70 82 98 21

<http://www.ancols.fr>

SIREN : 130 020 464

FICHE RECAPITULATIVE

N° SIREN : 692 006 729
Raison sociale : NCA
Président : Yves-Marie ROLLAND
Directeur général : Michel DULIMON
Adresse : 59 rue de Provence - 75009 PARIS

SYNTHESE DES CONSTATS

Points forts (Holding)

- ▶ Capacité de production avérée
- ▶ Qualité des opérations produites
- ▶ Très bons résultats obtenus en matière de profil social des accédants
- ▶ Situation financière satisfaisante

Précédent rapport de contrôle MILOS N° 2013-149 de juin 2014
Contrôle effectué du 02 septembre 2019 au 15 mai 2020

SOMMAIRE DU RAPPORT

SYNTHESE DU RAPPORT	9
1. PREAMBULE	13
2. LE GROUPE ARCADE-VYV	15
2.1 Jusqu'au partenariat avec le groupe VYV	15
2.2 Après le partenariat avec le groupe VYV	16
3. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME	19
3.1 Marché de l'immobilier en île de France	19
3.2 Organisation	20
3.2.1 Transformation de sa forme juridique	20
3.2.2 Ressources humaines	21
3.2.3 Mutualisation de moyens	22
3.3 La gouvernance	24
3.3.1 Conseil d'administration	24
3.3.2 Direction générale	26
3.3.3 Actionnariat	28
3.3.4 Assemblée générale	29
3.3.5 Révision coopérative	29
3.4 Maitrise des risques, contrôle et audit interne	30
3.5 Commande publique	30
4. ACCESSION A LA PROPRIETE	33
4.1 Stratégie de développement	33
4.2 Description de l'activité de NCA	33
4.3 Montage des opérations	34
4.4 Développement des opérations d'accession sociale	35
4.4.1 Dans le cadre des dispositifs classiques	35
4.4.2 Dans le cadre de nouveaux dispositifs	36
4.4.3 Analyse d'opérations	37

5. POLITIQUE SOCIALE ET COMMERCIALE.....	38
5.1 Commercialisation des opérations.....	38
5.2 Caractéristiques et accompagnements des accédants	39
5.2.1 Engagements contractuels jusqu'en 2018.....	39
5.2.2 CUS accession nouvelle génération	41
6. DIAGNOSTIC FINANCIER	42
6.1 Analyse de l'exploitation	42
6.1.1 La performance d'exploitation.....	43
6.2 Situation financière.....	45
6.2.1 Fonds de roulement et besoin en fonds de roulement	45
6.2.2 Trésorerie.....	45
6.3 Analyse prévisionnelle.....	47
ANNEXES DU RAPPORT	51
I. Diligences effectuées lors du contrôle.....	53
II. Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme	54
III. Organisation juridique des pôles HLM et concurrentiel du groupe Arcade, avant le partenariat avec le groupe VYV.....	55
IV. Organisation juridique des pôles HLM et concurrentiel du groupe Arcade après le partenariat avec le groupe VYV.....	56
V. Bilan détaillé de l'activité de NCA.....	57

SYNTHESE DU RAPPORT

En 2019, le groupe Arcade (généraliste de l'habitat et 4^e bailleur social français) et le groupe VYV (l'un des principaux acteurs mutualistes de santé et de protection sociale en France) ont décidé de conclure ensemble une alliance stratégique. Le groupe Arcade est ainsi devenu le groupe Arcade-VYV le 1^{er} juillet 2019, date de la signature du pacte d'actionnaires. Le groupe Arcade a connu parallèlement une évolution actionnariale majeure avec l'entrée, aux côtés des salariés et du Crédit agricole, non seulement du groupe VYV, mais aussi de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) ainsi que de la Croix-Rouge française. Cette alliance s'est traduite par la création d'une nouvelle structure faîtière pour le groupe, la SA groupe Arcade-VYV (GAVY)¹.

La SA d'HLM Coopérer pour habiter (CPH), toujours holding du pôle HLM, est donc maintenant majoritairement détenue par la SA GAVY qui est devenue le nouvel actionnaire de référence de CPH mais également du pôle concurrentiel. Elle conserve par ailleurs la propriété de 1 743 logements familiaux et 339 places en foyers, gérés par sa filiale francilienne, la SA d'HLM Antin résidences.

Notre Cottage Accession (NCA), société coopérative de production (SCP) d'HLM à capital variable depuis 2002 et détenue à plus de 99 % par Antin résidences, a relancé son activité de production de logements en accession sociale à la propriété avec un double objectif de mixité sociale et de développement du parcours résidentiel dans le parc social francilien. L'objectif était de proposer une offre de logements complémentaire afin de favoriser la sortie du parc social des ménages souhaitant accéder à la propriété mais également d'élargir l'offre d'habitat pour les ménages ne pouvant pas bénéficier d'un logement locatif social sans pouvoir pour autant accéder au marché libre. La coopérative ne disposant pas de personnel, la conduite des opérations d'accession sociale était assurée par les équipes du GIE Arcade services, le portage immobilier étant assuré par des SCCV (Sociétés Civiles de Construction Vente).

En 2018, dans la perspective de l'évolution du groupe et d'une réorganisation de l'activité de promotion immobilière, NCA a adopté une nouvelle forme juridique : la société anonyme coopérative d'intérêt collectif (SCIC) d'HLM à capital variable. NCA intervient désormais pour le compte des autres sociétés HLM franciliennes du groupe en tant que prestataire sur des missions de conduite d'opérations et de maîtrise d'ouvrage déléguée aux fins de réalisation d'opérations de construction neuve à usage locatif, d'acquisition-amélioration ou de réhabilitation, tout en poursuivant son activité initiale d'accession sociale à la propriété. Au 1^{er} janvier 2018, NCA se dote d'un effectif de 98 salariés, transférés du GIE Arcade services, pour réaliser directement l'ensemble de ses missions, pour atteindre un effectif de 105 ETP fin 2019.

Contrairement à l'activité d'un GIE, dont les coûts internes sont refacturés aux membres, NCA doit atteindre un niveau de chiffre d'affaires lui permettant de couvrir ses charges fixes, qui représentaient près de 14 M€ en 2018 (dont près de 80 % étaient des charges de personnel).

¹ Immatriculée au RCS de Paris le 14 mai 2019.

NCA apparaît dans l'ensemble gouvernée de façon satisfaisante, avec une bonne articulation entre la stratégie arrêtée par le groupe et celle définie, et mise en œuvre, par NCA. Le contrôle interne, qui a montré quelques faiblesses sur la période contrôlée, a été renforcé par la société. Une cartographie des risques a été mise en place fin 2018, concomitamment au déploiement d'un dispositif de contrôle interne sur l'activité de promotion immobilière. La société précise avoir identifié l'origine des lacunes constatées par l'agence sur le suivi des marchés, et a dès 2019 mis en place les procédures requises. Enfin, Coopérer pour Habiter (CPH) s'est dotée en janvier 2020 d'une direction Finances et Risques, en charge de l'animation du réseau des référents PMR (prévention et maîtrise des risques) des différentes sociétés du groupe (cf. rapport 2019-050).

NCA affiche une activité dynamique en matière d'accession sociale. Sur la période 2014-2019, le nombre total de logements livrés s'est élevé à 1 678 (soit une moyenne annuelle d'environ 280 logements), qu'il s'agisse d'opérations réalisées dans le cadre ou en dehors d'une SCCV. L'objectif de production de 200 logements par an, prévu dans la première CUS accession de NCA, a donc été largement dépassé. La commercialisation des logements apparaît dans l'ensemble assez performante, même si des difficultés rencontrées sur quelques opérations doivent inciter la société à conserver une certaine prudence dans le choix de ses opérations.

L'Agence relève la très bonne performance en matière d'orientation sociale obtenue par NCA. Ainsi, sur l'intégralité de la clientèle d'accédants en 2019 (y compris investisseurs), 63 % étaient des ménages dont les ressources étaient inférieures au plafond PLUS. Ce chiffre est en progression quasi-constante depuis 5 ans.

La situation financière de NCA apparaît aujourd'hui adaptée à son activité. Elle dispose d'un fond de roulement lui assurant une marge de manœuvre satisfaisante, et les équilibres d'exploitation sont assurés. Le niveau des produits, et donc de son activité tirée des prestations fournies et des marges dégagées par les SCCV, lui permet de couvrir ses coûts internes.

Le groupe affiche une hausse de son ambition en matière de production en Île-de-France qui mobiliserait plus fortement NCA, que l'Agence approuve compte tenu des besoins existants sur ce territoire, tout en relevant néanmoins la difficulté qu'il y aura à atteindre certains de ses objectifs sur la période envisagée, à savoir 2019-2027.

L'Agence a néanmoins relevé que les hypothèses formulées par NCA en matière de maîtrise des charges restaient relativement prudentes, aucune augmentation d'effectifs n'étant envisagée à ce stade. Elles sont également cohérentes avec les objectifs du groupe Arcade-VYV dans la mesure où il est demandé à NCA de dégager une marge raisonnable, obtenue par un effort de gestion stricte des moyens.

Quoi qu'il en soit, une adaptation des orientations de NCA en fonction du contexte reste possible et faisable à l'échelle du groupe, si les circonstances l'imposent.

Afin de sécuriser son niveau d'activité, NCA envisage également de se diversifier et de compléter son offre actuelle par des produits connexes, comme le logement locatif intermédiaire, les opérations d'accession par le biais du bail réel solidaire comportant dissociation du foncier (propriété de l'organisme foncier solidaire) et du bâti, mais également les résidences spécifiques (hébergement + médico-social) sur le plan national pour les besoins de Croix-Rouge Habitat et des filiales du groupe Arcade-VYV.

NCA prévoit également d'intensifier sa coopération avec les nouveaux membres coopératives (Logipostel, Coop Access, Le logis Corse) et les SA d'HLM (Loir et Cher Habitat, Les Foyers de Seine-et-Marne) du groupe Arcade-VYV et d'étendre son offre de promotion à l'usufruit locatif social.

Le directeur général par intérim

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized 'S' followed by a horizontal line and a small flourish.

Serge BOSSINI

1. PREAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) d'HLM à forme anonyme NCA (Notre Cottage Accession) en application de l'article L. 342-2 du Code de la construction et de l'habitation (CCH) : « l'Agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes [...] des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer [...] l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 [...], la gouvernance, l'efficacité de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social [...]. »

L'ANCOLS rappelle par ailleurs qu'en application des dispositions des articles L. 342-12 et L. 342-14 du CCH, l'ensemble des faits qui constituent :

- des manquements aux dispositions législatives et réglementaires qui sont applicables à l'organisme,
- des irrégularités dans l'emploi des fonds de la participation à l'effort de construction ou des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics,
- une faute grave de gestion,
- une carence dans la réalisation de l'objet social ou un non-respect des conditions d'agrément

et qui sont éventuellement relevés dans le présent rapport de contrôle sont passibles de sanctions. Le cas échéant, les sanctions sont prises par le ministre chargé du logement, sur proposition du conseil d'administration de l'ANCOLS, après examen du rapport par son comité du contrôle et des suites et après que l'organisme a été mis en demeure de procéder à la rectification des irrégularités relevées ou mis en mesure de présenter ses observations sur les irrégularités identifiées et les propositions de sanctions envisagées.

Le précédent contrôle de NCA, qui revêtait alors la forme d'une société coopérative de production (SCP), a été réalisé par la MILOS² et a fait l'objet, en décembre 2012, d'un rapport définitif. Il mettait notamment en avant le fait que cette société bénéficiait d'une gestion d'ensemble satisfaisante et qu'elle contribuait au développement de l'accession sociale à des prix abordables sur le territoire francilien, et ce, dans le respect de la réglementation applicable. Toutefois, quelques irrégularités avaient été relevées au niveau de l'organisation juridique auxquelles il avait ensuite été remédié.

Le présent rapport de contrôle a principalement porté sur la période 2014-2018, tant pour l'activité d'accession à la propriété que pour les exercices comptables. Ce contrôle est concomitant avec celui de la SA d'HLM Coopérer pour habiter (2019-050), société mère du pôle HLM du groupe Arcade-VYV dont fait partie la société présentement contrôlée, ainsi que celui de la SA d'HLM Antin résidences (2019-046) qui dépend également dudit groupe (cf. § 2).

² Mission interministérielle d'inspection du logement social.

2. LE GROUPE ARCADE-VYV

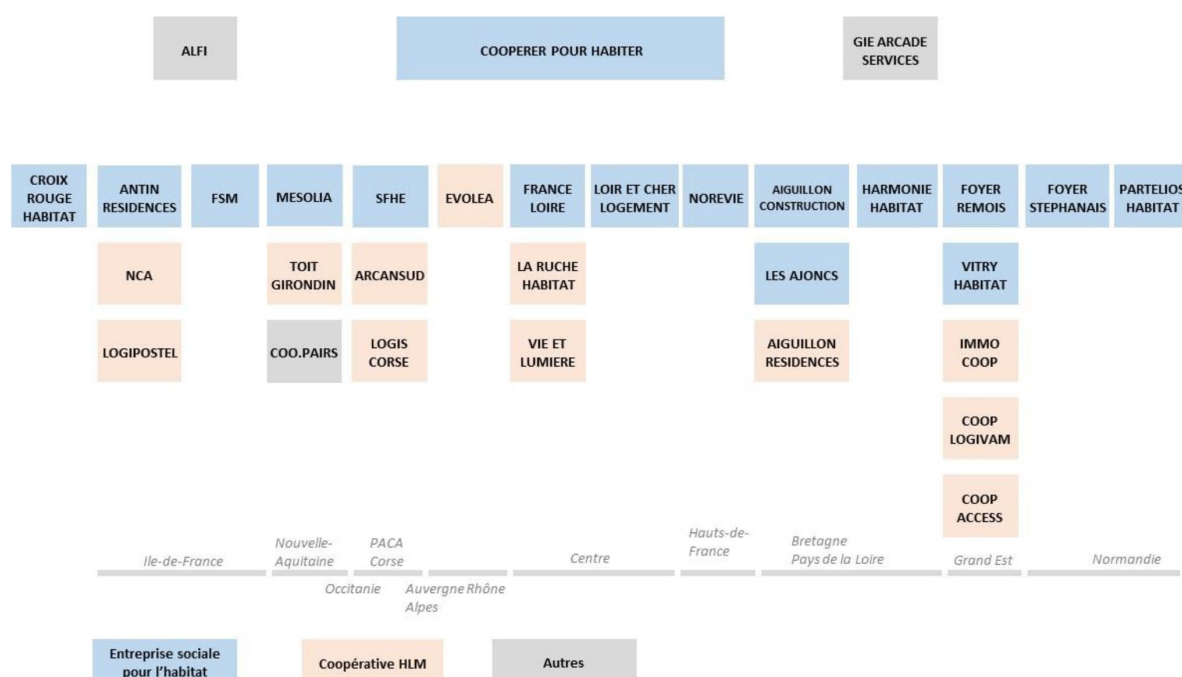
2.1 Jusqu'au partenariat avec le groupe VYV

Créé en 1979, le groupe Arcade qui a pris son nom en 1984, s'est progressivement développé pour détenir, fin 2018, un patrimoine de 142 625 logements familiaux, implantés sur l'ensemble du territoire national (à l'exception de la région Bourgogne-Franche-Comté), ainsi que 13 658 équivalents-logements en habitat spécifique. Le parc du groupe représente près de 3 % de l'ensemble du parc locatif social métropolitain qui compte 5 011 762 logements³.

