

*Impayés de charges courantes
en copropriété :
diagnostics et traitements*

2017

ÉDITO // PAR SORAYA DAOU
ET NICOLAS CLÉMENT,
COPILOTES DU GT COPROPRIÉTÉ



◀ Soraya DAOU
Responsable du service des études, de
la prospective et de l'évaluation (SEPE)
à l'Anah

2017 : UNE RÉFLEXION FOCALISÉE SUR LES IMPAYÉS DE CHARGES COURANTES DES COPROPRIÉTÉS

Le groupe de travail *Copropriété* du *Forum des politiques de l'habitat privé (Forum PHP)* a pour mission d'identifier et de valoriser les bonnes pratiques mises en œuvre par les collectivités visant à l'obtention de copropriétés durables.

Le GT Copropriété est composé
des représentants des 16 membres
du Forum et copiloté par l'Anah et
l'ANRU.

• En 2017, le GT Copropriété a choisi de focaliser son action sur
• le diagnostic et le traitement des impayés de fonctionnement en
• copropriété.

• Quinze auditions ont ainsi eu lieu durant 2017 avec des têtes de réseau, des
• syndics, des collectivités, une avocate, deux assistants à maîtrise d'usage, une
• ADIL.

• Ce recueil agrège les comptes rendus d'audition, en complément de l'atelier de
• restitution organisé le 17 novembre 2017.



◀ Nicolas CLÉMENT
Responsable du pôle d'appui et de
capitalisation opérationnels (PACO)
à l'ANRU

POINTS DE VUE DE TÊTES DE RÉSEAUX//

1

FNAIM/P.4
UNIS/P.8
PLURIENCE/P.10
ARC/P.12
QUALISR/P.14

PRATIQUES DE SYNDICS//

CABINET SAFAR/P.16
CABINET CAZALIÈRES/P.19
SERGIC LOIRET/P.22
GRAND LYON HABITAT SYNDIC/P.25
OPAC 38/P.29

2

3 TÉMOIGNAGE D'AVOCAT//

M^o BILSKI/P.32

AUTRES RETOURS D'EXPÉRIENCE//

GARGES-LÈS-GONESSE/P.35
ADIL 31/P.38
IDÉES COMMUNES/P.41
A-TIPIC/P.43

4



RECouvreMENT DES IMPAYÉS DE CHARGES EN COPROPRIÉTÉ : OUTILS LIMITÉS FACE AUX PROCÉDURES CONTENTIEUSES EN PROGRESSION

Président de la fédération nationale de l'immobilier (FNAIM¹), Jean-François BUET est également gérant du groupe *BUET Immobilier* créé en 1993 à Dijon. Il est accompagné de Stéphane DURAND, président de la commission nationale *syndic de copropriété* à la FNAIM et gérant du cabinet *DURAND-MONTOUCHE*, à Orléans.

¹ La FNAIM est présente depuis 70 ans sur l'ensemble du territoire français et représente 13 métiers de l'immobilier (agent immobilier, administrateur de bien, syndic de copropriété, expert immobilier, diagnostiqueur immobilier, conseil en immobilier d'entreprise, promoteur, aménageur foncier, spécialiste en locations de vacances, mandataire en fonds de commerce, spécialiste en viagers, marchand de biens, spécialiste en affaires rurales et forestières). 57% de ses adhérents sont administrateurs de biens et/ou syndics de copropriétés. Ils assurent la gestion de plus de 60% des lots de copropriété.

UNE FORTE HAUSSE DES PROCÉDURES CONTENTIEUSES

Vers un observatoire national des impayés de charges courantes ?

La FNAIM ne dispose pas de données agrégées au niveau national sur les impayés. Avec des entreprises de services du numérique, elle réfléchit à la mise en place d'un observatoire des charges permettant de distinguer les charges courantes et les travaux par typologie de bâtiments.

Traitement contentieux : 70% des dossiers en procédure contre 15% en 2010

Pour illustrer son propos, Stéphane DURAND présente des statistiques issues d'un échantillon de 285 immeubles (soit 8 500 lots). Ces données ont été validées par les autres syndics de copropriété, membres de la commission nationale *syndic de copropriété* de la FNAIM, qui réunit chaque mois le service juridique et 7 syndics de copropriété basés à Orléans, Paris, Rouen, Sens et Tarbes.

Courant 2017, 100 copropriétaires sont en traitement contentieux ou précontentieux. Ils font l'objet d'une procédure individuelle de recouvrement (vérification de l'adresse, relance téléphonique pour aboutir à une solution amiable, proposition d'échéancier si besoin...) déclenchée après plusieurs relances et avant l'engagement d'une procédure judiciaire. Pour la majorité des dossiers, le cabinet obtient finalement le paiement ou l'établissement d'un échéancier. Aussi, le contentieux pur concerne moins de 1% du parc en gestion. Cette hausse du contentieux résulte majoritairement des situations économiques ou sociales.

Impayés non corrélés à la taille des copropriétés

L'analyse qualitative des situations révèle que les impayés sont indépendants de la taille des copropriétés. La forte variation des montants de charges concernées rend difficile un traitement automatisé et efficace des impayés pour procéder au recouvrement.

SIX TYPES DE CAUSES À L'ORIGINE DES IMPAYÉS EN COPROPRIÉTÉ

Les membres de la commission nationale *syndic de copropriété* distinguent 6 grandes catégories d'impayés en copropriété.

1. Désintérêt et méconnaissance du fonctionnement de la copropriété

De nombreux copropriétaires méconnaissent le fonctionnement de la copropriété et les charges afférentes :

- Les primo-accédants, heureux de quitter leur statut de locataires et de ne plus avoir à verser chaque mois un loyer, sont nombreux à découvrir *a posteriori* l'existence de charges communes en copropriété ou de travaux prochains votés en AG, dont ils n'ont pas tenu compte dans la budgétisation de leur achat, se retrouvant pour certains surendettés dès le moment où ils deviennent propriétaires ;
- Quant aux copropriétaires investisseurs, l'estimation de la valeur locative de leur bien et le manque d'anticipation des coûts de gestion (travaux d'entretien, taxe foncière, vacance...) conduisent certains à s'endetter lourdement et peiner pour rembourser leur emprunt ;
- De manière générale, les copropriétaires sous-estiment souvent le vieillissement des parties communes et le coût de leur entretien ; en outre, ils ont du mal à comprendre et accepter le principe de la solidarité dans la copropriété, imaginant que chacun gère son logement individuellement.

Ces constats mettent en lumière la nécessité d'améliorer, lors de la vente, la communication sur le fonctionnement de la copropriété et les charges de copropriété existantes.

Un effort de pédagogie doit être effectué en continu par les syndicats, par exemple en consacrant les premières minutes de chaque assemblée générale à l'explicitation du fonctionnement de la copropriété et des évolutions législatives et/ou règlementaires, importante pour les nouveaux accédants comme pour les anciens copropriétaires. La tâche est cependant ardue pour les syndicats qui constatent que les copropriétaires s'intéressent peu au fonctionnement et à la vie de leur copropriété. Ils ne participent pas forcément aux assemblées ou se présentent sans avoir pris connaissance des documents qui leur ont été communiqués en amont.

2. Évolutions sociétales et fragilisation croissante des ménages copropriétaires

Par ailleurs, les syndicats s'accordent à voir dans la forte hausse des impayés qu'ils constatent depuis 2010 (avec une augmentation des montants et nombre de copropriétaires en situation d'impayés) le reflet de grandes évolutions sociétales et la traduction de la fragilisation croissante des ménages face aux accidents de la vie :

- la hausse du chômage et la baisse du niveau de vie ;
- l'augmentation de la fiscalité sur l'immobilier (fiscalité locale, taxe foncière, CSG...) ;
- l'augmentation des recompositions familiales (divorce...) ;
- les accidents, maladies et décès ;
- le vieillissement global de la population.

Les priorités en matière de consommation changent. Certains ménages préfèrent régler leur facture de téléphone mobile, sous peine de voir leur ligne coupée, au détriment de leurs charges de copropriété. « *J'envoie encore des relances gratuites, que beaucoup attendent pour payer leurs charges* », déplore Stéphane DURAND. En accord avec *Plurience* et *l'UNIS*, la *FNAIM* se prononce donc en faveur d'une révision de la loi pour permettre un appel de fonds annuel.

Le paiement des charges par prélèvement ou par virement demeure peu utilisé, respectivement 30% et 5% des règlements. Certains copropriétaires refusent encore de communiquer leur adresse *mail* à leur syndic, de peur de recevoir leurs appels de charges par cette voie. Le traitement des chèques représente pourtant un coût significatif pour le syndic, qui serait plus élevé encore en cas de mensualisation des paiements. « *Nous souhaiterions, dans le cadre d'une mensualisation, que le prélèvement y soit associé comme dans beaucoup de métiers de services.* »

3. Des copropriétaires fragilisés par les travaux

Le fonctionnement même de la copropriété contribue à fragiliser certains ménages. Votés en assemblée générale, les travaux s'imposent à l'ensemble des copropriétaires, risquant de mettre certains en grande difficulté sur le plan financier, et ce d'autant plus qu'ils sont dénués de soutien bancaire pour les financer. Enfin, lorsqu'ils ne font pas l'objet d'un consensus, les projets de travaux donnent lieu à des contentieux ou à des ventes rapides.