Jusqu'au 31 décembre 2018, le pôle HLM du groupe était organisé de la manière suivante (cf. organigramme ci-dessous) :

- 16 sociétés d'HLM dont Coopérer pour habiter (CPH), holding du pôle HLM du groupe ;
- 12 coopératives d'HLM ;
- Un groupement d'intérêt économique (GIE), Arcade services, qui mutualise des expertises et des moyens au service des sociétés du groupe ;
- Une association pour le logement des familles et des isolés (ALFI) qui intervient en gestion sociale, accompagnement social et ingénierie sociale, notamment en faveur des publics précaires ;
- Une société anonyme de coordination HLM permettant de conduire des actions conjointes entre Mésolia, SA d'HLM du groupe Arcade, et l'OPH Aquitanis sur l'agglomération bordelaise.

Figure 1 : Organigramme pôle HLM groupe



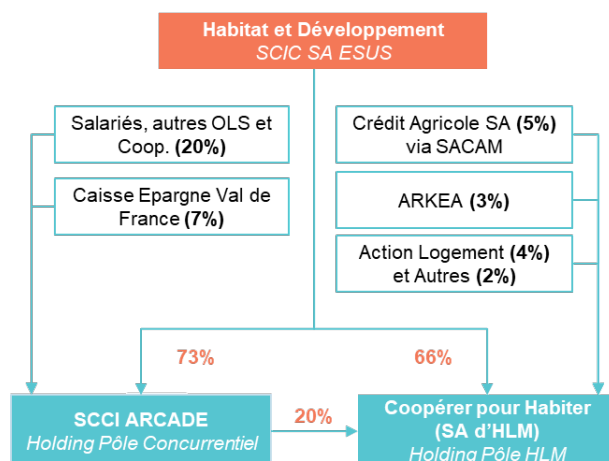
Source : cadre stratégique d'utilité sociale du groupe.

³ Source : RPLS au 1^{er} janvier 2019 (France métropolitaine).

Ainsi, aux côtés des SA d'HLM, le groupe a fait le choix d'une organisation s'appuyant sur des sociétés coopératives HLM qui se sont progressivement spécialisées sur la promotion immobilière (production de logements locatifs et de logements en accession sociale à la propriété).

Outre l'activité du pôle social, le groupe comprend également un pôle concurrentiel ayant pour holding, la SCCI Arcade, ce qui permet de diversifier l'offre en proposant des opérations mixtes et des logements libres (cf. annexe III pour plus de détails sur l'organisation juridique des pôles HLM et concurrentiel du groupe Arcade, avant le partenariat avec le groupe VYV).

Figure 2 : Organisation juridique du groupe Arcade avant le partenariat avec le groupe VYV



Source : diaporama de présentation à l'Ancols du groupe Arcade-VYV en date du 12/03/2019 (actualisé au 16/10/2019).

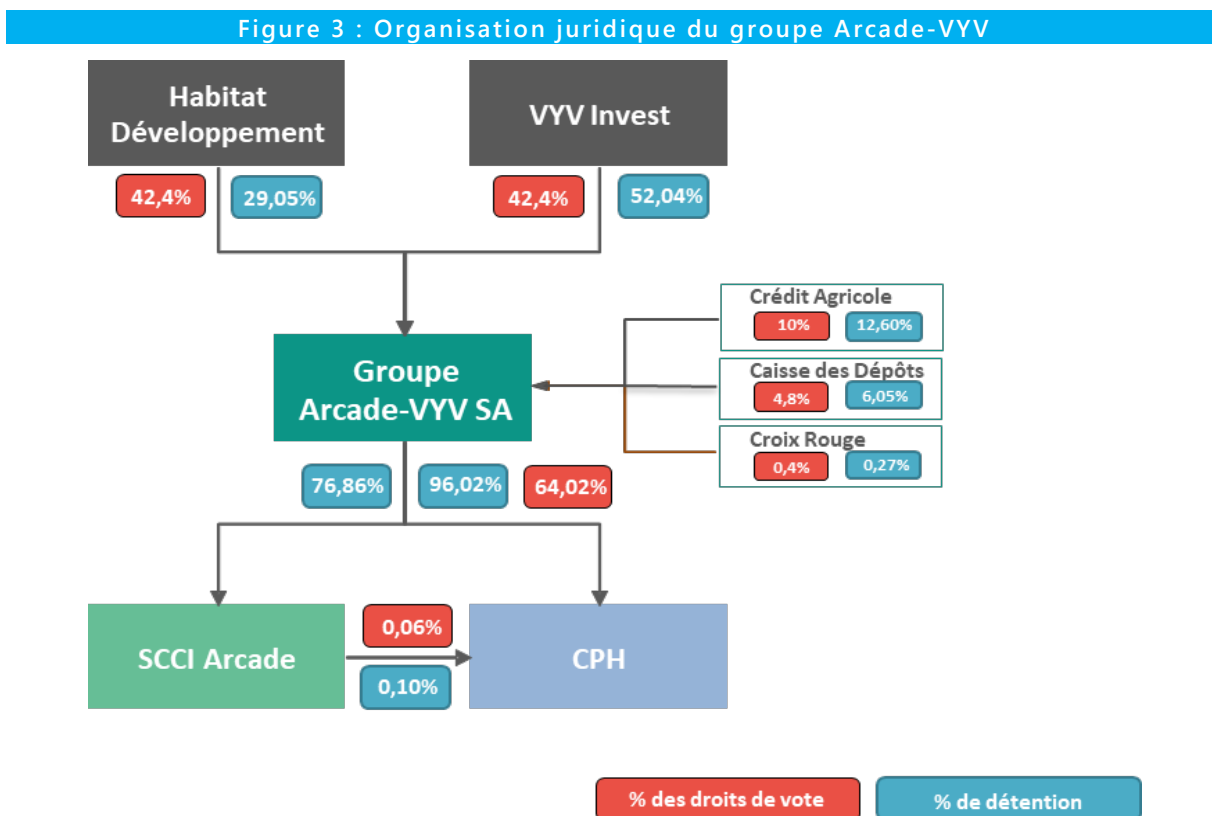
NCA est signataire de la charte du groupe Arcade pôle HLM qui a été élaborée en 2012 et actualisée en 2019. Cette charte vise notamment à rappeler les objectifs communs poursuivis par chaque entité, les valeurs partagées, les règles communes de fonctionnement ainsi que leurs droits et devoirs mutuels. L'objectif est de mettre en place une synergie professionnelle dynamique et sécurisante dans l'intérêt de tous, tout en préservant la liberté d'organisation et de gestion de chaque entité.

2.2 Après le partenariat avec le groupe VYV

En 2019, le groupe Arcade (généraliste de l'habitat et 4^e bailleur social français) et le groupe VYV (l'un des principaux acteurs mutualistes de santé et de protection sociale en France) ont décidé de conclure ensemble une alliance stratégique avec pour ambition de renforcer la performance, l'innovation sociale au service des personnes en situation de fragilité, accélérer le développement des sociétés du groupe Arcade et conforter l'actionnariat. Le groupe Arcade est ainsi devenu le groupe Arcade-VYV le 1^{er} juillet 2019, date de la signature du pacte d'actionnaires.

Le groupe Arcade a connu une évolution actionnariale majeure avec l'entrée, aux côtés des salariés et du Crédit agricole, non seulement du groupe VYV, mais aussi de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) ainsi que de la Croix-Rouge française. Cette alliance s'est traduite par la création d'une nouvelle structure faîtière pour le groupe, la SA groupe Arcade-VYV (GAVY).

La SA d'HLM Coopérer pour habiter (CPH), toujours holding du pôle HLM, est donc maintenant majoritairement détenue par la SA GAVY qui est devenue le nouvel actionnaire de référence de CPH mais également du pôle concurrentiel ainsi qu'il résulte du schéma ci-dessous (cf. annexe IV pour plus de détails sur l'organisation juridique du groupe Arcade-VYV) :



Source : diaporama de présentation à l'Ancols du groupe Arcade-VYV du 12/03/2019 (actualisé au 16/10/2019).

L'évolution juridique du groupe avec la création de la société GAVY a conduit à revoir la contractualisation des prestations réciproques apportées par les holdings au profit des entités. Ainsi, des conventions de sous-licence de marque ont été conclues en contrepartie du versement d'une redevance, calculée à partir des charges supportées par le groupe Arcade-VYV. Ces dernières seront imputées par ratio à chaque société, au prorata de son chiffre d'affaires net HT par rapport à celui de la SA GAVY.

À titre d'information et sur la base des chiffres d'affaires 2018, la cotisation qui devra être versée par NCA au groupe Arcade-VYV SA au titre de la redevance de marque, a été estimée pour 2020 à 43 k€.

La présidence de la société GAVY est assurée par M. François Venturini tandis que le comité de direction opérationnel est dirigé par M. Jacques Wolfrom qui continue par ailleurs à exercer les fonctions de directeur général de CPH.

Aussi et afin de prévenir un risque de conflit d'intérêts, CPH a adopté un dispositif de déport de son directeur général et a nommé à cet effet, à compter du 1^{er} janvier 2020, M. Jérôme Puell⁴, directeur général délégué, chargé notamment de l'instruction, du suivi, de la décision ou de l'exécution des opérations concernant tous flux financiers à intervenir entre CPH et son actionnaire de référence, GAVY.

Un second directeur général délégué, M. Emmanuel Picard, actuellement directeur général d'Habitat développement, a également été nommé afin d'assurer spécifiquement la représentation actionnariale de CPH, en complément de M. Wolfrom ou en cas d'indisponibilité de celui-ci.

⁴ Il exerçait depuis le 1^{er} mars 2017 les fonctions de directeur de l'innovation, de la stratégie et du digital au sein du GIE Arcade services.

3. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

3.1 Marché de l'immobilier en île de France

La région Île-de-France représente à elle seule 18,2 % de la population française avec 12,2 millions d'habitants au 1^{er} janvier 2019⁵ ce qui en fait la région la plus peuplée et la plus dense (environ 1 020 hab./km²) de France. Avec un produit intérieur brut (PIB) estimé à 649,6 milliards d'euros et un PIB par habitant de 53 765 euros en 2014, c'est la région qui produit le plus de richesses en France. L'Île-de-France procure en 2015 près de 6,2 millions d'emplois, dont 87,5 % dans le secteur tertiaire. Elle se caractérise par sa place prépondérante dans l'économie nationale avec un taux de chômage plus faible que le taux national (7,4 % au 2^e trimestre 2019 contre 8,5 %) mais un taux de pauvreté⁶ plus important (15,7 % contre 15,3 %) qu'au niveau national.

L'Île-de-France se caractérise par un marché de l'immobilier tendu et des prix parmi les plus élevés du territoire national. Entre 2006 et 2018, le prix médian au m² dans l'ancien des appartements franciliens a augmenté de 32 % pour atteindre 4 850 €.

Cette évolution s'explique en grande partie par une forte pression foncière qui s'exerce tout particulièrement sur les zones tendues mais également par une forte tension sur le marché immobilier où la demande est supérieure à l'offre. En effet, l'attractivité de la métropole parisienne et le souhait de s'installer au plus près des pôles d'activité et des équipements conduisent à une tension particulièrement forte sur Paris et ses départements limitrophes. Les prix sont ainsi plus élevés à Paris ainsi qu'à l'Ouest de la capitale (Hauts-de-Seine et Est des Yvelines) qu'à l'Est.

Des disparités de prix importantes existent au sein de l'Île-de-France. Ainsi, en 2018, les appartements sont jusqu'à huit fois plus chers au m² dans certains quartiers parisiens (6^e et 7^e arrondissements) que dans certaines communes aux franges de l'Île-de-France (Provins, Montereau-Fault-Yonne)⁷.

Le même phénomène peut être observé s'agissant du prix de l'immobilier neuf, et ce, en raison du prix élevé des terrains (cf. tableaux infra).

Tableau 1 : Prix des terrains au m², en Île-de-France, durant l'année 2019

(à l'exception de Paris où compte tenu du nombre trop faible de ventes, il n'a pas été pertinent d'établir de prix au m²)

Prix au m ²	77	78	91	92	93	94	95	Île-de-France
Haut	330	450	440	1 980	670	1 000	530	480
Médian	220	260	320	1 170	530	640	410	310
Bas	130	150	220	880	420	430	240	170

Source : site immobilier.statistiques.notaires.fr.

⁵ Source : Insee, estimations de la population, données au 1^{er} janvier.

⁶ Source : Insee-DGFIP-Cnaf-Cnav-CCMSA, Fichier localisé social et fiscal 2015. Le taux de pauvreté est le pourcentage de la population dont le niveau de vie est inférieur au seuil de pauvreté. Ce seuil est calculé au niveau de la France métropolitaine : il est égal à 60 % du niveau de vie médian de l'ensemble des personnes.

⁷ Source : Analyses INSEE, Île-de-France.

Tableau 2 : Prix des appartements neufs au m², en Île-de-France, durant l'année 2019

Prix au m ²	75	77	78	91	92	93	94	95	Île-de-France
Haut	14 300	4 640	5 480	4 770	7 890	5 260	5 910	4 730	6 050
Médian	12 200	4 160	4 550	4 170	6 870	4 440	5 030	4 160	4 790
Bas	9 910	3 660	3 680	3 640	5 840	3 840	4 370	3 680	3 980

Source : site immobilier.statistiques.notaires.fr.

3.2 Organisation

L'organisation de NCA, qui s'inscrit dans la stratégie territoriale décidée par le groupe Arcade devenu récemment Arcade-VYV, s'est matérialisée par trois changements majeurs :

3.2.1 Transformation de sa forme juridique

Créée en 1968 sous la forme d'une société coopérative d'HLM de location-attribution, Notre Cottage Accession, est devenue en 1997, filiale de la SACI La Ruche. En 2001, le désengagement de cette dernière a entraîné le transfert des parts détenues vers plusieurs sociétés, parmi lesquelles la SA d'HLM CPH, holding du groupe Arcade. Peu après, ces parts sont à nouveau transférées au bénéfice de la société Antin résidences, autre SA d'HLM du groupe Arcade qui en devient l'actionnaire majoritaire. Ce rôle est ensuite conforté entre 2001 et 2003 à travers de fortes recapitalisations qui ont abouti à la détention de plus de 99 % des parts de la coopérative.

Par suite de sa transformation en 2002 en société coopérative de production (SCP) d'HLM à capital variable, Notre Cottage Accession a relancé son activité de production de logements en accession sociale à la propriété avec un double objectif de mixité sociale et de développement du parcours résidentiel dans le parc social francilien. L'idée est en effet de proposer une offre de logements complémentaire afin de favoriser la sortie du parc social des ménages souhaitant accéder à la propriété mais également d'élargir l'offre d'habitat pour les ménages ne pouvant pas bénéficier d'un logement locatif social (car dépassant les plafonds) sans pouvoir pour autant accéder au marché libre.

En 2018, dans la perspective de l'évolution du groupe et d'une réorganisation de l'activité de promotion immobilière (cf. § 3.2.3), Notre Cottage Accession a adopté une nouvelle forme juridique : la société anonyme coopérative d'intérêt collectif (SCIC) d'HLM à capital variable. Cette transformation, validée par l'assemblée générale extraordinaire du 23 novembre 2017, a pris effet le 20 avril 2018, jour de la publication au Journal officiel de l'arrêté du Ministre de la cohésion des territoires du 5 avril 2018. Elle visait à répondre à divers objectifs :

- Assurer une meilleure adéquation entre la détention du capital et la représentation en assemblée générale. Ainsi, Antin résidences qui détenait plus de 99 % du capital ne disposait que de 48 % des voix en assemblée alors que le groupe A (constitué des locataires-attributaires et associés-coopérateurs) qui ne possédait que 0,15 % du capital, disposait statutairement de 51 % des droits de vote.
- Intégrer dans le sociétariat, à côté de la catégorie des utilisateurs et des organismes HLM, d'autres parties prenantes, telles que les collectivités locales et les salariés afin de favoriser les partenariats autour de projets sociaux et économiques locaux, territorialement mieux ciblés. L'extension du partenariat aux collectivités devrait ainsi permettre de concevoir des logements à des prix inférieurs au prix du marché, par un meilleur accès au foncier, et, ce faisant, de favoriser le parcours résidentiel.