À ce sujet, bien qu'elle en salue la création, la commission nationale *syndic de copropriété* s'interroge sur l'efficacité du fonds travaux, dans la mesure où son montant, identique pour toutes les copropriétés (à hauteur de 5% minimum du budget de la copropriété), ne tient pas compte de l'état des immeubles. Bien que sa mise en place n'implique pas une hausse sensible des charges pour les copropriétaires, avec un montant moyen de 75 euros par an et par copropriétaire, nombreux sont ceux qui s'y opposent. La mesure est en outre mal comprise par de nombreux copropriétaires. Elle nécessite donc un véritable travail de communication et de pédagogie de la part des syndicats. Il est toutefois à noter que peu de syndicats de copropriétaires refusent

l'application du fonds travaux lorsque le syndic présente de manière positive cette obligation.

Enfin, la *FNAIM* milite pour que les diagnostics techniques soient pensés comme de véritables documents de préconisations avec des chiffrages et une graduation des travaux à réaliser.

4. Copropriétaires bailleurs fragilisés par les impayés locatifs et la vacance locative

Selon la *FNAIM*, la hausse des impayés de charges des copropriétaires investisseurs est liée à la hausse des impayés de loyer. Les impayés locatifs peuvent atteindre des montants importants, auxquels s'ajoute le coût des éventuelles dégradations locatives, mettant le copropriétaire bailleur dans l'incapacité de payer son crédit et/ou ses charges. Il convient d'y ajouter le coût de la vacance locative que les acquéreurs-investisseurs omettent souvent de prendre en compte dans leur budget.

La *FNAIM* préconise des systèmes assurantiels pour se garantir des impayés même si le taux d'impayés reste relativement faible.

5. Débiteurs de mauvaise foi qui mettent en péril les copropriétés

Concernant les copropriétaires indécents, très marginaux, qui attaquent systématiquement les décisions prises en assemblée pour ne pas payer leurs charges le temps de la procédure, la *FNAIM* suggère de n'accorder le droit de contester les assemblées qu'aux seuls copropriétaires à jour de leurs charges exigibles.

6. L'eau, source importante de litige

La question de l'eau peut impacter de deux manières le budget d'une copropriété :

- lorsqu'une fuite n'est pas décelée et traitée rapidement, la charge induite peut vite devenir insupportable pour les copropriétaires. Pour s'en prémunir, la *FNAIM* recommande la pose systématique de compteurs en télétransmission avec alerte automatique en cas d'augmentation substantielle de la consommation.
- Le montant des charges des copropriétaires peut par ailleurs être lourdement impacté par les importantes régularisations qui surviennent suite à l'application d'un forfait d'eau, surtout lorsque les copropriétaires omettent de transmettre le relevé de compteurs plusieurs années de suite.

► LES OUTILS POUR TRAITER LES IMPAYÉS : PERFECTIBLES !

Injonction de payer et assignation : diligences variables

Stéphane DURAND constate que l'injonction de payer pour des dettes inférieures à 2000 euros est un moyen parfois plus aisé, en raison de son faible coût et de la rapidité de la procédure (3-4 mois en moyenne entre la requête et la signification du titre exécutoire à Orléans). Il précise néanmoins que la diligence dépend vraiment du Tribunal concerné, ce qui explique les pratiques variables des syndicats représentés au sein de la commission nationale de la FNAIM en la matière.

Si l'impayé persiste ou si la créance de charges est contestée, il est cependant nécessaire de faire délivrer une assignation. Il s'agit d'une procédure longue et coûteuse pour le syndicat, qui devra être représenté par un avocat même si le litige relève de la compétence du Tribunal d'instance. Il s'agit en général d'un avocat local avec lequel le syndicat a l'habitude de travailler. En outre, le syndicat doit procéder à une nouvelle assignation pour les sommes accumulées au cours de la procédure (de 6 mois à 1 an pour le Tribunal d'instance, s'il n'y a pas de renvoi, et 2-3 ans en moyenne pour le Tribunal de grande instance) car de nombreux tribunaux refusent l'actualisation de la dette en cours de procédure. D'après la FNAIM, il serait utile de :

- Monter le seuil de compétence du Tribunal d'instance en matière de recouvrement de charges de copropriété et de prévoir un magistrat spécialisé en matière immobilière, d'autant plus nécessaire que le juge de proximité a disparu au 30 juin 2017 ;
- Pouvoir agir systématiquement en référé car le non-paiement des charges crée une situation d'urgence pour l'équilibre financier du syndicat ;
- N'autoriser qu'un seul renvoi de l'instance ;
- Inclure dans la condamnation l'ensemble des sommes exigibles au jour du prononcé de la décision, et non au jour de l'assignation, de manière à éviter au syndicat de devoir lancer une nouvelle procédure.

À noter que les adhérents peuvent s'appuyer sur les 18 juristes du service juridique de la FNAIM, ainsi que sur les chambres syndicales départementales.

Saisie immobilière, dernier recours de plus en plus fréquent

Exceptionnels avant 2010, les recours à la saisie immobilière sont désormais plus fréquents lorsque les procédures de recouvrement classiques ont échoué et que le copropriétaire refuse de vendre son bien à l'amiable.

Ces procédures aboutissent pourtant souvent à la perte d'une partie de la créance du syndicat. En effet, elles ne sont autorisées par les tribunaux qu'à condition que l'impayé ait atteint des sommes importantes, ce qui contraint les syndicats à « attendre » que les impayés s'accumulent pour pouvoir lancer une telle procédure, elle-même longue, complexe et coûteuse. Or, l'efficacité du privilège du syndicat se limite à trois années (l'année en cours et les deux précédentes). À cette perte de *facto* s'ajoutent les frais et honoraires liés aux procédures, que ne couvre pas non plus le privilège du syndicat.

Face à ce constat, la commission nationale *syndic de copropriété* de la FNAIM en appelle à un élargissement du super privilège à l'ensemble des dettes du copropriétaire débiteur. Elle regrette également que le syndicat soit nommé adjudicateur dans

le cas où aucun acquéreur ne se manifeste.

À cet égard, Jean-François BUET insiste sur la nécessité de dissocier les métiers de la copropriété, dont chacun nécessite des compétences spécifiques : « *Le métier de syndic de copropriété n'est pas le même que celui de syndic de redressement. Ça ne s'invente pas !* » C'est la raison pour laquelle la FNAIM propose dans son école supérieure de l'immobilier (ESI), créée en 2005, une formation continue et une formation initiale diplômante élaborée en partenariat avec des universités, de manière à former les (futurs) professionnels au métier de syndic de redressement. La fédération milite également en faveur d'une obligation de formation initiale. Le recrutement s'opère dans les BTS professions immobilières, en IUT et dans les licences professionnelles. La majorité des étudiants provient de BTS et des métiers du droit et du notariat.

Surendettement et procédures collectives : pas assez contraignantes !

En cas de surendettement, les charges de copropriété doivent être payées prioritairement par rapport aux autres créances. Toutefois, Jean-François BUET et Stéphane DURAND jugent les procédures de surendettement pas assez contraignantes :

- Aucun justificatif n'est remis aux créanciers leur permettant de contrôler la bonne foi des déclarations du débiteur ;
- Aucun contrôle n'est prévu après l'établissement du plan (généralement imposé), ni réelle sanction en cas d'irrespect de ce plan ;
- Le débiteur a la possibilité de solliciter une nouvelle procédure, retardant le paiement des créances ; Stéphane DURAND précise qu'à ce jour aucune de ces contestations n'a abouti, malgré des arguments qui paraissent défendables (comme l'utilisation des fonds disponibles par le copropriétaire pour d'autres dépenses) ;

- Les décisions de la commission de surendettement, qui se prononce quasiment systématiquement en faveur d'un abandon de tout ou partie de la créance, sont particulièrement problématiques pour les syndics de copropriété, en particulier dans les ensembles très fragiles.

Mandat *ad hoc* et déchéance du terme : des menaces à brandir !

Le mandat *ad hoc* est une procédure peu utilisée et peu adaptée aux types d'impayés rencontrés en copropriété. Néanmoins, les syndics de la FNAIM constatent que le simple fait de l'évoquer auprès des copropriétaires indécis permet d'obtenir d'eux certains règlements.

Quant à la déchéance du terme, appliquée dans la plupart des dossiers en référé, elle permet de provoquer le paiement de la dette courante. Elle ne concerne cependant pas les dettes anciennes, dont le recouvrement nécessite une autre procédure. ■



DES IMPAYÉS DE CHARGES LIÉS AUX NOMBREUSES ENTRAVES À LA BONNE GESTION DES COPROPRIÉTÉS

L'UNIS (union des syndicats de l'immobilier), syndicat de la gestion et de la rénovation immobilière, regroupe plus de 1 000 entreprises de toutes tailles, dont la plupart des grands groupes. Plus de 3,8 millions de lots (sur 7,5) sont gérés par des adhérents de l'UNIS, ainsi syndicat des syndicats de copropriété.

UN CONTEXTE DÉFAVORABLE À UNE BONNE GESTION DES COPROPRIÉTÉS

La copropriété, un sujet peu appétant

En introduction de son propos, Géraud DELVOLVÉ regrette que la copropriété souffre d'une image négative et n'intéresse pas les parlementaires, comme en ont témoigné les débats lors de l'élaboration de la loi ALU. « *C'est un sujet ardu, traité par défaut. Ce droit est très (trop) formaliste. On y entre par le biais de computation de délais, par des problèmes de notification et de droit de vote. C'est un droit très procédurier, alors que les enjeux sont énormes, par exemple en matière d'efficacité de la politique énergétique. Tous les territoires et élus locaux ne se sentent pas concernés, alors que les copropriétés fragiles représentent des gros cailloux dans la chaussure de certains maires.* »

Des copropriétaires mal préparés à gérer un budget collectif

Il souligne également les difficultés liées au fait que les copropriétaires découvrent fréquemment le fonctionnement de la copropriété après avoir procédé à l'acquisition d'un bien. « *Les copropriétaires n'achètent pas un lot, mais un appartement.* »

L'UNIS conduit une réflexion avec la *Chambre nationale des experts en copropriété (CNEC)* sur les possibilités d'adaptation de la gouvernance à la taille des ensembles en gestion.

Par ailleurs, l'UNIS regrette que, dans la majorité des cas, la demande de financement intervienne très tardivement dans un projet de rénovation, une fois le programme de travaux arrêté par les copropriétaires. Elle soutient la proposition du rapport Pelletier, sur les freins au financement, d'aller plus loin dans l'évaluation des capacités des ménages à emprunter pour financer leurs projets d'achat et de travaux de rénovation énergétique (cf. § 41 - *La demande de financement dans le projet de rénovation*).

En 2008-2009, les acteurs du logement ont fait remonter des impayés d'emprunt ou de charges nombreux aux montants élevés, les accédants, les copropriétaires - comme les locataires - étant touchés de plein fouet par la crise financière et économique. Largement partagé par la profession, ce constat a conduit le *Conseil national de l'habitat (CNH)* à confier à Michel MOUILLART la présidence d'un groupe de travail portant sur la sécurisation à l'accession à la propriété dont le [rapport](#) a été rendu public en mai 2009.

De manière générale, selon Géraud DEVOLVÉ, de nombreux ménages peinent à gérer leur budget familial. Ce constat est à l'origine de la proposition de mettre en place le prélèvement mensuel automatique des charges, également portée par le réseau *Plurience*.

ACTIONS DE L'UNIS DANS LE SECTEUR DE LA COPROPRIÉTÉ

Forte de sa représentativité, l'UNIS prend sa part dans le débat public et agit pour ses clients et adhérents.

À destination du grand public

À destination des copropriétaires, l'UNIS organise chaque année des sessions d'information et d'échange: les *universités de la copropriété* (28 villes, 40 000 participants). À l'appui de ces sessions gratuites, l'UNIS édite des fascicules pratiques. L'objectif est de permettre aux copropriétaires et aux conseillers syndicaux de s'informer et de se former sur les aspects juridiques techniques de la copropriété. « *Mieux comprendre pour mieux s'entendre* » est la signature qui explique le succès de ces journées, souligne Géraud DELVOLVÉ.

Propositions 2017

Durant de la campagne électorale et au terme d'un tour de France à la rencontre des acteurs publics, l'UNIS a commis un manifeste de propositions pour 2017, dont la proposition n°6 *briser le carcan de la copropriété qui ne permet pas d'atteindre les objectifs de rénovation énergétique*. Pour l'UNIS, la rénovation du parc privé existant, notamment énergétique, est l'un des grands enjeux économiques actuels mais aussi la garantie du maintien d'une offre privée locative suffisante. Le constat de terrain révèle que l'existence d'une loi unique et nationale, modifiée chaque année et conçue pour tous les immeubles quelle que soit leur taille, constitue un carcan contreproductif. Le statut de la copropriété ne permet pas d'atteindre les objectifs de rénovation énergétique. Afin que chaque immeuble retrouve sa liberté pour retrouver une capacité d'action efficace, il est indispensable selon l'UNIS:

- d'adopter une loi quinquennale pour un programme de rénovation du parc privé collectif, qui sanctuarise les efforts à consentir en ce domaine ;
- de simplifier les règles de gouvernance : revoir les modalités de concurrence des syndicats, renforcer le rôle des conseils syndicaux, alléger les formalités de convocation et de vote des assemblées générales, rendre aux copropriétaires la liberté de choix des prestations qu'ils souhaitent ;
- de revoir les modalités de financement, d'épargne et d'emprunts ainsi que les comptes bancaires et la comptabilité. ■

Des impayés de loyers qui pèsent sur le paiement des charges

Enfin, l'UNIS insiste sur l'importance de ne pas oublier la part du locatif dans les impayés de charge, les impayés de loyers impactant par ricochet le paiement des charges par les copropriétaires, comme le montrent les travaux de l'observatoire des loyers *Clameur* et les débats autour de la loi *ALUR* et les décrets sur la réforme des rapports locatifs.

AUCUNE DONNÉE POUR QUANTIFIER PRÉCISÉMENT LES IMPAYÉS DE CHARGES

À l'UNIS, un observatoire des charges trop imprécis pour être conservé

Géraud DEVOLVÉ précise que l'UNIS a mis fin en 2011 aux travaux de l'observatoire des charges qu'elle gérait, considérant que les données collectées ne portaient que sur les équipements et services communs et ne prenaient pas en compte des consommations privatives (inconnues du syndic). Elles ne permettaient plus de traduire avec précision le niveau des charges communes à l'échelle du lot ni au mètre carré. « *La reprise de l'observatoire fera partie de la feuille de route du prochain mandat du président de l'UNIS* » pronostique Géraud DEVOLVÉ.

Des données du Ministère de la Justice alarmantes et partielles

Les seules données disponibles permettant à ce jour d'évaluer les impayés de charges en copropriété sont celles du Ministère de la Justice relatives à l'activité contentieuse. Actualisées en 2009 et 2016, ces données révèlent une situation préoccupante :

- Le nombre de contentieux de la copropriété portés devant les juridictions du premier degré a progressé de 30% depuis 2004 (passant de 32 600 à 42 500) ;
- Deux tiers de ces contentieux portent sur le règlement des charges courantes et des travaux par les copropriétaires (actions en paiement) ;
- En 2014, 67% des demandes dont ont été saisis les tribunaux portaient sur des sommes supérieures à 4 000 euros, soit environ deux fois le montant moyen des charges annuelles en copropriété ;
- Les régions Ile-de-France et Provence-Alpes-Côte d'Azur concentrent près de deux tiers des demandes (respectivement 44% et 19%) ;
- 15 TGI concentrent 3/4 des demandes avec un délai de traitement moyen de 8 mois ;
- Dans le département de Paris, 28,3% des actions en paiement de charges sont déposées pour un montant supérieur à 10 000 euros.

Si les syndicats de copropriétaires obtiennent gain de cause (au moins partiellement) dans 90% des cas concernant les actions en paiement, on peut cependant s'interroger sur l'application réelle des jugements.

En outre, ces données sont vraisemblablement en deçà de la réalité, dans la mesure où l'on estime que seulement un peu plus de la moitié des impayés de charges a été portée devant les tribunaux d'instance en 2014.

Endettement courant des copropriétés : apports du registre d'immatriculation des copropriétés ?

La mise en place du registre national d'immatriculation des copropriétés (RNC) devrait permettre de quantifier l'endettement des copropriétés, du fait de l'obligation pour les syndics d'indiquer chaque année le montant des impayés des copropriétaires.

Cependant, Géraud DEVOLVÉ regrette que le critère retenu soit celui du solde des copropriétaires débiteurs après la répartition des charges. En effet, certaines copropriétés risquent d'apparaître en difficulté alors qu'elles ne le sont pas, en masquant les régulations inscrites au budget prévisionnel, alors que certaines copropriétés réellement fragiles ou en difficulté risquent de ne pas être identifiées.

En outre, le montant des impayés déclaré au registre d'immatriculation recouvre non seulement les charges courantes mais également les fonds de travaux. Les appels de fonds sont le plus souvent globaux puisque tous les syndics ne sont pas équipés d'un logiciel leur permettant de les distinguer. Pour qualifier la nature des impayés des copropriétés concernées, « *il faudrait pouvoir comparer les montants d'impayés avec celui des fonds de travaux* ». D'expérience, les syndics qui reçoivent un seul chèque l'imputent en général à la dette la plus ancienne, sauf mention contraire du copropriétaire. ■



PRÉVENTION DES IMPAYÉS DE FONCTIONNEMENT EN COPROPRIÉTÉ : POINT DE VUE DE PLURIENCE

Association loi 1901, *Plurience* regroupe 12 des majors de l'administration de biens, qui représentent 40% du marché de la copropriété sur l'ensemble du territoire français¹. Elle s'est donnée pour mission d'anticiper les évolutions des métiers des services immobilier, en insufflant des réflexions dans le réseau et en accompagnant les initiatives de ses membres. Chacun des 12 associés a, en général, au moins au moins un référent par métier. Concernant le segment de la copropriété, *Foncia*, leader, a missionné José CIMA pour assurer la direction des services en copropriété et la veille législative.

¹ ADVENIS - BELVIA-CITYA IMMOBILIER - BILLON IMMOBILIER - CREDIT AGRICOLE IMMOBILIER - DAUCHEZ - FONCIA - IMMO DE FRANCE - LOISELET & DAIGREMONT - NEXITY - ORALIA - SERGIC - SQUARE HABITAT

DES FACTEURS EXOGÈNES IMPACTENT LES TRÉSORERIES DES COPROPRIÉTÉS

Degré de rigueur hivernale...

Interrogé sur les causes des impayés de fonctionnement, Henri DELIGNE souligne le poids des facteurs exogènes à la copropriété, au premier rang desquels la rigueur hivernale. Les deux derniers hivers, relativement doux, ont moins pesé sur les charges et le niveau des impayés des copropriétés des réseaux membres de *Plurience*.

... et conséquences de la loi ALUR (fonds travaux, compte bancaire séparé).