- Accroître, tout en sécurisant les liens juridiques, le développement de l'activité de promotion locative ainsi que de l'accession sociale pour le compte notamment de sa maison-mère, Antin Résidences.

En d'autres termes, l'objectif recherché est de renforcer l'actionnariat afin de créer une dynamique plus participative et, ce faisant, de favoriser le développement de projets communs (cf. § 3.3.3).

Par ailleurs, afin d'améliorer la performance de NCA⁸ et de rationaliser les pratiques avec sa maison mère, ces deux sociétés ont conjointement décidé d'engager le projet appelé « PAQTE » qui vise à :

- Améliorer leur performance par la mise en place de procédures optimisées et connues de tous ;
- Garantir aux clients la qualité attendue par ces derniers ;
- Fluidifier les relations entre les deux sociétés afin de mieux travailler tous ensemble.

Ce projet porte sur deux axes prioritaires : les recherches de financement et la livraison des programmes, ainsi que leur garantie de parfait achèvement. La mise en œuvre de ce projet a débuté en fin d'année 2019 et se poursuivra durant l'année 2020.

3.2.2 Ressources humaines

Jusqu'à la fin de l'année 2017, NCA ne disposait, comme moyens propres, que d'un directeur général non salarié. NCA devait donc recourir à des GIE, puis à Antin résidences pour exercer ses activités (cf. § 3.2.3). Toutefois, pour mener à bien la réorganisation de l'activité de promotion immobilière, NCA qui a changé à cet effet de forme juridique (cf. § 3.2.1), s'est également vue dotée des moyens humains nécessaires. C'est ainsi que le personnel du GIE Arcade services, affecté à l'activité de promotion en Île-de-France, a été transféré à compter de janvier 2018 au sein de la SCIC NCA qui comptait à cette date 98 salariés. Tous ces collaborateurs sont titulaires d'un contrat de travail établi au nom de NCA.

Au 31 décembre 2019, l'effectif global s'élevait à 105,4 ETP répartis comme suit : 65,4 cadres (62 %), 24 agents de maîtrise (23 %) et 16 employés (15 %).

Sous l'autorité du directeur général, l'organisation de la société se compose, outre d'un chargé de mission : d'un secrétariat général, d'une direction technique nationale, d'une direction résidences et médico-social (DRMS), d'une direction régionale Nord-Ouest avec deux agences à Cergy et Paris, d'une direction régionale Sud-Est avec une agence à Évry, d'une direction du développement et d'une direction commerciale et marketing.

La société NCA faisait partie jusqu'à fin 2018 de l'unité économique et sociale, intitulée « UES Arcade 59 rue de Provence », tout comme 7 autres structures⁹. À l'origine, cette UES, créée en 1999, regroupait la majeure partie des effectifs du groupe Arcade et représentait ainsi un niveau de dialogue social majeur au sein du groupe. Toutefois, au fil du temps, son effectif a évolué pour ne représenter en 2018 qu'une minorité du groupe.

⁸ Nouvelle dénomination adoptée lors de l'assemblée générale mixte du 14 mai 2019.

⁹ GIE Arcade services, la SFHE, CPH, l'ALFI, Le logis corse, Antin résidences et Arcansud.

C'est dans ces conditions qu'il a été décidé de mettre fin à cette UES et d'organiser la décentralisation de la représentation du personnel afin de faciliter la prise en compte des besoins des salariés dans chacune des sociétés. Ainsi, a été signé, le 17 décembre 2018, un accord collectif de dissolution de l'UES Arcade et de continuité sociale. Cet accord affirme le principe de la continuité sociale ainsi que le maintien des accords en vigueur pendant une période de 9 mois pouvant aller jusqu'à 2 ans. Les sociétés qui relevaient du périmètre de l'UES, disposaient donc de cette période pour mettre en place leurs propres comités sociaux et économiques (CSE). C'est ainsi que NCA a mis en place son CSE à compter du 1^{er} juillet 2019.

3.2.3 Mutualisation de moyens

Dans le cadre du précédent rapport, la MILOS relevait que la SCP d'HLM ne disposait pas de moyens propres et qu'elle avait confié l'essentiel de son activité à deux GIE (le GIE Arcade services pour les missions juridiques, administratives et comptables et le GIE Arcade promotion pour l'activité de promotion immobilière), ce qui était source de risque juridique à double titre :

- Les prestations confiées aux GIE l'étaient sans faire application des règles de la commande publique alors que ces groupements n'ayant pas uniquement pour membres des pouvoirs adjudicateurs, l'exception du « in house » ne pouvait trouver à s'appliquer,
- En déléguant l'intégralité de ses activités aux GIE, la société contrevenait au principe de caractère auxiliaire du GIE en méconnaissance des dispositions de l'article L. 251-1 du Code de commerce et aux dispositions statutaires du CCH.

Depuis ces constatations, un processus de restructuration du groupe Arcade, fondé sur une stratégie territoriale, s'est engagé afin de tendre non seulement vers une réorganisation de l'activité de promotion immobilière mais également vers une plus grande mutualisation de moyens entre les sociétés d'HLM du groupe dans la perspective de réaliser des économies d'échelle. Ces évolutions se sont traduites de la manière suivante :

- Recentrage des activités du GIE Arcade services sur les missions dites « corporate » (c'est-à-dire relatives à la mise en œuvre de la stratégie du groupe et à son fonctionnement) et les missions mutualisées (c'est-à-dire assurées pour l'ensemble des membres du GIE),
- Transfert aux coopératives de l'activité de promotion immobilière jusqu'alors réalisée par le GIE Arcade services.

Les principales incidences qui en ont résulté pour NCA en termes d'organisation, sont exposées ci-après :

- Un GIE Arcade développement, spécifiquement dédié aux activités concurrentielles du groupe, a été créé.
- Concomitamment, les deux GIE auxquels recourait NCA, ont modifié leur composition de manière à ce que tous leurs membres disposent à compter du 1^{er} janvier 2012 de la qualité de pouvoir adjudicateur. NCA a continué à bénéficier des prestations des GIE en tant que tiers.
- Depuis le 1^{er} janvier 2013, la majeure partie des prestations support, qui étaient assurées par le GIE Arcade services, ont été confiées à la maison mère de NCA. Ainsi, une convention d'assistance administrative a été conclue, le 11 décembre 2012 avec la société Antin résidences dans les domaines des finances, du contrôle de gestion, de l'administration et de l'informatique. Ces missions ont ensuite été étendues, par avenant du 26 mai 2017, avec effet au 1^{er} juin 2017, au domaine de la comptabilité. Ces différentes conventions ont ensuite été remplacées par une convention cadre en date du 20 décembre 2017 qui prévoit des prestations réciproques entre NCA (conduite d'opération et de maîtrise d'ouvrage déléguée) et Antin Résidences (assistance administrative). Il convient également de préciser que jusqu'en 2018,

Antin résidences qui ne disposait pas du personnel nécessaire pour assurer directement ces missions, les sous-déleguait au GIE Arcade services. En 2018, Antin Résidences a facturé à NCA une somme de 336 013,20 €.

- À compter du 1^{er} janvier 2018, l'activité de promotion immobilière qui était auparavant assurée par le GIE Arcade services (à l'exception de l'activité d'accession sociale à la propriété qui relevait déjà de NCA), a été transférée vers des coopératives territorialement compétentes, à savoir :
 - NCA, sur les territoires de l'Île-de-France, dans et en dehors des périmètres des secteurs ANRU ainsi que sur le territoire des départements limitrophes à cette région, après accord de la commune d'implantation de l'opération ;
 - Arcansud, pour les régions Provence-Alpes-Côte-D'azur (PACA) et Occitanie ainsi que dans les départements limitrophes, après accord de la commune d'implantation ;
 - La Ruche habitat, pour la région Centre-Val-de-Loire.

Depuis le 1^{er} janvier 2018, NCA est dotée d'une expertise et de moyens propres pour lui permettre de réaliser, dans la limite des territoires susmentionnés, l'ensemble des compétences opérationnelles qui lui sont nécessaires pour son fonctionnement ainsi que pour la réalisation de la production de l'accession sociale à la propriété, des logements locatifs et des hébergements en résidences sociales et foyers. Elle intervient principalement pour le compte d'Antin résidences et de CPH (et plus accessoirement pour Croix-Rouge habitat, filiale d'Antin résidences). À cet effet, deux conventions cadre d'assistance administrative et de maîtrise d'ouvrage déléguée ont été signées les 14 et 20 décembre 2017 (avec prise d'effet au 1^{er} janvier 2018). À ce titre, NCA a facturé en 2018 à CPH une somme de 363 849 € (733 976 € en 2019) et à Antin résidences une somme de 8 230 252 € (8 440 230 € en 2019).

Elle réalise également sa propre production d'accession sociale en prenant des participations dans des sociétés civiles de construction vente (SCCV), créées notamment avec Antin résidences et CPH (cf. §.4.2).

D'une manière générale, elle assiste et accompagne en outre les autres coopératives ou SA d'HLM du groupe :

- Ainsi, la SCP d'HLM Arcansud a bénéficié, suivant convention en date du 23 mai 2018, effective depuis le 1^{er} janvier 2018, d'une mise à disposition d'une partie du personnel de NCA (22 salariés). À ce titre, une somme de 555 372 € a été facturée en 2018 par NCA. Cette convention qui a pris fin le 31 mai 2019, a été remplacée par une nouvelle convention d'assistance souscrite le 21 mai 2019, avec effet au 1^{er} juin 2019, pour les missions portant sur le secrétariat général, la direction financière, le contrôle de gestion structure, le contrôle interne, l'animation commerciale, l'animation et l'assistance technique et l'animation du développement.
- La Ruche habitat a, quant à elle, confié à NCA, suivant convention en date du 7 décembre 2018 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2018, l'assistance à la commercialisation, l'expertise économique de la construction, l'assistance aux opérations de zone d'aménagement concertée, l'assistance informatique ainsi que l'assistance à la souscription d'assurance. Le coût pour 2018 s'est élevé à 81 053 €.
- La coopérative HLM, le Logis corse, a confié, suivant convention conclue le 4 avril 2019 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019, le secrétariat général, le contrôle interne et l'animation technique. Le coût pour 2019 s'est élevé à 92 408 € HT.
- NCA a été désignée coordinateur dans le cadre d'une convention de groupement de commandes conclue le 16 mai 2019 avec les sociétés Arcansud, la Ruche habitat, le Logis corse, Logipostel, France Loire, SFHE et Antin résidences en vue de la passation d'un contrat cadre de maîtrise d'œuvre.

- Par suite de la dissolution du GIE Arcade services au 31 décembre 2019, NCA s'est vu confier par CPH, à compter du 1^{er} janvier 2020, une mission d'animation des comités d'engagement du groupe, de représentation du groupe GAVY en ce qui concerne l'accession sociale dans les instances régionales et nationales, d'animation de la promotion ainsi que les tâches accessoires y afférentes. L'objectif recherché est de permettre la mutualisation des moyens afin d'améliorer l'efficacité de l'activité de promotion immobilière des entités du pôle social du groupe GAVY. Cette mission était déjà assurée depuis 2018 par NCA en vertu d'une convention de délégation conclue le 2 janvier 2018 avec le GIE Arcade services. À ce titre, NCA a perçu une rémunération forfaitaire de 250 k€ en 2019.

L'assouplissement apporté par la loi Elan permet en effet maintenant à NCA d'apporter un appui aux entités du groupe sur l'ensemble du territoire sans avoir à solliciter une demande d'extension de compétence nationale.

Par ailleurs, NCA a confié, suivant convention d'assistance en date du 4 décembre 2015, un mandat à la SA d'HLM France Loire afin de gérer ses derniers contrats de location-attribution existants au 1^{er} janvier 2015. En décembre 2019, il restait encore deux dossiers à gérer que l'organisme a soldés depuis le contrôle. Aucune facturation n'a eu lieu au cours des exercices 2018 et 2019.

Enfin, des partenariats financiers interviennent entre les sociétés du groupe Arcade. C'est en particulier le cas pour NCA qui, dans le cadre de la mise en place de sa nouvelle organisation début 2018, bénéficie d'avance en compte courant de la part de son actionnaire principal, Antin résidences¹⁰.

L'organisation de NCA, dans sa configuration actuelle, n'appelle pas d'observation particulière.

3.3 La gouvernance

3.3.1 Conseil d'administration

Conformément à ses statuts, la société NCA est administrée par un conseil d'administration (CA).

En décembre 2019, le conseil d'administration était composé de 8 membres, outre un censeur, M. Denis Bonnetin, directeur général d'Antin résidences (cf. annexe II). Sa composition n'appelle pas d'observation même s'il est relevé la présence en 2019 d'une seule femme au sein de cette instance (aucune avant le mois de novembre 2018 alors qu'en 2017, les femmes représentaient 21 % des administrateurs dans les coopératives HLM¹¹). Conscient de cette sous-représentation, le groupe Arcade-VYV a toutefois la volonté de tendre vers une parité d'au moins 40 % d'hommes ou de femmes au conseil d'administration, bien que ce seuil ne soit pas obligatoire.

Depuis le 24 mai 2011, le conseil d'administration est présidé par M. Yves-Marie Rolland.

Sur la période 2014 à 2019, le conseil d'administration s'est réuni au moins 3 fois par an et a fonctionné dans des conditions satisfaisantes. En outre, l'assiduité des administrateurs est d'un bon niveau et les convocations sont adressées dans des délais raisonnables.

¹⁰ Cette convention, conclue le 20/12/2017 pour une durée de 3 ans et d'un montant maximum de 3 M€, a fait l'objet d'une autorisation préalable du CA, au titre des conventions réglementées.

¹¹ Source : rapport de révision coopérative 2018.

Ainsi, il résulte du rapport de révision coopérative que le CA affiche, sur la période 2014-2017, un taux de présence moyen de 84 %, soit un taux supérieur de 10 points à celui observé dans l'ensemble des coopératives HLM.

À l'examen des rapports spéciaux du commissaire aux comptes (CAC), il apparaît que le conseil d'administration a procédé à la validation a posteriori de cinq conventions réglementées déjà conclues, et ce, en méconnaissance des dispositions de l'article L.225-38 du Code de commerce. NCA justifie le non-respect de la procédure par des contraintes de planning, d'urgence mais également par le fait qu'elle s'est aperçue, postérieurement à la signature de la convention, qu'il ne s'agissait pas d'une opération courante¹².

La société précise que ces conventions ont été couvertes par un vote de l'assemblée générale, sur la base d'un rapport spécial du commissaire aux comptes, en application de l'article L.225-42 du Code de commerce.

La société indique faire preuve de vigilance sur ce point, et a recours désormais aux moyens dématérialisés pour faciliter la tenue des conseils d'administration, et la procédure d'autorisation préalable.

L'information du conseil d'administration pourrait être renforcée et enrichie sur certains points :

- Le rapport sur l'exécution des marchés passés en procédure formalisée pourrait être accompagné d'explications en cas de dépassement du montant initial (cf. §.3.5). En outre, les écarts sont calculés en déduisant du montant total payé le montant total des engagements (intégrant les modifications intervenues en cours de contrat). Il n'est donc pas pris, comme base de référence, le montant initial des engagements ce qui a pour effet de minorer les écarts constatés. La société travaille à la faisabilité d'extraire ce type de données de l'outil de gestion.
- Un bilan de l'activité de production, détaillant les opérations par type de produit et par entité bénéficiaire, pourrait être transmis annuellement aux administrateurs.
- Un point détaillé sur les logements restant à commercialiser ainsi que les difficultés rencontrées pourrait être effectué.
- Il serait également intéressant de transmettre un bilan de l'activité de commercialisation en fonction du profil des ménages accédants (selon la zone géographique (hors QPV ou non), la typologie familiale, leurs ressources en fonction des plafonds, les caractéristiques socio-économiques...).