En revanche, l'entrée en vigueur à partir du 1^{er} janvier 2017 de l'obligation de disposer d'un fonds de travaux pourrait déséquilibrer le budget de fonctionnement de certaines copropriétés, même si les sommes concernées (5% minimum du budget prévisionnel) sont peu élevées, du fait du contexte d'inflation stagnante et du vieillissement des copropriétés, pour moitié antérieures à 1949 et nécessitant des travaux. De plus, l'association indique que les modalités de constitution de ce fonds d'épargne de prévoyance, assimilable à un compte à terme, manquent de clarté et nécessiteraient une comptabilité au lot que certains logiciels ne permettent pas en l'état actuel. D'un syndic à l'autre, les pratiques d'imputation peuvent être ainsi très hétérogènes et interrogent de ce fait sur la portabilité des contrats de syndic. Les questions liées à la fiscalité attachée à ce fonds travaux sont également à traiter.

Avec la loi ALUR, chaque copropriété doit disposer d'un compte bancaire séparé. Si cette mesure favorise la transparence des comptes, elle entraîne cependant des frais de gestion du compte pour le syndicat de copropriété, non compensés par les produits financiers, et accroît le risque de défaut de paiement, en particulier pour les petites copropriétés. Cette mesure induit une refonte en profondeur de la comptabilité et l'interdiction de la pratique pragmatique antérieure de mutualisation des comptes.

En outre, avec cette évolution, *Plurience* redoute la mise en place par les institutions bancaires d'un système de cotation des copropriétés, avec une modulation des frais de gestion des comptes bancaires en fonction des risques évalués, qui pénaliserait particulièrement les ensembles immobiliers fragiles.

PRÉVENIR LES RISQUES D'IMPAYÉS EN OPTIMISANT LA GESTION DE LA TRÉSORERIE

Observer l'évolution d'indicateurs de prévention

Afin de prévenir les difficultés, Henri DELIGNE suggère de mettre en place différents indicateurs de risque :

- l'ancienneté de la copropriété (besoins en travaux) ;
- sa taille : plus la copropriété est petite, plus le risque est important en cas d'accident de la vie d'un des copropriétaires ou de mauvais placement d'une SCI ;
- sa localisation ;
- la part des propriétaires bailleurs (seuil d'alerte fixé à 60%) ;
- la fréquence de rotation des syndics, signe d'instabilité et donc de fragilité potentielle ;
- la non réalisation des travaux préconisés dans le diagnostic technique global de l'immeuble.

La part des primo-accédants peut également être considérée comme un indicateur de risque, dans la mesure où nombreux sont ceux qui méconnaissent le fonctionnement d'une copropriété et ont contracté un emprunt (calculé sur la base du montant de charges au m² indiqué par le promoteur lors de la vente) dimensionné en deçà des besoins pour faire face au budget de fonctionnement présenté lors de la première assemblée générale (AG).

Sur ce point, José CIMA mentionne, dans le cadre de partenariats noués avec des promoteurs, le développement de réunions organisées en amont de la première AG pour expliquer aux nouveaux accédants le fonctionnement d'une copropriété et notamment son budget. À visée préventive concernant les copropriétaires, cette démarche a également pour objectif de limiter la remise en cause du syndic provisoire et d'assurer une stabilité de la copropriété pendant la première année.

Optimiser la gestion de la trésorerie et se doter d'un tableau de bord partagé

Lors d'une consultation organisée en 2015 à la suite du rapport Braye, l'association *Plurience* a proposé diverses mesures susceptibles de limiter les risques d'impayés. En premier lieu, elle préconise de lisser les recettes et les dépenses de la copropriété, pour simplifier la gestion et la maîtrise de la ligne de trésorerie de la copropriété.

Concernant les recettes, l'association propose l'envoi numérique d'un seul appel de fonds en début d'année civile (au lieu de 4 envois postaux) donnant lieu à un prélèvement mensuel (et non plus trimestriel comme actuellement) et automatisé des charges de fonctionnement à une date fixée en assemblée générale lors du vote du budget prévisionnel, de manière à simplifier les procédures et réduire les coûts administratifs. La mise en œuvre de cette mesure nécessiterait cependant de faire évoluer les logiciels pour différencier les budgets de fonctionnement des appels de fonds pour les travaux. L'impayé serait constaté à partir de la date d'exigibilité mensuelle.

Plurience recommande également la **systematisation et l'augmentation des avances de trésorerie** (portées à 1/4 des budgets de fonctionnement, contre 1/6^e aujourd'hui), afin de limiter les risques d'impayés dans les copropriétés où les charges sont les plus élevées, notamment les copropriétés avec chauffage collectif ou employant du personnel.

En ce qui concerne les dépenses, *Plurience* se positionne en faveur d'un **étalement des plus grosses dépenses**: assurance de l'immeuble (à mensualiser sur le modèle de l'assurance multirisques habitation des locataires) et charges de consommation d'énergie.

« Utilisons le numérique pour améliorer l'information dispensée »

La mise en ligne d'un tableau de bord (trimestriel) de la trésorerie de la copropriété sur l'*extranet* du syndic permettrait au président voire aux membres du conseil syndical d'être informés de l'état de la trésorerie et des dépenses prévues relatives aux travaux et d'agir en conséquence.

Plurience propose également la création d'un système d'alerte systématisé dès lors que les impayés atteignent 17 % du budget (soit 2/3 du taux de 25 % fixé pour l'obligation légale d'alerte).

À titre d'illustration, José Cima évoque le fait que *Foncia* souhaite développer son outil afin que les membres du conseil syndical, mais également l'ensemble des copropriétaires, puissent avoir une parfaite connaissance de l'état des finances de leur copropriété sur son *extranet* – auquel a accès le conseil syndical – et également de communiquer régulièrement un état des impayés. Les membres du conseil syndical ont accès aux factures des prestataires depuis 5 ans.

Enfin, *Foncia* a mis en place un échéancier mensuel des dépenses et des recettes pour permettre d'améliorer la gestion et d'adapter les sollicitations des prestataires aux capacités de trésorerie réelles pour leurs gestionnaires. Pour José CIMA, « **ces petits contrôles ne permettent pas de résoudre les impayés, mais ce suivi est important** ».

Plurience souligne enfin l'inadaptation du régime juridique unique pour les copropriétés ² face à la diversité des responsabilités et des problématiques observées entre les petites copropriétés de 5 lots et les grandes de 200 lots, par exemple. L'association en appelle à une plus grande souplesse sur ce point.

² Le PUCA mène depuis mars 2017 une étude intitulée « Copropriétés : vers une transition juridique ? » à partir de l'analyse des textes de loi régissant la copropriété et des pratiques observées dans divers pays (Russie, Québec, Argentine...) et de la réalisation d'une enquête de terrain en France, pour aboutir à des préconisations visant à faire évoluer la gouvernance des copropriétés.

DES OUTILS PEU OPÉRANTS EN CAS D'IMPAYÉS

En cas d'impayés, les outils mobilisables diffèrent selon la nature des impayés : individuels ou collectifs.

S'agissant d'impayés individuels, la déchéance du terme est peu usitée.

Lorsqu'un copropriétaire est débiteur, le syndic peut avoir recours à la procédure de déchéance du terme et à l'exigibilité immédiate des provisions pour l'exercice en cours. En réalité, ces mesures sont utilisées avec parcimonie et de manière très ciblée par les syndics, au risque d'aggraver la situation globale de la copropriété. En outre, l'appareil contentieux varie fortement d'un cabinet à l'autre ³. José CIMA précise que la procédure d'injonction de payer (ordonnance) est inapplicable dans les faits car, n'étant pas contradictoire, elle est généralement contestée.

Quant à la saisine du greffe du TGI pour des sommes inférieures à 10 000 euros, l'organisation judiciaire et les délais imposés par des tribunaux engorgés rendent sa mise en œuvre particulièrement longue et coûteuse sur certains territoires.

Impayés collectifs : étendre les pouvoirs du mandataire ad hoc.

En cas d'atteinte du seuil d'impayés mentionné dans l'article 29-1 A de la loi du 10 juillet 1965, désormais le syndic doit informer le conseil syndical et saisir le juge pour une demande de désignation d'un mandataire *ad hoc* chargé de recenser les mesures engagées contre les copropriétaires débiteurs (procédures de recouvrement) ou d'établir un constat de carence du syndic.

Les préconisations du mandataire nourrissent un fort sentiment d'inutilité de cette mission tant chez les copropriétaires que parmi les collaborateurs d'une copropriété en difficulté. *Plurience* souhaiterait donc voir accroître le périmètre d'intervention de ce mandataire *ad hoc* et l'opposabilité de ses préconisations ou sa suppression. ■

³ *Foncia* a défini un process précis pour le contentieux, uniformément appliqué par l'ensemble des cabinets sous le contrôle d'une personne dédiée au suivi des contentieux. Les gestionnaires sont encouragés à procéder à des relances régulières, même à la veille d'une AG.



PRÉVENTION DES IMPAYÉS DE CHARGES EN COPROPRIÉTÉ : POINT DE VUE DE L'ARC

Émile HAGEGE, directeur général de l'ARC¹, et Claude POUHEY, responsable de l'observatoire des charges de l'ARC (OSCAR), ont partagé leur analyse des causes de la progression des impayés de charges en copropriété, puis présenté leurs préconisations pour favoriser la maîtrise et la réduction des charges en impliquant les syndics, les conseils syndicaux et les copropriétaires.

¹ L'association des responsables de copropriétés (ARC) est une association à but non lucratif (loi 1901) créée en 1987, implantée en 2015 sur plus de 14 000 immeubles en copropriété, dont l'objectif est de « *défendre les intérêts des syndicats des copropriétaires et plus généralement aider à assurer une bonne gestion des copropriétés* ». Elle compte parmi ses membres des conseils syndicaux, des syndics bénévoles, des groupes de copropriétaires ou des copropriétaires, des collectivités ou des organismes divers.

UNE AUGMENTATION DES IMPAYÉS EN COPROPRIÉTÉ DE PLUS EN PLUS PRÉOCCUPANTE

Selon l'ARC, l'augmentation des charges et la mauvaise gestion des impayés en copropriété constituent depuis plusieurs années une difficulté de plus en plus préoccupante et qui, d'ailleurs, s'accroît compte tenu de la conjoncture économique actuelle (pouvoir d'achat en baisse alors que les charges augmentent). Ceci concerne aussi certaines copropriétés neuves qui attirent, par des incitations fiscales, des primo-accédants ou des copropriétaires investisseurs qui rapidement se retrouvent dépassés par la complexité des nouvelles constructions qui entraîne des charges de fonctionnement importantes.

L'association incrimine également « *les strates d'obligations légales ou réglementaires imposées aux syndicats de copropriétaires qui sont soit inutiles, détournées par les syndics* ».

C'est le cas notamment de l'obligation de mise en conformité des ascenseurs, qui s'est traduite sur le terrain par une modernisation des ascenseurs, entraînant des coûts bien supérieurs à ceux projetés.

Récemment, l'ARC a dénoncé de manière virulente l'obligation d'installation de répartiteurs de frais de chaleur, qui – au-delà d'être défectueux – est en contradiction avec l'ambition d'engager dans les copropriétés des travaux de rénovation notamment thermique. Émile HAGEGE en appelle à un moratoire au risque d'entraîner de graves et lourds contentieux, compte tenu du fait que l'installation de cet équipement peut provoquer des erreurs d'estimation de consommation de chauffage.

Enfin, « *certains dispositifs juridiques ne fonctionnent pas sur le terrain* » (comme l'injonction à payer ou la nouvelle procédure permettant le recours à un huissier pour les petites créances). L'ARC dénonce l'engorgement des tribunaux, à l'origine de délais extrêmement longs pour obtenir un titre exécutoire, difficile ensuite à faire exécuter. Pendant ce temps, le syndicat de copropriétaires doit pallier ces impayés de charges, qui à défaut, peuvent entraîner plus rapidement la copropriété en difficulté.

VERS UN PLAN PLURIANNUEL POUR MAÎTRISER ET RÉDUIRE LES CHARGES EN COPROPRIÉTÉ

Afin de réduire efficacement les charges et de limiter les impayés de fonctionnement en copropriété, l'ARC a édité en octobre 2015 un guide à ce sujet, disponible pour ses adhérents. Le plan pluriannuel, que l'association appelle de ses vœux, implique au préalable deux impératifs : l'assainissement de la comptabilité et l'optimisation des charges.

Assainir et maîtriser la comptabilité

En premier lieu, l'ARC formule une série de préconisations à l'endroit des syndics et conseillers syndicaux pour permettre une meilleure visibilité et exploitation des données comptables de leurs copropriétés.

À partir de ces données et de l'analyse des documents disponibles (le grand-livre des comptes, la balance du syndicat des copropriétaires, les cinq annexes comptables, le relevé général des dépenses), il sera possible de :

- rendre la comptabilité plus lisible : ce qui est avantageux aussi bien pour le syndic que pour le conseil syndical ;
- s'assurer que les documents comptables sont conformes aux exigences du décret du 14 mars 2005 ;
- détecter dans la comptabilité les sommes « dormantes ».

Optimiser les sommes en attente d'affectation

Différentes mesures sont proposées.

Analyser les comptes pour « *faire la chasse aux recettes perdues et aux prestations inutiles* », qui peuvent représenter jusqu'à 15 000 euros dans certaines copropriétés, selon les calculs de l'ARC.

- S'agissant des recettes, identifier notamment les comptes de réserves, surdimensionnés ou inutiles, les excédents de travaux non répartis, les comptes d'attente créditeurs, les comptes vendeurs créditeurs...
- Concernant les charges, supprimer les dépenses abusives telles que celles pour le diagnostic termites, l'achat d'extincteur facturé trois fois plus cher que le prix moyen ou bien encore l'installation d'équipements inutiles tels que les blocs de secours. Ce sont aussi des interventions répétées pour une même problématique au lieu d'engager de réels travaux qui seront au final moins coûteux.

Mettre en concurrence le contrat de syndic en évoluant les honoraires et le coût des prestations proposées, dont les prestations particulières (établissement de l'état daté, délivrance de documents en format papier, visites supplémentaires de la copropriété et réunions supplémentaires avec le conseil syndical, assemblées générales organisées en horaires décalés, prestations relatives aux litiges et contentieux, etc.).

Remettre en concurrence les contrats de maintenance annuels pour les prestations obligatoires (assurance, maintenance, entretien, gardiennage, nettoyage pour obtenir des devis compétitifs.

Évaluer la performance énergétique de la copropriété, de manière à être en mesure d'apprécier la pertinence des propositions des experts et améliorer la maîtrise des charges de chauffage et de consommation de fluide.

L'OBSERVATOIRE DES CHARGES : UN OUTIL AU SERVICE DES CONSEILLERS SYNDICAUX ET SYNDICS BÉNÉVOLES POUR LES AIDER À DÉTECTER LES CHARGES EN DÉRIVE DE LEUR COPROPRIÉTÉ

L'ARC a mis en place en 2009 un observatoire des charges de copropriété dénommé OSCAR. Initialement centré sur les copropriétés parisiennes, il a été étendu en 2010 aux copropriétés de toute la région parisienne et, en 2011, à toute la France. La nouvelle version de cet observatoire, dite OSCAR+, est directement accessible pour les responsables de copropriétés adhérents et leur permet de comparer directement les charges de leur copropriété à celles d'un panel de copropriétés ayant des caractéristiques similaires (taille, localisation, configuration en équipements et services collectifs) ².

1 000 copropriétés observées

La base de données de cet observatoire des charges compte aujourd'hui plus de 1 000 copropriétés sur tout le territoire français. Elle est construite à partir de l'exploitation des données collectées auprès des adhérents, qui sont ensuite vérifiées par l'équipe d'OSCAR, composée de cinq collaborateurs encadrés par un directeur. Ces données sont de deux natures :

- les annexes comptables 1, 2 et 3 ;
- un questionnaire envoyé aux adhérents sur les caractéristiques de leur copropriété (nombre de lots, ancienneté de l'immeuble, équipements et services collectifs,...).

² Les tarifs pratiqués par OSCAR sont les suivants :

- saisie des annexes 1, 2 et 3 pour une nouvelle copropriété : 50 €/copropriété
- saisie dans le cadre d'une mise à niveau annuelle : 15 €/copropriété

Un diagnostic personnalisé

L'analyse des données collectées et traitées par l'équipe d'OSCAR est formalisée sous la forme d'un diagnostic personnalisé adressé à chaque copropriété :

- En guise de première photographie, l'observatoire attribue à chaque copropriété une étiquette globale relative au niveau de charges (sur le modèle des étiquettes thermiques) qui permet au responsable de la copropriété de se comparer rapidement avec les autres copropriétés de son panel ;
- Après exploitation des annexes 2 et 3, ce diagnostic est détaillé par poste de manière à orienter le conseil syndical dans son travail de réduction des charges visant à faire baisser les coûts ;
- Enfin, OSCAR explore la situation financière (annexe 1) en s'intéressant particulièrement aux impayés sur les charges courantes et à la gestion patrimoniale, dans une perspective dynamique.

Des référentiels de coûts de prestations

Des tableaux d'indicateurs sont élaborés pour les différents postes de dépenses incontournables (maintenance des ascenseurs, contrats de syndics,...) pour guider les responsables de copropriété dans la mise en concurrence et la négociation avec les prestataires. Les fourchettes indiquées sont calculées sur la base de la moyenne des coûts observés dans les copropriétés enquêtées par OSCAR et pondérées si besoin en s'appuyant sur l'expérience de la coopérative d'achat créée par l'ARC.

Dans la même logique, l'observatoire a travaillé à une modélisation de contrat de syndic incluant des indicateurs pour les prestations singulières. Par exemple, un état daté est estimé à trois heures de travail soit environ 300 euros, alors que cette prestation est en général facturée 600 euros (ou 300 euros par lot, à multiplier par deux pour un appartement comprenant une cave !).

OSCAR Ville : une prestation expérimentale qui s'adresse aux collectivités locales

Une prestation dénommée [OSCAR Ville](#) est proposée à titre expérimental aux collectivités locales dont le parc de copropriétés est constitué majoritairement d'adhérents de l'ARC (Saint-Mandé, Évry, Val Maubuée...).

L'ARC envisage d'intégrer cette nouvelle prestation dans son offre en réponse à des marchés publics d'animation de POPAC par exemple (programme opérationnel de prévention et d'accompagnement en copropriété). ■

CERTIFICATION DE SYNDICS DE REDRESSEMENT DES COPROPRIÉTÉS EN DIFFICULTÉ DÉMARCHE DE L'ASSOCIATION QUALISR

RECONNAÎTRE LES COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES DES SYNDICS DE REDRESSEMENT DE COPROPRIÉTÉS EN DIFFICULTÉ

Du référentiel à la création d'une association puis d'une certification

Le projet a débuté en 2014 à l'initiative de l'ARC (association des responsables de copropriété) qui avait auparavant travaillé sur un projet de référentiel de l'activité de syndic de redressement de copropriétés en difficulté.

Un groupe de travail informel avait alors permis de réunir les principaux acteurs intervenant dans le redressement des copropriétés : l'Anah, le conseil régional d'Ile-de-France, l'association *Plurience*, l'ARC, des opérateurs (*URBANiS*, *Citémétrie*...), le PACT de Paris, la Fondation Abbé Pierre, des professionnels individuels.