¹² Cf. convention de dévolution et gestion de la quote-part du solde des œuvres sociales de la société le Logis corse à NCA suite à la dissolution de l'UES-Arcade, contrat de réservation d'une vente en l'état futur d'achèvement de 19 logements locatifs sociaux entre la SCCV Livry-sur-Seine, Four Chaux et la société Foyer de Seine-et-Marne, convention de mise à disposition du personnel du GIE Polaris au profit de NCA...

A l'occasion de chaque CA, un rapport d'activité est adressé à chaque administrateur, comprenant des données relatives notamment à l'avancement des opérations, et à l'état des stocks (ventes en PSLA). Il a été communiqué au CA de mars 2021 une analyse qualitative des ventes réalisées par les SCCV en 2020.

Enfin, le conseil d'administration dispose d'un règlement intérieur qui a été validé lors de sa séance du 9 mars 2011. Ce règlement précise notamment les règles d'organisation et de fonctionnement de cette instance et rappelle également les droits et devoirs des administrateurs au travers d'une charte des administrateurs. Afin de mettre en conformité certaines de ses dispositions avec celles des statuts, le règlement intérieur a été actualisé et adopté par le CA du 10 mai 2021.

3.3.2 Direction générale

Durant la période de contrôle, la direction générale a été successivement assurée par M. Jean-Christian Guillemette (jusqu'au 22 juillet 2015), puis par M. Yves-Marie Rolland (jusqu'en décembre 2015), M. Jean-Claude Colonna (jusqu'en novembre 2017) et, depuis cette date, par M. Michel Dulimon, précédemment directeur du GIE Arcade services dont le contrat de travail a pris fin le 31 décembre 2017.

Depuis le 1^{er} janvier 2018, le directeur général (DG) bénéficie d'un mandat social et perçoit à ce titre une rémunération annuelle fixe équivalente à celle qu'il percevait au titre de son contrat de travail.

Selon la charte du pôle HLM à laquelle NCA a adhéré, le comité des rémunérations, créé en décembre 2011, a pour missions de : « *émettre des avis et des suggestions concernant les rémunérations fixes et variables des dirigeants des entités et du GIE* », et ce, « *afin de veiller à la cohérence et à l'harmonie de l'échelle des rémunérations et avantages dans le groupe en tenant compte des spécificités des entités et des contextes locaux* ».

Bien que la mission du comité des rémunérations du COMEX¹³ soit de donner des avis en matière de rémunération des dirigeants, sa saisine préalable avant de soumettre ce point à la validation du conseil d'administration n'était pas nécessairement formalisée et son avis pouvait être oral, le DG de NCA entrant dans ce cas. Le comité des nominations et des rémunérations (CNR) du groupe, qui a succédé au COMEX, exerce ses prérogatives sur l'ensemble des sociétés contrôlées du groupe (pour les DG et DGD), depuis 2021. Son avis est désormais formalisé dans un relevé et communiqué au président concerné. (Cf. rapport 2019-050 Coopérer pour habiter).

¹³ Comité exécutif du groupe constitué par Coopérer pour Habiter (CPH) et ses filiales, ce comité a été supprimé en janvier 2020

Le DG perçoit en outre une part variable ainsi que des indemnités et avantages. Ces éléments de rémunération sont présentés chaque année au conseil d'administration pour validation. Les objectifs conditionnant le versement de la part variable ainsi que leur taux de réalisation sont également soumis à l'approbation des administrateurs ce qui témoigne d'une politique de rémunération transparente. Ces éléments sont les suivants :

- Une rémunération, composée d'une part fixe et d'une part variable, une voiture de fonction, une prime d'intéressement et des dispositifs d'épargne salariale.
- La prise en charge à 100 % par l'organisme de la cotisation à l'assurance au titre de la garantie sociale du chef d'entreprise (GSC)¹⁴, en cas de perte juridique du mandat social afin de bénéficier d'une indemnisation sur 12 mois à hauteur de 70 % de son revenu fiscal professionnel sur les tranches A et B et de 55 % sur la tranche C, et ce, pendant 18 mois.
- L'attribution de tickets restaurants alors que cet avantage social est conditionné, conformément à l'article L. 3262-1 du Code du travail, à l'existence d'un lien de subordination hiérarchique à l'employeur et de rémunération directe par ce dernier¹⁵. La société justifie cette pratique par la tolérance des URSSAF¹⁶, qui considèrent que la participation patronale sur les titres restaurant attribués aux mandataires sociaux peut être exonérée de cotisations de sécurité sociale sans qu'il ne soit nécessaire de rechercher l'existence d'un lien de subordination (cf. rapport 2019-050 Coopérer pour Habiter).
- En cas de non-renouvellement du mandat de directeur général¹⁷, le versement d'une indemnité de perte de mandat, plafonnée à 24 mois mais calculée sur la moyenne des appointements bruts perçus au cours des douze derniers mois. L'ancienneté retenue pour le calcul a pour point de départ, non pas le début du mandat social de directeur général (1^{er} janvier 2018) mais l'entrée dans le groupe (6 octobre 2008), soit un gain de près de 10 ans.
- Le versement d'une indemnité de départ en retraite (à condition d'avoir l'âge requis et de réunir les conditions pour bénéficier d'une retraite à taux plein au titre de la Sécurité sociale), calculée en fonction de l'ancienneté acquise au sein du groupe Arcade. Bien qu'il soit précisé que le DG ait intégré le groupe le 6 octobre 2008, le CA a retenu une ancienneté plus favorable « *de 31 années et 5 mois au 01 janvier 2019* » au-lieu de 10 ans et 3 mois (reprise d'ancienneté à partir du 3 août 1987, date de son entrée dans la vie professionnelle).

Ce mode de calcul plus favorable du montant des indemnités est présenté comme étant la contrepartie d'une rupture du contrat de travail, concomitante à la désignation en tant que mandataire social.

Le conseil d'administration a désigné, lors de sa séance du 23 novembre 2017, à l'unanimité, M. Michel Dulimon en qualité de directeur général de NCA, et a décidé de sa rémunération. Le procès-verbal n'apporte pas de précision sur son départ (ce dernier était encore administrateur en tant que représentant permanent d'Aiguillon résidences le jour de la séance, et n'aurait pas dû prendre part au vote). Il en est de même pour le vote concernant sa rémunération en 2018 (procès-verbaux du CA du 15 mai) et 2019 (procès-verbaux du CA du 14 mai). La société précise que le DG n'a pas participé à ces différents votes, mais reconnaît un manque de vigilance sur la rédaction des procès-verbaux, et s'engage à l'avenir à formaliser précisément l'absence de l'intéressé pendant le vote du CA.

¹⁴ Remplacée à compter du 1^{er} janvier 2020 par l'intéressement et les dispositifs d'épargne salariale.

¹⁵ Arrêt du 30/03/2017 de la chambre civile 2 de la Cour de cassation (pourvoi n° 15-25453).

¹⁶ <https://www.urssaf.fr/portail/home/employeur/calculer-les-cotisations/les-elements-a-prendre-en-compte/les-frais-professionnels/les-titres-restaurant.html>

¹⁷ Sauf pour faute grave ou négligence grave de gestion ou tout acte contraire à l'intérêt de la société, démission, limite d'âge ou décès et départ à la retraite.

3.3.3 Actionnariat

Au 31 décembre 2019, son capital social s'élevait à 1 001 424 € (pour un capital statutaire maximum de 2 500 000 € tel que prévu à l'article 7), réparti en 62 589 parts sociales de 16 € de valeur nominale. Antin résidences est à cette date actionnaire principal et détient 99,13 % du capital (62 043 actions). Le reste est détenu par 141 associés se répartissant comme suit :

Tableau 3 : Répartition des parts sociales et des droits de vote au 03/12/2019

Catégories	Nombre d'associés	Nombre de parts sociales	En %	Droits de vote	En %
Collectivités publiques et de leurs groupements ¹⁸	2	2	0,00%	2	10
Organismes d'HLM ¹⁹	7	62 156	99,31%	7	50
Salariés de la coopérative	31	31	0,05%	31	10
Autres personnes physiques et partenaires sociaux économiques qualifiés	7	305	0,49%	7	20
Utilisateurs	95	95	0,15%	95	10
Total	142	62 589	100,00%	142	100

Source : fiche d'actionnariat, mise à jour au 03/12/2019, transmise par NCA.

La transformation de NCA en SCIC a entraîné une réorganisation des catégories d'associés en différents collèges : trois collèges obligatoires (personnes bénéficiant habituellement à titre gratuit ou onéreux des activités de la coopérative²⁰/ collectivités publiques et leurs groupements / salariés) et deux nouveaux collèges (organismes HLM / personnes physiques et partenaires sociaux économiques qualifiés contribuant, par leur notoriété, par leur action à la réalisation de l'objet de la société, notamment par leur volonté à promouvoir toutes mesures et opérations en faveur de son action). Auparavant, il n'existait que trois collèges : utilisateurs, personnes physiques ou morales non-utilisatrices de la coopérative et personnes physiques ou morales non-utilisatrices et ayant un statut coopératif ou HLM.

Chacun des collèges dispose de droits de vote différenciés dont la répartition, déterminée par les statuts, assure une meilleure adéquation entre la détention du capital et la représentation en assemblée générale (cf. § 3.2.1). Le résultat de chacune des délibérations de chaque collège est rapporté selon la règle de la majorité de sorte que la majorité exprimée au sein dudit collège emporte la totalité des droits de vote attachés à celui-ci au niveau de l'assemblée générale.

L'actionnariat et la répartition des droits de vote n'appellent pas d'observation.

¹⁸ Communes de Marcoussis et de Bezons.

¹⁹ Antin résidences, Aiguillon résidences (100 parts), CPH (9 parts), France Loire (1 part), SFHE (1 part), La Ruche habitat (1 part) et le Logis corse (1 part).

²⁰ Durant la période 2014-2018, les acquéreurs se voyaient systématiquement proposer de souscrire une part sociale du capital de NCA. Toutefois, seuls huit d'entre eux en ont souscrit une. À partir de 2019, cette souscription a été rendue obligatoire pour l'ensemble des programmes réalisés sous égide SCCV.

3.3.4 Assemblée générale

L'assemblée générale se réunit au moins une fois par an. Les convocations comportent bien les mentions obligatoires prévues par l'article R. 225-66 du Code de commerce et le délai de convocation prévu à l'article R. 225-69 du Code de commerce est respecté.

L'assemblée générale exerce les compétences que lui confèrent les dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce. Ainsi, elle procède notamment à l'approbation des comptes de l'année précédente, des conventions réglementées, au renouvellement des mandats ou à la nomination des administrateurs et à la modification des statuts.

L'assemblée générale s'est réunie, en la forme extraordinaire, à deux reprises sur la période contrôlée :

- le 23 novembre 2017 pour adopter la proposition du CA de transformer la SCP en SCIC HLM, sous la condition suspensive de l'agrément administratif,
- le 14 mai 2019 afin de modifier sa dénomination sociale et réserver aux salariés les augmentations de capital tout en supprimant le droit préférentiel de souscription.

3.3.5 Révision coopérative

NCA a été soumise à la procédure de révision en octobre 2018. La dernière avait eu lieu dix ans plus tôt. Les principales conclusions du rapport définitif de la révision coopérative de NCA dont un exemplaire a préalablement été adressé aux administrateurs, ont été présentées lors de la séance du 8 octobre 2019 par le directeur général de la fédération nationale des sociétés coopératives d'HLM. Ce rapport a mis en évidence les points suivants :

- La mise en place d'un projet stratégique en 2017 avec pour objectif d'accroître les capacités de production du groupe Arcade ;
- Une mutualisation accrue entre les sociétés du groupe, notamment s'agissant des prestations de services ;
- Une visibilité qui pourrait être améliorée en mettant en place, en dehors des assemblées générales, des dispositifs de communication à destination de ses utilisateurs sur son activité, ses résultats et ses perspectives ;
- Un prix de vente supérieur de 20 % en moyenne par rapport aux autres coopératives opérant dans des zones similaires mais inférieur de 13 % par rapport aux plafonds réglementaires qui s'explique par :
 - Une charge foncière nettement supérieure en raison du territoire d'intervention (+81 %),
 - Un prix de revient supérieur (+24 %),
 - Un taux de marge nette au logement de 3 % (inférieur de 3,2 points par rapport aux autres coopératives) ;
- Un objet social assumé avec 57 % des clients ayant des ressources inférieures au plafond PLUS ;
- Des ventes à investisseurs supérieures de 10 points à la pratique observée dans les coopératives HLM (22 % contre 12 %).

D'un point de vue financier, il a été relevé que :

- Les indicateurs de structure financière étaient très satisfaisants ce qui démontre la capacité de la coopérative à initier de nouveaux projets et à soutenir son développement sans recapitalisation. Il est également noté que NCA bénéficie du soutien de sa maison-mère au travers d'avance en compte-courant ;

- Malgré une année 2017 en repli, les indicateurs de résultat et d'autofinancement sont globalement satisfaisants sur la période 2014-2017. Les résultats 2018 sont également encourageants, la coopérative dispose d'une structure financière saine et solide.

3.4 Maîtrise des risques, contrôle et audit interne

Au moment du contrôle, seul un ETP, recruté fin 2018, est affecté au contrôle interne ce qui apparaît faible. Ainsi, l'examen de quelques dossiers de marchés publics a mis en évidence que les procédures n'étaient pas toujours correctement appliquées. Les incohérences relevées à cette occasion témoignent d'une faiblesse au niveau du dispositif de contrôle interne de niveau 1 (cf. § 3.5 *commande publique*).

De la même manière, les investigations effectuées ont mis en évidence un manque de traçabilité et de fiabilité des données. Ce constat a notamment pu être opéré s'agissant des résultats de l'indicateur J1 de la CUS de première génération (cf. § 5.2.2), du nombre de livraison de logements sociaux, de logements en accession sociale (cf. § 4.4.1), du nombre de ventes et du nombre de logements restant à commercialiser.

Selon les annexes réglementaires 2014-2018, un total de 1 182 logements en accession a été commercialisé par 28 SCCV, dont 92 logements en PSLA, soit une moyenne de 236 logements par an, et il restait fin 2018 quelque 527 logements à commercialiser. Ces chiffres présentent des écarts par rapport à ceux indiqués dans le tableau de bord d'activité 2019-2014 et repris par l'Agence aux fins d'analyse aux § 4.4.1 et § 5.1.

Une cartographie des risques a été mise en place fin 2018, concomitamment au déploiement d'un dispositif de contrôle interne sur l'activité de promotion immobilière. La société précise en outre avoir identifié l'origine des lacunes constatées par l'agence sur le suivi des marchés, et a mis en place les procédures requises (cf. § 3.5).

Coopérer pour Habiter (CPH) s'est dotée en janvier 2020 d'une direction Finances et Risques, en charge de l'animation du réseau des référents PMR (prévention et maîtrise des risques) des différentes sociétés du groupe (cf. rapport 2019-050). La gouvernance a fait le choix d'une fonction d'audit interne unique localisée au sein de CPH, holding du pôle HLM, rattachée hiérarchiquement au DG de CPH et fonctionnellement au président du comité d'audit. NCA ne dispose donc pas d'une fonction d'audit interne dédiée.

3.5 Commande publique

La maîtrise d'ouvrage est directement assurée par la SCIC NCA depuis le 1^{er} janvier 2018. Elle faisait auparavant l'objet d'une délégation au profit du GIE Arcade services. Un rapport sur l'exécution des marchés passés sous une procédure formalisée est transmis annuellement au conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article R.433-6 du CCH. Ce bilan pourrait utilement être complété afin d'expliquer les raisons des écarts constatés²¹ (cf. §.3.3.1).