Au-delà de la production d'un référentiel, aujourd'hui quasi achevé, le groupe de travail s'est interrogé sur les modalités de sa diffusion et de création d'un « *signe de reconnaissance* » attestant de son application par les syndics de redressement. Une association, *QualiSR*, a été créée en mars 2015 pour porter cette deuxième phase du projet qui vise à mettre en place une certification de services à partir du référentiel. L'association compte 5 collèges, 45 adhérents, personnes morales pour la plupart. Elle est financée par les cotisations de ses membres (300€/an) et des subventions de l'Anah et de la *Fondation Abbé Pierre*. Elle est chargée de finaliser le référentiel et de promouvoir la certification auprès des syndics et de concourir à leur formation. La certification sera réalisée par le certificateur *SGS Qualitest*. À terme, *QualiSR* aura également vocation à faire évoluer le référentiel.

Un label pour attester de compétences spécifiques

Le référentiel s'applique pour toute copropriété fragile ou avec des difficultés avérées, qu'elles soient ou non inscrites dans un dispositif public. La création de la certification part du constat que les syndics qui interviennent sur des copropriétés en redressement mobilisent des compétences spécifiques, comme le souligne Catherine JEUFRAUX, présidente de l'association.

« *On considère que les syndics qui sont sur des copropriétés en redressement exercent presque un autre métier, car cela demande plus de temps et plus de compétences.* »

La volonté de l'association est de créer une certification qui garantisse la qualité du travail réalisé et contribue également à rassurer et sécuriser les copropriétaires, des opérateurs ou des magistrats sur la capacité du syndic à intervenir dans ce contexte particulier, avec la certitude que les ressources mises en œuvre seront à la hauteur de la situation. Cette certification *QualiSR* diffère de la certification *ISO*, établie selon un référentiel différent.

Un fort investissement attendu dans le traitement des impayés

Le référentiel comprend un chapitre dédié au recouvrement des charges avec les différents dispositifs *Anah* mobilisables. Si le référentiel ne contient pas pour l'instant de distinction entre différents niveaux de qualification, l'idée de gradation en fonction des difficultés rencontrées sur la copropriété est néanmoins présente.

Les critères retenus dans le référentiel sur le traitement des impayés visent à faire en sorte que le syndic soit très réactif et s'investisse beaucoup dans le pré-contentieux en encourageant la mobilisation des outils de procédure amiable : protocoles

d'apurement, (...). Un volet social a également été inclus invitant le syndic à contacter rapidement les services sociaux de la collectivité afin que des solutions d'apurement progressif de la dette ou de relogement puissent être mises en œuvre si nécessaire.

Le syndic certifié s'engage également à créer une commission pour le suivi des impayés au sein du conseil syndical, où une stratégie d'intervention sera présentée et discutée au-delà de l'analyse des dossiers impayés, réalisée en partenariat avec le cabinet d'avocat missionné pour ce faire.

Vers une aide à la gestion pour financer le surcoût de gestion induit

La qualité de la prestation exigée sur les copropriétés en difficultés suppose un coût de gestion supplémentaire pour le syndic.

« *Aujourd'hui, le syndic qui gère une copropriété en difficulté avec des honoraires normaux ne s'en sort pas* » constate Alain PADAPOULOS, président d'*Universimmo*, membre fondateur de l'association *QualiSR*.

« *Il arrive que certains syndics qui pourraient intervenir ne le fassent pas sur ce type de copropriétés parce que les honoraires ne sont pas adaptés ou parce que le syndic n'a pas la compétence nécessaire.* »

Comment aider financièrement la copropriété à supporter ces surcoûts de gestion évalués à environ 150 €/lot ?

La subvention dédiée au surcoût de gestion octroyée antérieurement par le conseil régional d'Ile-de-France, en vue de favoriser l'engagement des travaux de réhabilitation nécessaires, n'avait été que peu mobilisée par les syndics peu enclins au contrôle du travail réalisé. La certification sera gage d'une gestion efficace puisque les compétences du syndic en matière de redressement des copropriétés auront été reconnues et qu'il saura justifier, auprès des financeurs, du besoin d'intervention.

Vers une aide des collectivités territoriales et/ou de l'Anah en direction des syndicats de copropriété ?

ACCOMPAGNER LE DÉPLOIEMENT DE LA CERTIFICATION

SGS Qualiset, certificateur national

Après son examen en automne 2017 en comité sectoriel de certifications de services, le référentiel finalisé devrait être publié fin octobre 2017 au journal officiel et les premiers audits pourront avoir lieu avant la fin de l'année 2017. Sur l'ensemble du territoire national, le syndic qui souhaite obtenir la certification devra solliciter SGS Qualiset, certificateur national, qui diligentera un audit et, selon les résultats, attribuera ou non la certification.

Si la certification devrait intéresser prioritairement des cabinets déjà sensibilisés et impliqués dans le redressement de copropriétés, elle supposera, toutefois pour certains cabinets, de transformer leur process ou d'établir de nouvelles procédures.

Le coût de la certification initiale est évalué à environ 1 500€ pour une journée d'audit. Des actualisations régulières seront à réaliser.

Communiquer, faire connaître la certification

Pour susciter des candidatures de syndics compétents en matière de redressement des copropriétés et animer la communauté professionnelle créée autour de ce référentiel, l'association QualiSR déploiera un plan de communication en s'appuyant sur le réseau déjà mobilisé autour du projet, notamment l'UNIS, l'USH, et bientôt la FNAIM. Un travail de réflexion sur l'identité graphique du label est à conduire pour permettre l'identification aisée des syndics certifiés.

« Pour l'instant c'est du bouche à oreille, mais le jour où la certification sera mise en place ces syndics auront envie d'être certifiés. C'est un métier spécifique de redresser une copropriété en difficulté, la certification permettra la valorisation d'un travail déjà réalisé mais qui n'est pas reconnu. »

Il est aujourd'hui encore difficile d'estimer le nombre de syndics potentiellement intéressés par la démarche mais certains, intervenant déjà au sein de copropriétés en difficulté, se sont d'ores et déjà manifestés auprès de QualiSR. L'un des premiers cabinets certifiés pourrait être FDI, cabinet de Montpellier reconnu pour son expertise sur le redressement de copropriété et auprès duquel un audit test a été conduit.

In fine, la mise en place de cette certification vise à enclencher un cercle vertueux susceptible d'encourager d'autres syndics à développer une compétence nouvelle et spécifique en matière de redressement des copropriétés.

« La certification est une manière de signaler aux cabinets qui sont implantés dans des secteurs où les copropriétés ne vont pas bien qu'ils pourraient s'intéresser à la question et qu'il existe des outils et moyens spécifiques à mettre en œuvre. »

Kit méthodologique proposés par l'association QualiSR

L'association QualiSR proposera un kit méthodologique à destination de ceux qui veulent se certifier. Si un syndic certifié rencontre des difficultés, QualiSR lui apportera une aide pour conserver sa certification. ■



PRÉVENTION ET TRAITEMENT DES IMPAYÉS EN COPROPRIÉTÉ POINT DE VUE DU CABINET SAFAR

Expert en gestion immobilière et copropriété près la Cour d'Appel de Paris, Olivier SAFAR dirige le cabinet SAFAR, syndic de copropriété, membre de l'UNIS (union des syndicats de l'immobilier). Il est aussi président de la commission copropriété de l'UNIS, membre de QualiSR, et de la chambre nationale des experts en copropriété.

« Plus de 3 ans ont été nécessaires pour passer de 880 000€ à 250 000€ de débiteurs et mettre en place un « matelas de trésorerie ». Au bout de 5 ans, la comptabilité est remise d'aplomb ».

CARACTÉRISER LA NATURE ET LES CAUSES DES DETTES DES COPROPRIÉTAIRES

Pour illustrer son propos, Olivier SAFAR développe deux exemples de copropriétés parisiennes.

Accompagner les copropriétaires de bonne foi, victimes d'un défaut d'information

Un immeuble situé dans le XIX^e arrondissement de Paris connaissait une dégradation relativement importante du bâti en raison de l'absence de réalisation de travaux d'entretien pendant 10 ans. Les difficultés étaient colossales et récurrentes avec des fuites d'eau au niveau des canalisations qui ont donné lieu à 150 dossiers de dégât des eaux.

Les réparations étaient systématiquement réalisées dans l'urgence avec des coûts d'intervention élevés.

Selon Olivier SAFAR « *les copropriétaires ne savaient pas qu'il fallait investir pour le renouvellement des équipements, l'entretien du toit terrasse, etc. On ne leur avait jamais expliqué ce que recouvraient les charges de copropriété entre les charges courantes et les charges d'investissement* »

Les pratiques du précédent syndic peuvent en revanche être questionnées. Les travaux votés en assemblée générale (AG) donnaient lieu à des appels de fonds qui servaient à combler la trésorerie sans que les travaux soient engagés.

Face à cette situation, le cabinet SAFAR est intervenu prioritairement pour redresser la comptabilité et organiser le recouvrement des charges impayées avec mise en place d'un système de relance systématique et rapide, analyse des arriérés de charge suivie d'une intervention différenciée selon la bonne ou mauvaise foi du copropriétaire :

- Lorsque le copropriétaire de bonne foi connaissait une situation financière délicate, le cabinet SAFAR a proposé la mise en place d'un protocole sur 24 mois ;
- S'agissant des copropriétaires de mauvaise foi, une procédure de recouvrement était directement enclenchée.

Progressivement, la reprise en main de la gestion de l'immeuble par le cabinet SAFAR a permis d'assainir la trésorerie de la copropriété.