²¹ Ainsi, à titre d'exemple, les marchés de prestations de service liés à des marchés de travaux ont subi des dépassements de 28 % s'agissant du programme SCIA219 à Villepinte, 50 % concernant le programme SCIA220 à Viry et 127 % concernant le programme SCIA223 à Bezons.

Dans le cadre du contrôle, quelques marchés ont été analysés (cf. §.3.7 commande publique du RP n° 2019-046 relatif à Antin résidences) dont un marché de construction neuve lancé par NCA et divers autres marchés de construction ou de maîtrise d'œuvre qui relevaient du GIE Arcade services.

Diverses anomalies ont été relevées : incohérence des dates entre les pièces d'un même marché, non actualisation des documents type utilisés, réglementation applicable non actualisée, non-respect des délais. Ces anomalies, liées principalement à l'utilisation des outils, dénotent une faiblesse au niveau du processus de contrôle interne dû pour partie à un turn-over important du personnel.

Des marchés de maîtrise d'œuvre ont fait apparaître des dépassements susceptibles de bouleverser l'économie générale du contrat initial et ayant eu pour effet d'augmenter, de manière notable, le montant du marché initial, ce qui dénote une mauvaise définition et évaluation des besoins par l'organisme. Ces dépassements nécessitent une nouvelle mise en concurrence et ne peuvent être traités par avenant. Les dépassements les plus importants relevés ont notamment concerné les programmes SCIA227, SCIA235, SCIA219, SCIA209, SCIA237 et SCIA223 (dépassements respectivement de 20, 21, 45, 46, 145 et 188 %). La société explique certains de ces dépassements par des erreurs de saisie des engagements dans l'outil de gestion.

Enfin, diverses incohérences ont été relevées concernant le marché relatif au mandat de commissariat aux comptes (CAC) qui a fait l'objet d'un renouvellement en 2017 pour une période de 6 ans. Ainsi, il a été décidé de recourir à la procédure de consultation afférente aux marchés inférieurs à 100 k€ (choix sur la base de 3 devis sollicités). Or, la procédure interne applicable pour ce type de marché prévoit expressément que cette consultation allégée n'est permise que lorsque la durée du marché est au maximum de 4 ans alors qu'en l'espèce, elle était de 6 ans. En outre, et compte tenu du projet de réorganisation de l'activité de promotion immobilière, amorcée dès 2016, il était plus que probable que le plafond de 100 k€ serait dépassé au regard de l'estimation initiale du marché à 90 k€. La consultation aurait donc dû, conformément à la procédure interne, prendre la forme d'une publication dans un journal d'annonces légales. De plus, l'acte d'engagement a été signé 6 jours avant les notifications d'attribution et de rejet ce qui constitue une anomalie.

La société a engagé des actions correctives pour mieux sécuriser sa politique d'achat. Le règlement de CAO a été actualisé, les procédures ont été revues, et NCA peut s'appuyer sur une plateforme sécurisée pour passer ses marchés, selon les seuils définis par la réglementation.

4. ACCESSION A LA PROPRIETE

4.1 Stratégie de développement

La stratégie, contractualisée dans la convention d'utilité sociale (CUS) accession du 17 novembre 2011, consistait à profiter de l'adossement au groupe Arcade, et notamment à la SA d'HLM Antin résidences, pour affirmer son rôle d'acteur local et produire annuellement 200 logements neufs en accession sociale à la propriété. Ce niveau intégrait les objectifs de production des SA d'HLM franciliennes du groupe Arcade. Ainsi, Antin résidences et CPH s'étaient engagées, dans leur CUS signée le 30 juin 2011, à produire respectivement 180 et 20 logements par an.

Conformément à l'article L.423-1-1 du CCH, le groupe Arcade-VYV a établi son cadre stratégique d'utilité sociale qui définit, à l'échelle des entités le constituant, des orientations générales et des objectifs chiffrés. En matière de politique patrimoniale, le groupe a pris, sur la période 2019-2024, les engagements suivants (en moyenne annuelle) :

- 3 700 agréments de logements familiaux (incluant les équivalents-logements en foyer),
- 4 000 réhabilitations thermiques conduisant au minimum au gain d'une étiquette énergétique,
- 1 000 livraisons de logements en accession sociale à la propriété.

Sur la base de ces orientations, NCA a élaboré sa CUS accession, nouvelle génération, aux termes de laquelle elle s'est donnée pour objectif de porter sa production de logements neufs en accession sociale à 250 logements par an. Ce document a été validé par le CA du 3 décembre 2019 qui a également pris acte du PMT 2019-2027 qui prévoit, quant à lui, un volume de production plus important (400 logements par an) à partir de 2021 (cf. §.6.3).

4.2 Description de l'activité de NCA

Jusqu'au 31 décembre 2017, l'activité de NCA consistait à produire des logements en accession sociale à la propriété (PSLA compris), soit pour son propre compte, soit principalement pour le compte des SA d'HLM franciliennes du groupe Arcade. La coopérative ne disposant pas de personnel, la conduite des opérations d'accession sociale était en réalité assurée par les équipes du GIE Arcade services. Sur la période 2014-2017, ce sont 907 logements (dont 154 pour le compte de NCA) qui ont vu le jour par le biais d'une SCCV, et ce, à hauteur de 88 % (cf. annexe V).

À partir de 2018, et dans le cadre de la réorganisation de l'activité de promotion immobilière, le périmètre d'action de NCA a été étendu aux logements locatifs sociaux mais également aux places d'hébergement en foyer et autres produits spécifiques (à destination notamment de Croix-Rouge habitat). Ainsi, NCA s'est notamment vue confier par Antin résidences et CPH, une mission de conduite d'opérations et de maîtrise d'ouvrage déléguée aux fins de réalisation d'opérations de construction neuve à usage locatif, d'acquisition-amélioration ou de réhabilitation.

Les conditions de rémunération ont été fixées dans les conventions signées en décembre 2017 (cf. § 3.2.3) et varient en fonction de la nature des opérations :

- S'agissant des opérations en accession sociale et en PSLA, la rémunération est déterminée en fonction du chiffre d'affaires HT de la convention de gérance de la SCCV.
- S'agissant des opérations locatives, la rémunération s'applique à l'opération, de manière forfaitaire, en fonction d'un taux fixé par rapport au prix de revient.
- S'agissant des opérations de VEFA, le taux de rémunération est fixé à 2,5 %.

En 2018, NCA a facturé à CPH une somme de 363 849 € et à Antin résidences une somme de 8 230 252 €.

En outre, elle exerce, pour son propre compte, une activité d'accession sociale qui lui permet de dégager des marges sur les opérations d'accession au prorata de ses participations dans les SCCV. En 2018, la marge sur cette activité s'est élevée à 794 k€. Cette marge dépend des résultats cumulés, bénéficiaires ou déficitaires, des SCCV dans lesquelles NCA dispose de parts (cf. § 6.1).

Afin de pouvoir accomplir directement ces missions, NCA s'est dotée de moyens propres. Ainsi, la direction du développement, créée au sein de NCA, est chargée de la prospection et de l'analyse foncière. Sa mission prend fin à la signature de la promesse de vente. Les directions régionales d'Île-de-France (Nord/Ouest et Sud-Est) de la société prennent ensuite le relai pour la conduite des opérations.

Aux étapes clés des opérations immobilières (permis de construire, promesse de vente de terrain ou achat de terrain et ordre de service de commencement des travaux), NCA sollicite l'avis consultatif du comité d'engagement des opérations immobilières du groupe, ce qui participe à la sécurisation de l'activité de la société. Les décisions de poursuite des études et d'engagement des opérations relèvent de la compétence du directeur général qui en rend compte ensuite au conseil d'administration.

4.3 Montage des opérations

L'activité d'accession sociale à la propriété est réalisée majoritairement au travers de SCCV²², constituées pour chaque opération, en partenariat principalement avec les SA d'HLM franciliennes du groupe Arcade. La participation de NCA au capital des SCCV est généralement minoritaire. Ainsi, fin 2019, NCA détenait une participation dans 58 SCCV à hauteur de 20 % en moyenne.

L'objectif de ce montage est de garantir une meilleure lisibilité des programmes, de partager le financement des opérations mais également les risques avec les opérateurs.

La création de la SCCV intervient au plus tard avant l'acquisition du terrain dédiée à l'opération. Elle est liquidée lorsque tous les logements ont été livrés.

Certaines opérations sont mixées avec des logements locatifs sociaux qui sont alors vendus en bloc à des opérateurs sociaux.

²² Avant 2010, il était recouru aux sociétés civiles immobilières (SCI).

4.4 Développement des opérations d'accession sociale

4.4.1 Dans le cadre des dispositifs classiques

Le tableau ci-dessous retrace la production de logements de NCA, au cours des six dernières années, au titre de l'activité d'accession sociale (pour plus amples détails, cf. annexe V qui précise également la production de NCA en matière de logements locatifs sociaux et d'équivalents-logements en foyer).

Tableau 4 : Nombre de logements livrés en matière d'accession sociale sur 2014-2018

Nombre de logements livrés en matière d'accèsion sociale, durant la période 2014-2019, répartis selon les entités											
Type de production		Total	Par selon l'entité (en %)	Type de production		Total	Par selon l'entité (en %)	Type de production		Total	Par selon l'entité (en %)
Accession sociale (hors PSLA)	Nombre total pour le compte d'une SCCV	1247,75	100,0%	PSLA	Nombre total pour le compte d'une SCCV	231,35	100,0%	Accession sociale (PSLA compris)	Nombre total pour le compte d'une SCCV	1479,1	100,0%
	dont nombre au prorata de la participation de NCA	244,5	19,6%		dont nombre au prorata de la participation de NCA	46,5	20,1%		dont nombre au prorata de la participation de NCA	291	19,7%
	dont nombre pour Antin résidences	797	63,9%		dont nombre pour Antin résidences	179	77,4%		dont nombre pour Antin résidences	976	66,0%
	dont nombre pour CPH	4,25	0,3%		dont nombre pour CPH	0,35	0,2%		dont nombre pour CPH	4,6	0,3%
	dont nombre pour une autre entité	202	16,2%		dont nombre pour le compte d'une autre entité	5,5	2,4%		dont nombre pour une autre entité	207,5	14,0%
	Nombre total (hors SCCV)	179	100,0%		Nombre total (hors SCCV)	20	100,0%		Nombre total (hors SCCV)	199	100,0%
	dont nombre pour Antin résidences	179	100,0%		dont nombre pour Antin résidences	20	100,0%		dont nombre pour Antin résidences	199	100,0%

Source : données NCA.

Ce récapitulatif montre que les opérations en PSLA représentent seulement 15 % de la production totale qui bénéficie majoritairement aux sociétés du groupe Arcade-VYV avec une prépondérance pour Antin résidences. En effet, seuls 14 % des logements réalisés pour le compte d'une SCCV l'ont été au profit de sociétés extérieures au groupe²³.

Sur la période 2014-2019, le nombre total de logements livrés s'est élevé à 1 678 (soit une moyenne annuelle d'environ 280 logements dont 48 au profit de NCA) qu'ils s'agissent d'opérations réalisées dans le cadre ou en dehors d'une SCCV. L'objectif de production de 200 logements par an, prévu dans la première CUS accession de NCA, a donc été dépassé (cf. § 4.1).

Les équipes de production actuellement en place au sein de NCA apparaissent correctement dimensionnées puisque 452 logements ont été livrés en 2018 et 318 en 2019, soit 46 % de la production totale sur la période visée.

La production apparaît de qualité. En particulier, tous les logements en accession sociale se situent dans des immeubles énergétiquement performants (titulaires de labels ou certifications de niveau BBC Effinergie, RT2012, Qualitel...) ce qui constitue une garantie supplémentaire pour les acquéreurs du fait de leur faible consommation énergétique (cf. § 5.2).

²³ SAIMV Moulin vert, SNAP, AIPAL et OPH 77.

4.4.2 Dans le cadre de nouveaux dispositifs

4.4.2.1 Le bail réel solidaire (BRS)

➤ *Par l'intermédiaire de l'OFS « La coopérative foncière francilienne » :*

Confrontée à des difficultés grandissantes pour réaliser des programmes d'accession sociale à la propriété attractifs, compte tenu notamment de l'évolution du prix du foncier en Île-de-France, NCA s'est vue autorisée par le conseil d'administration du 18 mai 2017, à souscrire 10 parts de 10 € chacune au capital, en cours de constitution, de la SCIC SAS « La coopérative foncière francilienne ». Enregistré à l'INSEE le 26 juin 2017 et agréé par le préfet de la région francilienne le 24 octobre 2017, cet organisme foncier solidaire (OFS), créé à l'initiative des coopératives HLM d'Île-de-France et de la fédération des COOP'HLM, a vocation à acquérir, en territoires tendus, des terrains ou des immeubles à des conditions plus avantageuses et de les mettre à disposition d'acquéreurs au moyen de baux de longue durée, compris entre 18 et 99 ans, tels que le bail réel solidaire (BRS).

Le but recherché est d'intervenir sur tous les territoires et de réinvestir Paris et la première couronne, territoires sur lesquels le développement de logements abordables en accession était rendu difficile compte tenu du prix élevé des terrains (cf. §.3.1).

L'objectif poursuivi par le BRS est ainsi, grâce à une dissociation pérenne du foncier (propriété de l'OFS) et du bâti (détenu par le ménage), de permettre une neutralisation du coût d'acquisition du foncier, d'améliorer l'adéquation entre le prix des logements construits et le revenu des ménages. Ce dispositif constitue par conséquent une nouvelle voie dans le parcours résidentiel des ménages, à mi-chemin entre la location et l'accession à la propriété.

Il résulte de la CUS nouvelle génération que plusieurs opérations représentant plus de 100 logements sont à l'étude.

➤ *Par l'intermédiaire de l'OFS en cours de création par Antin résidences :*

Antin résidences a été autorisée, par son conseil d'administration du 11 octobre 2019, à créer en son sein, en secteur comptable distinct, un OFS doté d'un million d'euros ce qui constituera un nouveau vecteur de développement au sein du groupe Arcade-VYV, dont bénéficiera NCA. La demande d'agrément a été satisfaite en septembre 2020.

4.4.2.2 Le bail réel solidaire (BRS)

NCA fait partie depuis 2016 du GIE Grand Paris accession, tout comme trois autres coopératives HLM (Coopimmo, Gambetta Île-de-France et Terralia), à proportion égale, soit 25 %. L'objectif poursuivi est de pouvoir se positionner sur les grands projets de développement immobilier mis en œuvre dans le cadre du Grand Paris et de la future métropole. Au moment du contrôle, cette structure a permis de répondre à une consultation pour la réalisation de 250 logements (dont 50 à 70 pourraient relevés du BRS) à Trappes. Elle s'est également investie dans une opération de remembrement à Valenton qui devrait aboutir à la réalisation de 162 logements. Cette opération est maintenant directement portée par la SCCV constituée à cet effet.

Selon l'organisme, les sorties d'opérations sont limitées par le fait que la Caisse des dépôts et consignations (CDC) sollicite une demande de garantie sur toute la durée des opérations et non pas seulement sur les cinq premières années.

4.4.3 Analyse d'opérations

L'analyse des opérations d'accession sociale sur la période 2014-2018 a mis en évidence que le prix de revient prévisionnel du projet est globalement respecté même si près de la moitié des programmes achevés ont connu un dépassement de la durée prévisionnelle du chantier de plus de 20 %.

Le prix de revient final HT total par m² de SU (HT/m²/SU) des opérations d'accession sociale s'élève en moyenne à 2 865 €, soit un montant excédant de 24 % le prix de revient moyen des coopératives (2 312 € HT/m²/SU) opérant dans des zones similaires. Il s'en suit que les prix de vente pratiqués par NCA sont également supérieurs dans les mêmes proportions (2 964 €/m²/SU contre 2 465 €)²⁴ tout en demeurant néanmoins inférieurs de 13 % par rapport aux plafonds (contre 22 % toutes coopératives confondues).

NCA dégage un taux de marge de 3 % contre 6,2 % pour la moyenne des coopératives.

²⁴ Source : rapport de révision coopérative 2018.

5. POLITIQUE SOCIALE ET COMMERCIALE

5.1 Commercialisation des opérations

La commercialisation est effectuée depuis 2018 directement par NCA (elle l'était précédemment par le GIE Arcade services) et plus précisément par la direction commerciale et marketing. Elle doit prendre en compte différents enjeux : les objectifs des programmes locaux de l'habitat (PLH), les attentes des collectivités locales mais également les problématiques de rééquilibrage social dans les secteurs ANRU en particulier.

Les vendeurs sont chargés du lien avec le client, de la phase de prospection jusqu'à la livraison du logement. Ils disposent d'un outil appelé « Alt'Office » afin de s'assurer de la solvabilité des acquéreurs potentiels sur une base déclarative. Ils bénéficient également d'un outil « CoopOption » qui leur permet de vérifier la conformité des dossiers face aux spécificités du PSLA. Le contrôle des dossiers de location-accession ayant fait l'objet d'une levée d'option en 2017 et 2018 qui a porté sur 116 dossiers, n'a pas relevé d'irrégularités.

Par ailleurs, une procédure dite « procédure huissier » a été mise en place afin de garantir l'égalité de traitement des candidats en toute transparence (envoi des candidatures et inscription d'un numéro d'ordre permettant d'examiner les candidats en fonction de l'ordre d'arrivée).

L'équipe commerciale dispose également d'un tableau de bord afin d'assurer le suivi de la commercialisation. Ce document²⁵, arrêté à fin juin 2020, met en évidence que :

- La commercialisation débute en moyenne 15 mois avant le lancement de l'ordre de service (et 38 mois avant la livraison) s'agissant des PSLA (avec une amplitude comprise entre 4 et 31 mois) et en moyenne 14,5 mois (et 39 mois avant la livraison) s'agissant des autres programmes d'accession sociale ;
- La durée de commercialisation de chaque programme ne fait pas l'objet d'un suivi puisqu'il n'est pas fait mention de la date à laquelle le dernier logement a été vendu. Cela étant, un examen des programmes, ayant fait l'objet d'une livraison au plus tard fin 2018, laisse apparaître que la vente peut s'avérer longue. Ainsi, certains programmes, non encore intégralement vendus, affichent déjà des délais parfois supérieurs à 80 mois :
 - S'agissant des programmes en PSLA : SCIA202 (81 mois), SCIA205 (85 mois) et ANTA550 (96 mois).
 - S'agissant des autres programmes d'accession sociale : SCIA208 (80 mois), ANTA558 (84 mois) et SCIA205 (85 mois).

Même si le stock global à la vente a tendance à diminuer (cf. tableau ci-dessous, le stock est de 151 logements au 31/12/2019), l'Agence recommande une certaine vigilance dans le choix des opérations, afin de s'assurer que le produit proposé répond aux besoins. Le stock de logements restant à vendre est détaillé dans l'annexe V.

²⁵ Hors ventes en bloc et commerce.

Tableau 5 : Évolution de la commercialisation sur la période 2014-2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Moyenne sur la période
Lancements des commercialisations	203	138	379	240	278	48	214,3
Réservations	157	335	320	327	321	175	272,5
Signatures d'actes notariés	51	186	389	305	418	149	249,7
Levées d'option	nc	nc	14	61	46	38	39,8
Stock global à la vente au 31/12	nc	240	336	271	306	151	260,8

Source : tableau de bord de l'activité de NCA.

Afin de sécuriser la commercialisation, NCA est amenée à vendre à des investisseurs (personnes physiques) dans le cadre du dispositif dit « Pinel ». Cette pratique a été actée par le CA du 3 décembre 2019 tout en la limitant à 30 % des ventes annuelles. Aucune précision n'a été apportée concernant le périmètre de ce plafonnement. L'Agence recommande que le conseil d'administration précise, afin de pallier toutes éventuelles dérives et dans un souci de mixité sociale, que ce plafond doit s'appliquer également au niveau de chaque programme. La société précise que la commercialisation à des investisseurs est fréquemment mobilisée au démarrage afin de garantir un taux de réservation permettant de lancer le programme dans des conditions plus sécurisées.

Par ailleurs, afin d'encourager les levées d'option dans le cadre des opérations PSLA, NCA est également amenée à faire montre d'une certaine souplesse dans l'application du délai fixé. En effet, l'article 3 des conditions particulières du contrat préliminaire prévoit que la levée d'option doit être effectuée dans un délai maximum de 2 ans à compter de la remise des clés au locataire-accédant. Or, il résulte du tableau de suivi des commercialisations en cours que le délai de levée d'option excède régulièrement cette échéance. Cette constatation a également pu être opérée à l'occasion de l'examen des dossiers de location-accession. Ainsi, dix-sept ménages sur 116 dossiers examinés se sont prévalus de cette faculté au-delà du délai imparti.

5.2 Caractéristiques et accompagnements des accédants

5.2.1 Engagements contractuels jusqu'en 2018

Dans le cadre de la CUS accession, signée le 17 novembre 2011, NCA s'était engagée, outre l'objectif de production de 200 logements par an, à deux autres objectifs²⁶ :

- adapter l'offre de logements sociaux aux besoins des populations et des territoires en signant au moins 40 % des contrats avec des ménages dont les revenus n'excèdent pas les plafonds PLUS (indicateur J.1) ;
- accompagner les accédants à la propriété en insérant, dans au moins 80 % des contrats, les clauses de garantie de rachat et de relogement prévues aux articles R. 443-2 et R. 331-76-5-1 du CCH (indicateur K.1).

Le tableau ci-dessous, établi à partir des données figurant dans les procès-verbaux du CA, montre que NCA a largement dépassé l'objectif J1 sur toute la période de la CUS.

²⁶ Les pourcentages fixés portent sur le seul périmètre des ventes entrant dans le champ de la CUS (numérateur et dénominateur excluant les VEFA pour le compte d'autres organismes, personnes morales, investisseurs ou acquéreurs hors plafond PLI + 11 %).

Il convient toutefois d'attirer l'attention sur le manque de fiabilité des données puisque celles-ci diffèrent selon leur source (procès-verbaux du conseil d'administration, rapport de révision de la coopérative, CUS nouvelle génération, tableau des indicateurs de CUS annexé à la note de présentation de la transformation de la forme juridique de NCA). Il n'en demeure pas moins que quelle que soit la source utilisée, les résultats sont très nettement supérieurs à l'objectif fixé. NCA assure donc parfaitement son rôle en matière sociale.

Tableau 6 : CUS

Indicateurs qualitatifs	2012	2013	2014	2015	2016	2017	218
Accédants dont les revenus sont inférieurs aux plafonds PLUS : objectif 40 % (J 1)	72 %	69 %	56 %	73 %	71 %	70 %	78 %

Source : *procès-verbaux du conseil d'administration.*

Tableau 7 : Évolution du profil de la clientèle en accession sociale sur la période 2014-2019 (incluant les investisseurs)

Profil clientèle	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Sous plafond PLUS	51 %	54 %	50 %	57 %	60 %	63 %
Entre PLUS et PLS	37 %	19 %	17 %	19 %	22 %	9 %
Entre PLS et PLI	2 %	0 %	2 %	2 %	2 %	4 %
Supérieur au PLI	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Investisseurs	10 %	27 %	31 %	22 %	16 %	24 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Source : *rapport de révision coopérative pour les années 2014 à 2017 et NCA pour 2018 et 2019.*

De la même manière, NCA a parfaitement rempli l'objectif K1 qu'elle a en outre complété par la souscription d'une assurance-revente. En effet, qu'il s'agisse de logements en l'état futur d'achèvement, accompagnés ou non d'un prêt social de location-accession (PSLA), tous les contrats signés depuis 2012 prévoient systématiquement, au profit des accédants, un dispositif de sécurisation qui se décline en trois niveaux :

- une garantie de rachat du logement à un montant minimal garanti dans l'hypothèse où l'accédant se trouverait en difficulté au cours des 15 années suivant la signature de l'acte de vente authentique.
- une garantie de relogement dans le patrimoine locatif social pendant 15 ans, en cas de revente forcée du logement liée à des difficultés personnelles ou professionnelles. Pour ce faire, NCA a conclu le 23 mars 2011 avec la société Antin résidences, qui dispose d'un patrimoine locatif social, une convention qui s'applique non seulement aux logements construits et commercialisés par NCA mais également par les SCCV dans lesquelles NCA détient une participation.
- une assurance-revente, souscrite auprès d'une compagnie d'assurance²⁷, qui « prend en charge l'éventuelle perte financière subie par le ménage en cas de revente obligée dans les 10 ans de l'acte notarié intervenu après la levée d'option ».

Les mesures de sécurisation ainsi mises en place dépassent le cadre réglementaire puisqu'elles s'appliquent à tous les accédants quel que soit le montant de leurs revenus fiscaux de référence.

Selon l'organisme, aucune demande n'a été formulée afin d'activer la garantie de rachat. En revanche, s'agissant de la garantie de relogement, deux demandes étaient en cours de traitement au moment du contrôle.

²⁷ La fédération des coopératives d'HLM a négocié, un contrat spécifique avec le courtier Filhet et Allard & Cie, la protection revente d'ACE Europe.

Le conseil d'administration a été régulièrement informé du suivi de la CUS ce qui lui a permis de vérifier la bonne satisfaction des indicateurs de performance. En revanche, NCA ne justifie pas avoir transmis à l'État les éléments nécessaires aux évaluations bisannuelles. Par ailleurs, l'Agence recommande que des clauses anti-spéculatives soient systématiquement insérées dans les contrats de réservation et non pas seulement lorsque celles-ci sont imposées, dans le cadre de la mise à disposition de foncier, par des collectivités.

5.2.2 CUS accession nouvelle génération

Aux termes de cette CUS, adressée le 19 décembre 2019 au préfet de la région Île-de-France, NCA s'est engagée en matière de politique sociale à :

- Adapter l'offre d'accession sociale aux besoins des populations et des territoires : au moins 10 % des logements agréés PSLA devront être transformés en logements locatifs sociaux à 3 et 6 ans (indicateur PP-ACC-1) ;
- Favoriser l'accession à la propriété des ménages modestes : au moins 50 % des contrats signés par an devront l'être avec des ménages dont les revenus n'excèdent pas les plafonds applicables aux opérations financées en PLUS (indicateur PS-ACC-1).

Le respect de ces engagements sera évalué, conformément à l'article R. 445-21 du CCH, trois ans après l'adoption de la convention ainsi qu'à son terme.

6. DIAGNOSTIC FINANCIER

6.1 Analyse de l'exploitation

En tant qu'adhérente à la Société de Garantie de l'Accession Hlm (SGA Hlm) depuis 2003 et en application du décret n°2003-537 du 20 juin 2003 et à la clause type 4 de la convention, les dirigeants de la coopérative doivent rendre compte de l'activité accession garantie par la SGA Hlm soit dans le rapport de gestion (visé par le CAC) soit dans un rapport spécifique (impliquant une certification du CAC).

La coopérative Hlm Notre Cottage Accession réalise chaque année un rapport spécifique, annexé à son rapport de gestion, concernant l'activité d'accession garantie par la Société de Garantie d'accession Hlm. Ce rapport détaillé reprend les éléments de la convention, le suivi de opérations et des éléments de résultats consolidés.

La comptabilité de NCA et des SCCV, le contrôle de gestion, ainsi que d'autres fonctions administratives sont assurés par Antin Résidences, maison-mère de NCA, dans le cadre de la convention d'assistance administrative du 20 décembre 2012 puis d'une convention cadre en date du 11 décembre 2017.

Avec effet au 1^{er} janvier 2020, une nouvelle convention est signée par laquelle la société CPH apporte à NCA un ensemble de prestations au niveau des fonctions support administratives et organisationnelles groupe : direction générale, audit, communication, RGPD, stratégie et innovation, finances, juridique et ressources humaines.

Les comptes 2014 à 2018²⁸ sont certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes.

²⁸ Conformément à l'article L. 411-2 du CCH, NCA tient une comptabilité interne permettant, de distinguer - pour les exercices comptables ouverts à compter du 1^{er} janvier 2018 - le résultat des activités relevant du service d'intérêt général et celui des autres activités.

6.1.1 La performance d'exploitation

L'évolution de l'excédent brut d'exploitation, de la capacité d'autofinancement et du résultat de la coopérative NCA se présente comme suit :

Tableaux 8 : Constitution de l'EBE et de la CAF 2014-2018

En k€	2014	2015	2016	2017	2018
Produits des activités annexes	0	0	26	0	14 012
Chiffre d'affaires	0	0	26	0	14 012
Ventes d'immeubles	0	95	0	0	0
Production stockée	15	44	0	0	0
Coût promotion immobilière	-15	-3	0	0	0
Marge sur activité de promotion	0	48	0	0	0
Produit des activités	0	68	26	0	14 012
Coûts de personnel	0	0	0	0	-11 044
Autres charges externes	-103	-96	-184	-270	-2 865
Coût de gestion	-103	-96	-184	-270	-13 909
Charges de maintenance	0	0	0	0	-49
TFPB	-2	-2	0	0	0
Excédent brut d'exploitation	-105	-50	-158	-270	54

En k€	2014	2015	2016	2017	2018
Excédent brut d'exploitation (1)	-105	-50	-158	-270	54
Autres produits d'exploitation (2)	0	0	0	0	9
Autres charges d'exploitation (3)	0	0	0	0	0
Dotation aux amortissements	0	0	0	0	-53
Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation	-116	-397	-8	-197	-277
Reprises sur provisions et dépréciations d'exploitation	25	108	112	171	353
Résultat d'exploitation	-195	-339	-54	-295	86
Produits financiers divers (4)	1 013	762	508	645	1 273
dont résultat bénéficiaire des SCCV (5)	951	705	469	623	1 266
Reprises financières	155	0	0	0	0
Produits financiers	1 168	762	508	645	1 273
Charges d'intérêt (6)	0	0	0	0	-7
Autres charges financières (résultat déficitaire des SCCV) (7)	-159	-243	-296	-483	-472
Résultat financier	1 009	519	212	162	794
Résultat courant	814	179	157	-133	880
Cession d'actifs immobilisés	0	0	1	0	0
VNC des actifs sortis	155	0	1	0	0
Autres produits et charges exceptionnels (8)	0	0	0	0	0
Résultat exceptionnel	-155	0	0	0	0
Résultat net avant impôt	659	179	158	-133	880
Impôt sur les sociétés (9)	-127	-53	-15	-92	-155
Résultat net comptable	532	126	142	-226	725
CAF courante = (1) + (2) + (3)	-105	-50	-158	-270	63
CAF brute = (1) + (2) + (3) + (4) + (6) + (7) + (8) + (9)	623	415	38	-200	702

En k€	2014	2015	2016	2017	2018
Résultat bénéficiaire des SCCV (5)	951	705	469	623	1 266
Résultat déficitaire des SCCV (7)	-159	-243	-296	-483	-472
Résultat net sur activité accession = (5) + (7)	792	462	173	140	794

L'activité de NCA se limite jusqu'à fin 2017 à des prises de participation toujours minoritaires (de l'ordre de 15 % à 20 %) dans des SCCV supports de programmes immobiliers franciliens, en partenariat avec Antin Résidence qui détient les participations majoritaires. Elle ne possède pas d'actifs significatifs autres que financiers, ni de dette financière, les emprunts étant portés par les SCCV. De même, elle ne compte aucun salarié, et la gestion opérationnelle des SCCV est assurée par le GIE Arcade Services.