Lutter contre les copropriétaires de mauvaise foi, procéduriers

Lorsque le cabinet SAFAR prend cette copropriété dans son portefeuille, le chauffage est en train de rendre l'âme. L'immeuble construit dans les années 1970, situé dans le XVI^e arrondissement, est composé de 145 copropriétaires. « *Les travaux d'entretien réalisés étaient basiques sans investissement sur des travaux d'entretien plus conséquents.* »

La première intervention consiste donc à faire voter des travaux pour rénover la chaufferie. « *Nous avons formulé plusieurs propositions assorties d'aides au financement des travaux s'élevant à 540 000€.* »

Le syndic s'est alors heurté à la mauvaise volonté de copropriétaires qui, pour certains, avaient déjà installé leur propre système de climatisation et ne souhaitaient pas, en conséquence, s'acquitter de leurs charges de travaux. L'un d'entre eux, propriétaire de 4 lots sur l'immeuble, s'est montré particulièrement procédurier et a fortement contribué à ralentir les prises de décision et la réalisation des travaux jusqu'à passer en redressement judiciaire à titre personnel, ce qui a gelé la totalité des fonds et entraîné des impayés de 200 000€.

Ces deux exemples témoignent des difficultés qu'éprouvent les syndics (et d'autres professionnels à l'instar des magistrats) pour caractériser la nature et les causes des dettes des copropriétaires, et apprécier la bonne ou la mauvaise foi des copropriétaires. Cette nécessaire analyse permet de proposer des solutions adaptées (accord amiable et étalement de la dette versus procédure judiciaire).

TRAITER LA DETTE: UN RESPECT SCRUPULEUX D'UN PROCESS

Relancer puis mettre en demeure

Pour lutter contre l'augmentation globale de la dette d'une copropriété, le cabinet SAFAR dispose d'un système de relance très rodé. « *On opère une première relance amiable gratuite au bout de 3 semaines après l'appel de charges. Puis suivent les mises en demeure par lettre recommandée. C'est en respectant scrupuleusement cette procédure que l'ont peut éviter que la copropriété glisse dans des difficultés plus importantes.* »

Analyser et qualifier la situation des copropriétaires

L'émergence de difficultés permet d'amorcer ce travail visant à proposer une intervention adaptée à chacun des copropriétaires. Dans le cabinet SAFAR, deux personnes au sein du service recouvrement sont mobilisées: l'une est chargée du suivi des relances et l'autre, avocate, reçoit les copropriétaires afin de qualifier les situations de « *bonne ou de mauvaise foi.* »

Proposer des solutions de financement

En cas de difficultés de trésorerie plus importantes, différentes possibilités de financement peuvent être examinées soumises au vote en assemblée générale. Plusieurs solutions pourront être proposées dont l'appel de fonds de solidarité. En cas de difficultés de financement des travaux, mandat peut être donné au syndic pour recenser les demandes de prêts et contracter un emprunt auprès d'un organisme bancaire. Le prêt est consenti au syndicat des copropriétaires pour financer :

- des travaux votés concernant les parties communes,
- des travaux d'intérêt collectif sur les parties privatives (par exemple, mise en place de compteurs individuels),
- des actes d'acquisition,
- ou des travaux subventionnés notamment par l'Anah s'ils portent sur les parties communes ou sur les parties privatives et qu'ils sont d'intérêt collectif.

Le cabinet SAFAR a ainsi mis en place des permanences de comptable sur les copropriétés concernées pour identifier puis aider les copropriétaires volontaires pour adhérer à l'emprunt et examiner avec eux le montant de leur engagement. Chacun des copropriétaires doit ainsi notifier sa décision au syndic qui transmettra ensuite la liste à l'organisme bancaire. Pour le cabinet SAFAR, le recours à un emprunt collectif s'avère une solution intéressante et permet en outre une certaine discrétion à l'égard des copropriétaires en difficulté de paiement.

Diligenter des saisies immobilières

La saisie immobilière constitue la dernière « *arme* » possible via un commandement de payer « *valant saisie* », qui peut pousser le mauvais payeur à s'acquitter de sa dette. Dans la pratique, les impayés sont réglés avant l'audience d'orientation.

En cas de vente judiciaire en revanche, les risques de dérive sont réels faute de contrôle sur le profil de l'acheteur. « *C'est un problème car parfois le lot est racheté par un marchand de sommeil ou le lot est fortement dévalué (...). Notre difficulté aujourd'hui est de mettre en œuvre la procédure en évitant d'aboutir à ce type de saisie immobilière.* »

PRÉVENIR LES IMPAYÉS : IDENTIFIER LES POSTES DE CHARGE LES PLUS COÛTEUX...

Les petites réparations représentent un poste de charge souvent important avec parfois 15 petites réparations urgentes qui coûtent plus cher que des travaux plus conséquents.

L'eau est sans doute le poste qui connaît la plus forte augmentation des consommations en raison de l'obsolescence des équipements (canalisations).

Le poste de gardien n'est pas en soi problématique au regard des services qu'il peut apporter à la copropriété. L'insécurité régnant dans certaines copropriétés les oblige à employer des vigiles la nuit.

Concernant la gestion des espaces extérieurs, les coûts de gestion varient fortement selon les usages.

La superposition des organes de gestion accroît le risque d'incompréhension, de démobilisation des copropriétaires et donc d'impayés.

Enfin, les honoraires du syndic varient selon le type et la complexité de l'immeuble. Les IGH obligent ainsi de recourir à une prestation sécurité incendie. Les coûts de gestion d'un ensemble immobilier complexe peuvent être amortis si le nombre de lots est important.

...ET SENSIBILISER LES COPROPRIÉTAIRES SUR LE BIEN-FONDÉ D'UNE INTERVENTION PRÉVENTIVE GARANTISSANT LA PÉRENNITÉ DU BÂTI.

Ne pas attendre les fuites pour agir

Olivier SAFAR souligne la méconnaissance des copropriétaires à l'égard du fonctionnement des copropriétés et donc la nécessité de les sensibiliser à intervenir pour garantir la pérennité du bâti.

« *90% des copropriétaires se disent: s'il n'y a pas de fuite, on ne fait rien. Or, quand le bâtiment n'est pas entretenu, les charges de fonctionnement augmentent alors que les charges de travaux pourraient être étalées sur plusieurs années en mobilisant des aides financières.* »

► **Faire prendre conscience de l'obsolescence du bâti**

Il faudrait mieux analyser l'état du bâti et en rendre compte auprès des copropriétaires pour qu'ils prennent conscience de l'obsolescence normale des immeubles et de la nécessité d'intervenir en prévention (grâce à un entretien régulier) plutôt qu'en urgence (ce qui coûte plus cher). Le cabinet SAFAR dispose d'un service travaux avec deux architectes assurés pour la maîtrise d'œuvre. « *Beaucoup de syndics n'ont plus cette compétence technique en interne. Or, une copropriété c'est 1/3 de comptabilité, 1/3 de juridique et 1/3 de technique auxquels il faudrait ajouter 1/3 de pédagogie. Il y a d'ailleurs un vrai problème de formation des syndics sur le mieux-être en copropriété et la compréhension de l'intérêt général avant l'intérêt particulier.* »

Être transparent, communiquer pour lever les suspicions

Le cabinet SAFAR témoigne des effets contreproductifs de la mauvaise image véhiculée sur les syndics par des associations de copropriétaires par exemple.

L'outil numérique contribue à faire évoluer la vision qu'ont les copropriétaires du syndic en favorisant la transparence des comptes du syndicat des copropriétaires mis en ligne. Il permet également le paiement en ligne, échelonné par mois et non plus par trimestre. Les relations avec les copropriétaires sont aussi simplifiées avec la correspondance par *mail* et non par courrier. Cela induit un meilleur suivi. ■



LE TRAITEMENT DES IMPAYÉS EN COPROPRIÉTÉ UN TRAVAIL D'ÉQUIPE POINT DE VUE DU CABINET CAZALIÈRES

Spécialisé dans le redressement des copropriétés et agence du groupe *Oralia* (filiale de *Nexity*, membre de *Plurience*), le cabinet Cazalières emploie 20 salariés et gère environ 160 copropriétés dont 14 copropriétés bénéficient actuellement d'un dispositif public (plan de sauvegarde ou *OPAH*). Pour Christine ABRIBAT, sa présidente, diverses causes sont à l'origine de l'augmentation des impayés de charges courantes en copropriété. Les syndicats disposent de quelques leviers pour y remédier.

DES IMPAYÉS DE CHARGES AUX CAUSES MULTIPLES

À l'acquisition, un dossier bancaire fragile

Pour Christine ABRIBAT, l'endettement des copropriétaires peut commencer dès l'acquisition d'un bien interrogeant ainsi les conditions d'octroi des prêts par les organismes bancaires.

« *Nous sommes parfois surpris du type de prêt octroyé par certains organismes bancaires prêtant à des ménages présentant des situations socio-professionnelles pour le moins précaires. Aujourd'hui encore, certaines banques octroient des prêts sur 30-35 ans alors que les accidents de la vie se multiplient.* »

Ces difficultés sont malheureusement repérées tardivement par les syndicats et donc à un stade souvent déjà avancé de la procédure.

Un manque d'acculturation au fonctionnement d'une copropriété

La méconnaissance des nouveaux copropriétaires à l'égard du fonctionnement de la vie en copropriété est également considérée comme un facteur de risque important.

« *Certains copropriétaires ne sont pas préparés à la vie en copropriété, au coût que cela représente, au montant des charges.* »

À cet égard, le rôle du notaire dans la qualité des informations délivrées est important.

Des non-recours aux droits

Plus généralement, et sans que cela soit propre aux difficultés rencontrées en copropriété, les phénomènes de non-recours aux droits peuvent contribuer à aggraver les difficultés rencontrées par certains copropriétaires.