Sur cette période, NCA tire sa performance d'exploitation des résultats nets des SCCV complétés par quelques produits financiers issus de placements de trésorerie et de produits exceptionnels de portée marginale.

Au 1^{er} janvier 2018, NCA se dote d'un effectif de 98 salariés transférés du GIE Arcade services (cf. § 3.2.2), et outre son activité de promotion de l'accession sociale pour le compte des SCCV, elle devient prestataire pour Antin Résidences et Coopérer pour Habiter (cf. § 3.2). Elle réalise ainsi un chiffre d'affaires de plus de 14 M€ lié aux refacturations d'honoraires et fait face à des charges fixes constituées essentiellement de coûts de gestion.

Le résultat sur activité d'accession enregistré en fin de chaque année est très variable. Il est en effet directement lié à l'état d'avancement des processus de construction et de commercialisation des logements.

Entre 2014 et 2017, l'EBE est déficitaire et ce déficit s'accroît sous l'effet de la hausse des charges externes, seule composante du coût de gestion. La CAF brute est variable et négative en 2017 en raison du faible résultat de l'activité d'accession. Il devient positif en 2018 sous l'effet des produits et charges liés à la nouvelle organisation de la société.

Le résultat sur activité d'accession est également en progression par rapport aux 3 années antérieures, ce qui est à l'origine d'une forte hausse de la CAF brute. Il conviendra de confirmer cette tendance dans le temps.

Le résultat net est également assez variable sur la période. Il atteint 725 k€ fin 2018 et à titre de comparaison 595 k€ en 2019.

Contrairement à un GIE, dont les coûts sont refacturés à ses membres solidairement responsables, la SCIC NCA en tant que prestataire de services doit atteindre à compter de l'exercice 2018 un niveau de chiffre d'affaires lui permettant de couvrir ses charges (les frais de personnels représentant 79,5 % de ses frais de gestion) afin d'atteindre son seuil de rentabilité.

La répartition du chiffre d'affaires 2018 se présente comme suit :

Tableau 9 : Chiffre d'affaires 2018

Répartition du chiffre d'affaires 2018 en k€	Montants HT	En %
Honoraires MO ANTIN Locatif	5 827	
Honoraires MO CRH Locatif	1 198	
Honoraires MO CPH Locatif	356	
Total MO Locatif	7 381	52,7 %
Honoraires SCCV	4 168	
Honoraires MO ANTIN Accession	1 205	
Honoraires MO CPH Accession	8	
Frais commercialisation SCCV	212	
Frais commercialisation ANTIN	41	
Frais commercialisation Autres	11	
Total MO Accession	5 645	40,3 %
Prestations GIE	250	
Participation événements ANTIN	13	
Participation événements CRH	13	
Participation événements Autres	73	
Mise à disposition de personnel	637	
Total autres prestations	986	7 %
Ensemble	14 012	100

6.2 Situation financière

Tableau 10 : Analyse du bilan fonctionnel 2014-2018

En k€	2014	2015	2016	2017	2018
Capital et réserves nets de participations	6 334	6 866	6 992	7 113	6 846
Résultat	532	126	142	-226	725
Capitaux propres	6 866	6 993	7 134	6 887	7 571
Provisions pour risques et charges	158	444	332	353	274
Amortissements et provisions actif immobilisé	0	0	0	0	53
Ressources propres	7 024	7 437	7 466	7 240	7 899
Dettes financières	25	25	25	25	25
Ressources stables	7 049	7 462	7 491	7 265	7 924
Actif immobilisé brut	-25	-25	-25	-67	-417
Immobilisations financières	-462	-463	-690	-1 966	-1 981
Fonds de roulement économique	7 024	7 437	7 466	7 198	7 506
Immobilisations financières	-323	-299	-526	-1 781	-1 808
FONDS DE ROULEMENT NET GLOBAL (FRNG)	6 701	7 137	6 940	5 418	5 698
Stocks et en-cours promotion immobilière (accession)	-44	0	0	0	0
SCI, SCCV, PCA cessions	1 783	1 270	3 386	2 634	-2 381
Portage accession et opérations d'aménagement	1 827	1 270	336	2 634	2 381
Créances locataires et acquéreurs	0	0	0	0	11 669
Autres actifs réalisables	-8	-591	-602	-555	-510
Dettes d'exploitation et autres	147	77	371	710	9 194
Besoin (+) ou ressource (-) en fonds de roulement	1 688	1 784	3 617	2 478	5 365
VMP et disponibilités	5 014	5 353	3 323	2 940	361
Concours bancaires	0	0	0	0	28
Trésorerie nette	5 014	5 353	3 323	2 940	333

6.2.1 Fonds de roulement et besoin en fonds de roulement

En l'absence de dettes financières, les ressources stables progressent de 937 k€, entre 2014 et 2018, sous l'effet de la capitalisation des résultats, la coopérative ne distribuant aucun dividende, et dans une moindre mesure de l'augmentation des provisions. Les actifs immobilisés (immobilisations financières) étant en hausse de 1 940 k€²⁹, le fonds de roulement baisse de 1 004 k€, passant de 6 701 k€ fin 2014 à 5 697 k€ fin 2018.

Malgré cette baisse, NCA dispose donc d'une marge de manœuvre tout à fait satisfaisante.

À l'inverse, le besoin en fonds de roulement augmente de 3 677 k€ sur la période, passant de 1 687 k€ fin 2014 à 5 364 k€ fin 2018.

6.2.2 Trésorerie

La conjonction de ces 2 mouvements se traduit par une détérioration de 4 681 K€ de la trésorerie qui passe de 5 014 k€ fin 2014 à 333 k€ fin 2018.

L'analyse par les flux sur la période 2015-2018 – objet du tableau ci-dessous – permet d'identifier les différents déterminants de la formation de la trésorerie.

²⁹ Les fonds propres versés par NCA en 2017 à hauteur de sa participation dans les SCCV, passent de 500 k€ en 2016 à 1 744 k€ en 2017. Ces versements concernent 3 SCCV : Bezons Cœur de Ville (194 k€), Égly Lot C (649 k€) et Puiseux en France route de Marly (411 k€).

Les investissements de 1 941 k€ sont constitués pour l'essentiel par des créances de 1 481 k€ rattachées à des participations dans 4 SCCV³⁰.

Au besoin de financement lié aux investissements réalisés sur la période, s'ajoute un besoin en fonds de roulement de 3 696 K€, qui provient essentiellement :

- des facturations de prestations réalisées en 2018 et non encore encaissées en fin d'année, concernant principalement Antin Résidences (6,92 M€) et les SCCV (3,36 M€), soit un total de 11,668 M€ sur un chiffre d'affaires de 14 M€.
- tempérées par l'existence pour la première fois en 2018 de dettes fiscales et sociales à hauteur de 4,71 M€ auxquelles s'ajoutent l'avance de 1,5 M€ d'Antin Résidences (sur une enveloppe maximum de 3 M€) et les dettes intra-groupes de 1,42 M€.

Le besoin de financement total constitué du montant des investissements et du besoin en fonds de roulement atteint donc 5,637 M€.

En l'absence de sources de financement externes, il est couvert par les fonds propres issus de la CAF (956 k€) et par un prélèvement de 4,681 M€ sur la trésorerie fin 2014 qui se réduit en conséquence à 333 k€ fin 2018.

Cette situation n'est pas inquiétante, compte tenu de la marge dont dispose NCA (cf. § 6.2.1). Elle induit toutefois une certaine tension sur la trésorerie qui nécessite d'être surveillée, en particulier les délais de facturations des prestations réalisées pour les sociétés du groupe. À l'encaissement des facturations de prestations, le niveau de trésorerie passera - toutes choses égales par ailleurs - de 333 k€ à 12 M€, soit 9,5 mois de dépenses, confirmant ainsi le bon ratio de liquidité de NCA.

À titre de comparaison, le niveau de trésorerie fin 2019 est en forte hausse à 710 k€.

³⁰ SCCV Sannois, Bezons Cœur de Ville, Égly lot B et Puiseux en France.

En k€	Emplois	Ressources
Trésorerie fin 2014		5 014
Capacité d'autofinancement 2015-2018		956
Créances SCCI et SCCV rattachées à des participations	-1 481	
Immobilisations corporelles (installations techniques)	-372	
Immobilisations financières (participations SCCI, SCCV, coopératives)	-64	
Immobilisations incorporelles	-21	
Autres immobilisations	-3	
Flux d'investissements	-1 941	
Augmentation des prêts, dépôts et autres créances		0
Flux de financements		0
Augmentation des dettes fiscales et sociales		4 715
Avances ATR		1 500
Augmentation des dettes issues d'opérations faites en commun*		1 427
Augmentation des dettes fournisseurs		507
Livraison des stocks disponibles à la vente		43
Réduction autres créances		5
Dettes SCCV versement en capital à réaliser		1
Factures de prestations non encaissées	-11 669	
Augmentation des avances aux SCCV	-104	
Charges constatées d'avance (prestations informatiques, location)	-82	
Réduction des résultats dégagés par les SCCV	-21	
Augmentations des créances acquéreurs douteux	-18	
Trésorerie d'exploitation	-3 696	
Trésorerie fin 2018		333

*Créance GIE Gd Paris Accession : 16.

Dettes ATR : 1 442.

Dettes SA HLM France Loire : 1.

6.3 Analyse prévisionnelle

NCA présente, lors du CA du 3 décembre 2019, un plan à moyen terme (PMT) 2019-2027 fondé sur un volume annuel d'ordres de service de 986 logements en moyenne, dont, 44 % en locatif social, 34,4 % en accession sociale, 16,3 % en locatif intermédiaire et 5,3 % en hébergement.

Tableau 12 : Volume d'activité prévisionnel

Nbre de lgts	Accession	Locatif				Hébergement	Total
		PLUS	PLAI	PLS	PLI		
2019	50	40	30	30	0	0	150
2020	200	300	10		50	58	618
2021	400	350	150		200	58	1158
2022	400	350	150		200	58	1158
2023	400	350	150		200	58	1158
2024	400	350	150		200	58	1158
2025	400	350	150		200	58	1158
2026	400	350	150		200	58	1158
2027	400	350	150		200	58	1158
Total	3 050	2 790	1 090	30	1 450	464	8 874
En %	34,37%	31,44%	12,28%	0,34%	16,34%	5,23%	100,00 %

Ce niveau d'activité représente un volume de 1 158 ordres de service annuels dès 2021, et donc une forte montée en puissance.

Il traduit effectivement l'objectif fixé par le groupe et réaffirmé par le CA du 3 décembre 2019. Il impose à NCA d'équilibrer les produits et les charges issues de son activité de construction locative (facturation de prestations), en premier lieu ses coûts de personnel, et de dégager des résultats sur l'accession portée par les SCCV.

Les simulations prévisionnelles présentées au CA à l'occasion du PMT évaluent le point d'équilibre financier actuel de la société sur la base d'une activité de production d'environ 1 000 logements par an.

Ces prévisions traduisent une ambition renforcée du groupe en matière de production locative et d'accession sociale, par rapport au niveau d'activité enregistré durant la période sous contrôle caractérisé par :

- Une production moyenne de logements toutes activités confondues, de 840 logements par an (cf. annexe *V bilan de l'activité de NCA sur la période 2014-2019*) ;
- Un volume d'ordres de service durant l'année 2019 (incluant toutes les activités de production en matière de logements) limité à 568 logements et un nombre de permis de construire (PC) obtenus ne couvrant que 467 logements (les dépôts de PC portent néanmoins sur 842 logements) ;
- Une année 2020 qui pâtit malheureusement du renchérissement continu du foncier en Île-de-France et d'une diminution de la production principalement due au contexte sanitaire (Covid-19) à l'origine d'une suspension des chantiers, de retards pris dans les dépôts de permis de construire et le démarrage des opérations. À la fin du premier semestre 2020, l'objectif de livraisons de logements n'était atteint qu'à hauteur de 17 % (44 livraisons sur un total prévu de 259). À ce titre, le nombre total de 1 434 ordres de services (DRMS inclus) anticipés sur l'année 2020 selon l'indicateur d'activité à fin septembre 2020 apparaît surestimé. Il pourrait en être de même pour les 2 010 ordres de services anticipés sur l'année 2021.

L'Agence encourage cette augmentation importante de l'activité qui traduit l'engagement de la société à construire davantage de logements en accession sociale et en locatif dans le cadre de sa mission d'intérêt général, pour le compte du groupe. Cet objectif requiert une forte mobilisation des équipes et une grande vigilance dans la maîtrise des charges afin d'assurer l'équilibre d'exploitation.

Les hypothèses financières et la gestion des moyens

Selon les hypothèses retenues dans le PMT, les recettes tirées de la RMO (prestations MO déléguée pour le compte des sociétés HLM franciliennes du groupe) sont en progression sensible, en cohérence avec l'accroissement de cette activité. De plus, au sein de cette catégorie, on note une montée en puissance des recettes de RMO accession sociale (VEFA et PSLA) qui passent de 43,3 % en 2018 à 45,5 % en 2022 et 49,07 % en 2027.

Les refacturations de missions et les prestations spéciales à destination des membres du groupe sont et demeurent de portée marginale.

La progression des charges composées à 99 % des coûts de gestion est relativement contenue sur la période 2019-2027 (+8,3 %). Cette hausse provient essentiellement des charges de personnel qui représentent environ 70 % du total et dont l'augmentation annuelle moyenne est limitée à 1,23 % comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableaux 13 : Hypothèses financières & gestion moyens 2018-2027

En k€	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Frais de personnel	9 755	10 707	11 191	11 180	11 283	11 387	11 493	11 600	11 707	11 816
Coût support fonctionnement.	1 506	1 472	1 373	1 387	1 401	1 415	1 429	1 443	1 457	1 472
Locaux	902	948	1 187	1 200	1 167	1 154	1 167	1 180	1 194	1 208
Frais de structure	689	788	806	806	809	814	821	829	837	845
Missions et réceptions	603	604	588	586	592	597	603	609	615	621
Frais de véhicules	233	228	242	245	247	249	252	254	257	259
<i>dont amortiss. (inform. et mobil)</i>	<i>8</i>	<i>25</i>	<i>28</i>	<i>20</i>	<i>16</i>	<i>13</i>	<i>13</i>	<i>13</i>	<i>13</i>	<i>13</i>
<i>dont amortissements travaux</i>	<i>45</i>	<i>74</i>	<i>76</i>	<i>76</i>	<i>31</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>	<i>4</i>
Frais de communication	267	203	60	60	60	60	60	60	60	60
Prestations extérieures	52	153	10	10	10	10	10	11	11	11
Charges diverses	92	134	134	135	136	138	139	141	142	143
<i>Provisions abandon opérations</i>	<i>201</i>	<i>100</i>	<i>200</i>	<i>200</i>	<i>200</i>	<i>200</i>	<i>200</i>	<i>200</i>	<i>200</i>	<i>200</i>
<i>Provisions risques et charges</i>	<i>0</i>	<i>20</i>	<i>100</i>							
Total des charges	14 298	15 358	15 890	15 807	15 904	16 024	16 174	16 326	16 480	16 635

Cette hypothèse, prudente dans un contexte où la montée en puissance des activités pourrait se heurter à des difficultés (manque de disponibilités foncières et renchérissement des coûts, en particulier) est l'expression d'un fonctionnement à effectif constant qui peut sembler difficilement conciliable avec l'augmentation importante du niveau d'activité.

NCA dispose toutefois de marges de manœuvre pour adapter ses effectifs à la montée en charge de son activité. En effet, le PMT aboutit – sur la base des projections de produits et de charges réels et calculés – à des estimations de résultats nets annuels qui, bien qu'assez fluctuants du fait de la forte variabilité de l'activité, sont dans l'ensemble d'assez bon niveau (552 K€ par an en moyenne), supérieur au niveau d'équilibre attendu par le groupe :

En k€	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Total des produits	15 178	15 716	16 198	15 791	15 986	16 177	17 284	17 704	17 733	17 735
dont résultat SCCV	794	376	619	330	312	350	350	350	350	350
Total des charges	14 298	15 358	15 890	15 807	15 904	16 024	16 174	16 326	16 480	16 635
Impôt société	155	78	54	0	14	27	195	243	221	194
Résultat net	725	280	254	-16	67	126	914	1 135	1 033	906

Vers une diversification de l'offre

Compte tenu des incertitudes entourant l'évolution du marché de la promotion immobilière en Île-de-France, NCA envisage - afin de sécuriser son niveau d'activité et atteindre les objectifs fixés par le groupe - de compléter son offre actuelle par des produits connexes, comme le logement locatif intermédiaire, les opérations d'accession par le biais du bail réel et solidaire³¹ comportant dissociation du foncier (propriété de l'OFS) et du bâti³².

NCA entend également développer son offre de résidences spécifiques (hébergement + médico-social) sur le plan national pour les besoins de Croix-Rouge Habitat et des filiales du groupe Arcade-VYV et étendre son offre de promotion à l'usufruit locatif social pour lequel 3 projets sont actuellement à l'étude en liaison avec les services du Crédit Agricole.

NCA prévoit enfin d'intensifier sa coopération avec d'autres SA HLM franciliennes du groupe comme Les Foyers de Seine et marne et des promoteurs immobiliers appartenant au pôle concurrentiel du groupe et présents en Île-de-France comme Arche Immobilier.

Cette diversification de l'offre n'est toutefois pas intégrée au présent PMT. L'Agence recommande donc que le PMT soit régulièrement actualisé, en intégrant l'impact de la diversification de l'offre et les éventuelles évolutions qui seraient nécessaires en matière d'organisation. NCA pourrait à cet effet utilement assortir la prochaine mise à jour de son PMT d'une annexe littéraire précisant les évolutions qu'il entend conduire pour atteindre son nouveau rythme d'activité.

Ces évolutions concernent en premier lieu l'organisation de ses effectifs opérationnels (prospection, montage des marchés de travaux, suivi technique et financier, commercialisation...) pouvant aboutir à de nouvelles estimations de progression des charges de personnel.

Elles incluent également les synergies que la coopérative compte activer avec différentes entités franciliennes du groupe Arcade-VYV.

Compte tenu des aléas et de la saisonnalité inhérents à ce type d'activité, le PMT devra faire l'objet d'un pilotage fin sous forme d'un suivi budgétaire régulier afin de s'assurer que les moyens mis en œuvre sont en adéquation avec le niveau de production attendu.

³¹ Comme le projet de réalisation en 2020 par Antin Résidences d'une opération mixte de 40 logements d'accession en BRS et 24 logements locatifs sociaux à Saint-Maur des Fossés.

³² NCA a été mandaté par le groupe Arcade-VYV pour proposer une offre packagée incluant une marque BRS. Cf. § 4.4.2.1.

ANNEXES DU RAPPORT

I. Diligences effectuées lors du contrôle

Présentation générale de la société et de son contexte

- ▶ Étude de l'organisation du groupe et des relations intra-groupe
- ▶ Étude sommaire du contexte socio-économique
- ▶ Entretien avec le directeur général

Administration et organisation de la société

- ▶ Lecture des statuts, du règlement intérieur ainsi que des rapports de révision coopérative 2008 et 2018
- ▶ Lecture des rapports de gestion, des rapports généraux et spéciaux du commissaire aux comptes, des procès-verbaux d'assemblée générale et du conseil d'administration depuis 2014
- ▶ Analyse de la gouvernance et de l'organisation
- ▶ Vérification de la procédure de passation des marchés et contrôle de quelques marchés publics

Politique patrimoniale et maîtrise d'ouvrage

- ▶ Étude de la stratégie de développement (CUS de première génération, CUS nouvelle génération, cadre stratégique d'utilité sociale et cadre stratégique patrimonial du groupe Arcade-VYV...)
- ▶ Analyse des opérations de constructions neuves en accession sociale
- ▶ Entretien avec le directeur de développement

Politique sociale et commercialisation

- ▶ Examen de dossiers de location-accession (contrôle du respect des plafonds)
- ▶ Vérification du respect des objectifs fixés en matière de politique sociale et des mesures d'accompagnement des accédants

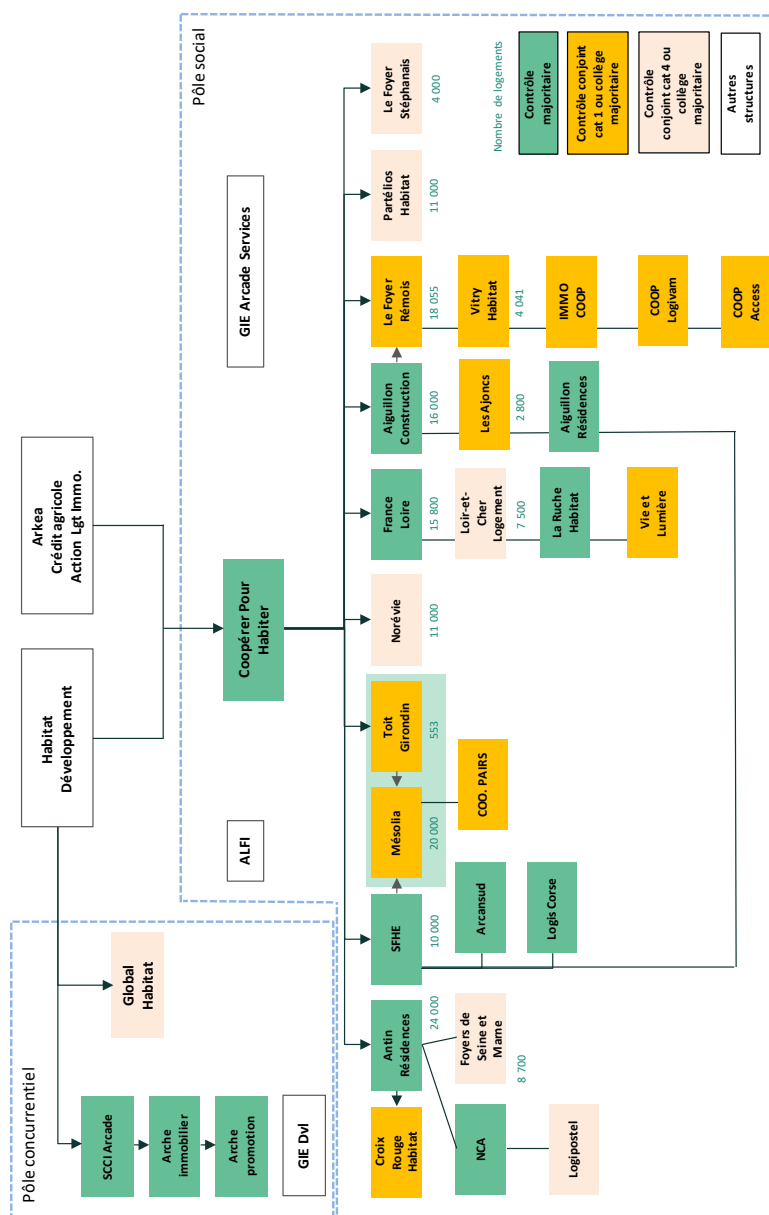
Analyse de la comptabilité et de la situation financière

- ▶ Étude des documents comptables (bilans, comptes de résultats et annexes) et des documents budgétaires
- ▶ Consultation du grand livre et de la balance des comptes
- ▶ Analyse financière de NCA et examen du coût de gestion
- ▶ Étude de l'analyse prévisionnelle

II. Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme

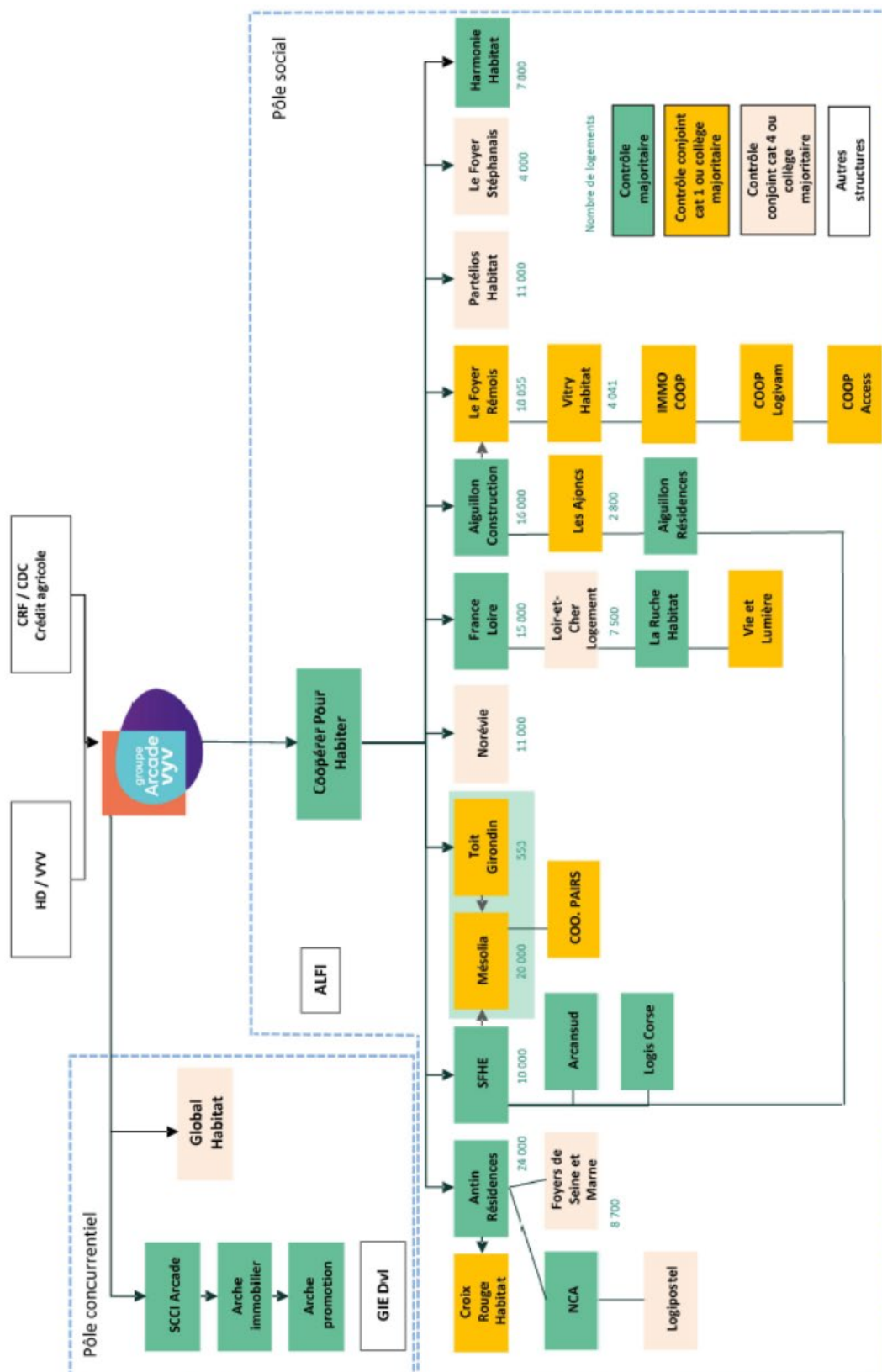
RAISON SOCIALE : NCA			
SIEGE SOCIAL :			
Adresse du siège : 59 rue de Provence Code postal – 75 009 PARIS Ville :			Téléphone : 0149953737
CONSEIL D'ADMINISTRATION AU : 31 décembre 2019			
	Membres (personnes morales)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	Yves-Marie Rolland		Collège autres personnes
	Jean-Luc Schutz		Collège autres personnes
	Coopérer pour habiter	Jacques Wolfrom	Collège des organismes HLM
	Aiguillon résidences	Jean-Claude Colonna	Collège des organismes HLM
	Antin résidences	Michel Joulin	Collège des organismes HLM
	SFHE	Marie-Hélène Bonzom	Collège des organismes HLM
	La Ruche habitat	Alain Montagu	Collège des organismes HLM
	Le Logis corse	Jacques Fieschi	Collège des organismes HLM
Censeur :	Denis Bonnetin		
		03/12/2019	Actionnaire le plus important (% des actions)
ACTIONNARIAT AU :	Capital social :	1 001 424	Antin résidences (99,13 %)
	Nombre d'actions :	62 589	
	Nombre d'actionnaires :	142	
COMMISSAIRES AUX COMPTES : cabinet GRANT THORNTON (titulaire) et cabinet IGEC (suppléant)			
EFFECTIFS AU : 31/12/2019 (<i>en ETP</i>)		Cadre :	65,4
		Maîtrise :	24
		Employés :	16
AUTRES INFORMATIONS :			
Actionnaire de référence :	Antin résidences		
Participation :	99,13 %		

III. Organisation juridique des pôles HLM et concurrentiel du groupe Arcade, avant le partenariat avec le groupe VYV



Source : diaporama de présentation à l'Ancols du groupe Arcade-VYV du 12/03/2019 (actualisé au 16/10/2019).

IV. Organisation juridique des pôles HLM et concurrentiel du groupe Arcade après le partenariat avec le groupe VYV



Source : diaporama de présentation à l'Ancols du groupe Arcade-VYV du 12/03/2019 (actualisé au 16/10/2019).

V. Bilan détaillé de l'activité de NCA

Nombre de logements livrés, durant la période 2014-2019, répartis selon les entités								
Type de production		2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Accession sociale (hors PSLA)	Nombre total pour le compte d'une SCCV	263	140,5	100	145	380,25	219	1247,75
	dont nombre au prorata de la participation de NCA	61	31,5	15	21	71	45	244,5
	dont nombre pour Antin résidences	119	107	68	113	216	174	797
	dont nombre pour CPH	1	2	1		0,25	0	4,25
	dont nombre pour une autre entité	82		16	11	93	0	202
	Nombre total (hors SCCV)	0	0	0	103	15	61	179
	dont nombre pour NCA						0	0
	dont nombre pour Antin résidences				103	15	61	179
	dont nombre pour CPH						0	0
	dont nombre pour une autre entité						0	0
							0	
PSLA	Nombre total pour le compte d'une SCCV	0	56,85	47	47	42,5	38	231,35
	dont nombre au prorata de la participation de NCA		8	9	9	8	12,5	46,5
	dont nombre pour Antin résidences		48,5	34	37	34	25,5	179
	dont nombre pour CPH		0,35				0	0,35
	dont nombre pour le compte d'une autre entité			4	1	0,5	0	5,5
	Nombre total (hors SCCV)	0	0	0	5	15	0	20
	dont nombre pour NCA						0	0
	dont nombre pour Antin résidences				5	15	0	20
	dont nombre pour CPH						0	0
	dont nombre pour une autre entité						0	0
Locatif social (hors foyer)	Nombre total	283	300	284	382	473	642	2364
	dont nombre pour Antin résidences	222	300	266	382	436	552	2158
	dont nombre pour CPH	61	0	18	0	37	90	206
Equivalents-logements en foyer	Nombre total	123	278	178	197	0	219	995
	dont nombre pour Antin résidences	101	278	150	197	0	219	945
	dont nombre pour CPH	22	0	28	0	0	0	50
Total général (accession dont PSLA, LLS et foyer)		669	775,35	609	879	925,75	1179	5037,1

Source : données transmises par NCA.