« *Beaucoup de personnes aujourd'hui passent à côté de leurs droits par méconnaissance ou par honte d'aller solliciter les services sociaux.* »

Des pratiques de copropriétaires de mauvaise foi

Dans les copropriétés les plus en difficulté, certains marchands de sommeil, constitués en SCI, ont recours volontairement aux impayés. Sensibilisées au problème, certaines communes se montrent vigilantes mais restent peu outillées pour intervenir face à la multiplication du phénomène.

POUR Y REMÉDIER, UN TRAVAIL D'ÉQUIPE...

Face à cette diversité de situations, et lorsque le syndic se retrouve confronté à l'augmentation globale de la dette sur une copropriété, l'association de compétences complémentaires est indispensable pour optimiser la cohérence des interventions.

« *Il faut intervenir en équipe et s'inscrire dans un système qui implique en premier lieu un service dédié au contentieux.* »

Un service dédié au traitement des contentieux, au sein du cabinet

Au sein du cabinet Cazalières, gestion et contentieux sont gérés par deux services bien distincts. La gestion du contentieux implique une connaissance fine des procédures de recouvrement, en outre chronophages.

« *Le contentieux, c'est une affaire quotidienne, de régularité. On finit par connaître son client. Le gestionnaire ne peut l'intégrer dans sa charge de travail, au fil de l'eau.* »

Le service contentieux est rattaché directement à la direction du cabinet Cazalières.

Une répartition des tâches claire entre gestionnaires et service contentieux

Pour Christine ABRIBAT, ce partage clair des tâches selon les compétences mobilisées favorise la neutralité de l'approche du dossier.

« *C'est important que ce ne soit pas le gestionnaire qui intervienne sur le contentieux. En la matière, les gestionnaires ne disposent d'aucune délégation de pouvoir. Cela incombe au service contentieux.* »

Des habitudes de travail à instaurer avec l'avocat

L'avocat mandaté par le cabinet doit travailler en confiance avec le service contentieux.

« *Il faut qu'ils trouvent des habitudes de travail ensemble afin qu'ils ne doutent pas l'un de l'autre et travaillent en cohérence.* »

► **S'appuyer sur le savoir-faire du service comptabilité**

L'intervention du comptable est indispensable notamment dans le cas d'immeubles en difficulté qui bénéficient de subventions très importantes, de systèmes de préfinancements, (...) impliquant une comptabilité précise et rigoureuse.

« *Si la comptabilité est défaillante, le service contentieux se fatiguera à essayer de récupérer les choses.* » Au sein du cabinet Cazalières, le service comptable est totalement détaché du service contentieux.

Pour conclure, l'osmose entre tous ces intervenants est indispensable dans le respect du rôle et des compétences de chacun. Les syndics sont avant tout des gestionnaires généralistes qui ne doivent pas hésiter à travailler avec - ou à recourir à - des compétences externes.

... ET « TOLÉRANCE ZÉRO » !

Les pratiques en matière de traitement des impayés et de recouvrement sont désormais bien rôdées. La responsable contentieux édite chaque mois l'état des impayés par gestionnaire. Les gestionnaires peuvent donner leur avis et apporter des informations utiles à la prise de décision.

Une relance systématique...

La relance est systématique même si des marges de négociation sont possibles dès lors que le retard de paiement d'un copropriétaire est exceptionnel.

« *Dans ce cas, on annule les 42 euros de frais de mise en demeure.* » Dans les copropriétés en difficulté, le dialogue est dans un second temps privilégié afin de parvenir à mettre en place des protocoles d'accord.

...dès le premier mois d'impayé.

Tous les copropriétaires des immeubles en difficulté gérés par le cabinet ont accepté le paiement mensuel. « *Les situations s'améliorent de manière spectaculaire avec la mensualisation* » précise Christine ABRIBAT.

Une incitation au prélèvement bancaire...

Le passage à la mensualisation nécessiterait, dans l'idéal, la généralisation du prélèvement bancaire comme mode de paiement.

« *Avec 52 % des copropriétaires qui paient encore par chèque, les frais de timbre sont coûteux.* » Faute de pouvoir imposer ce mode de paiement, il peut constituer un outil de négociation, dans le cadre de la mise en place d'un protocole par exemple.

...et à l'usage des outils numériques.

La généralisation de la convocation électronique et des appels de fond par mail constituerait une source d'économie substantielle.

« *Une petite copropriété de 14 lots a accepté cette modalité en contrepartie d'une remise de prix sur les honoraires de syndic facturés.* »

VOLET JUDICIAIRE DU TRAITEMENT DES IMPAYÉS : PERFECTIBLE !

Longs délais avant assignation et absence de réactualisation des montants

Une difficulté importante concerne le délai avant assignation auquel s'ajoute l'absence de réactualisation de la dette.

« *Nous expérimentons la procédure de recouvrement amiable de moins de 4000€ mais, comme on ne peut pas réactualiser la dette, pour certains copropriétaires, on pressent des risques de complication et il vaut mieux prendre la bonne procédure tout de suite. C'est un exercice difficile.* »

Trop peu de magistrats

Le principal obstacle au recouvrement de la dette renvoie ainsi au problème plus général de manque de magistrats.

« *On gagnerait collectivement à mobiliser des magistrats plutôt que de laisser glisser les copropriétés dans d'énormes difficultés et mobiliser ensuite des aides publiques colossales pour réaliser des travaux.* »

Lutter contre les actions abusives de certains copropriétaires procéduriers

De manière récurrente, le syndic se heurte à la mauvaise volonté de certains copropriétaires qui se montrent particulièrement procéduriers.

« *Il y a dans la plupart des immeubles des copropriétaires qui plaident tout le temps et coûtent beaucoup. A chaque fois, nous les assignons en action abusive et obtenons ainsi le paiement le matin même de l'audience. La perte de temps et d'argent est énorme.* »

PRÉVENIR LES IMPAYÉS, ANALYSER LES CHARGES DE FONCTIONNEMENT

Contrat d'assurance à apprécier

Le contrat d'assurance constitue le premier contrat analysé par le cabinet Cazalières pour « *savoir si on est à jour du paiement de l'assurance.* » Pour certaines copropriétés en difficulté, les franchises sont parfois colossales du fait de la récurrence des sinistres.

Prestations à renégocier, à mutualiser...

L'examen exhaustif des contrats de prestation conduit à faire baisser les charges.

« *Nous scannons systématiquement les documents et de ce fait alimentons notre extranet en place depuis 7 ans. Nous vérifions les durées et échéances des contrats pour tenter de les remettre en concurrence.* »

Il ne s'agit pas nécessairement de changer de prestataire mais de résilier le contrat pour relancer un appel d'offre quitte à reprendre le même prestataire avec un tarif moins élevé. L'application des clauses d'indexation conduit en effet à majorer substantiellement les contrats au fil des ans.

... sous réserve de disposer des compétences *ad hoc*.

Certaines copropriétés sont très complexes. S'agissant du chauffage urbain, il faudrait que le syndic dispose de compétences en la matière pour négocier des tarifs de prix. Le cabinet Cazalières ne dispose plus aujourd'hui, en interne, de compétences techniques du fait des potentiels risques de conflit d'intérêt que cela peut occasionnellement entraîner en cas de travaux mal réalisés par exemple.

« *Comment défendre à la fois ses collaborateurs techniques et les intérêts de la copropriété qui a mandaté le syndic ?* »

Désormais, le cabinet Cazalières incite les copropriétaires à missionner leur propre maître d'oeuvre.

Intervenir dès la conception des copropriétés

Enfin, la gestion d'une copropriété et les charges afférentes sont aussi tributaires du bâtiment et de sa conception. Le travail de sensibilisation des promoteurs et collectivités est à poursuivre pour traduire en coûts de gestion les diverses préconisations architecturales.

Dans ce contexte, le métier de gestionnaire est de plus en plus complexe et laborieux et souffre d'un mal de reconnaissance.

« *On se retrouve un peu seuls au monde avec les opérateurs.* »

Les syndics peinent de ce fait à recruter pour faire face à des situations de plus en plus préoccupantes.

« *Dans les copropriétés fragiles il faudrait investir sur des assistances à la gestion du syndic, prendre la situation à temps. Ce n'est pas un petit travail.* »

LA GESTION POST-PLAN DE SAUVEGARDE, UNE ÉTAPE IMPORTANTE

Il faudrait veiller à renégocier les contrats d'assurance une fois la copropriété redressée à l'issue d'un plan de sauvegarde.

« *C'est une niche. Il faut que l'équipe de gestion soit vigilante là-dessus.* »

Une dimension psychologique à ne pas négliger dans les relations aux copropriétaires

Si Christine ABRIBAT distingue copropriétés fragiles des copropriétés en difficulté, la bascule peut s'opérer rapidement et certains copropriétaires au sein des copropriétés fragiles n'ont pas toujours intérêt à ce que les choses s'améliorent.

La dimension psychologique n'est pas à négliger. Il faut trouver au sein des copropriétés les bons leviers, des leaders informels parfois, plus que des conseillers syndicaux qui ne sont pas toujours intéressés par une fonction parfois acceptée par défaut.

« *Sans la volonté de quelques copropriétaires dans l'immeuble, on est voué à l'échec.* »

La gestion de la copropriété après un plan de sauvegarde constitue ainsi une étape importante à franchir. Des modalités de travail sont à trouver avec le conseil syndical, dévoué pendant des années au redressement de la copropriété.

« *Ils veulent continuer à tout faire. Ils ont acquis des connaissances et développé de vraies compétences. Certains copropriétaires, à l'issue de ce long parcours, ont presque atteint le niveau d'un gestionnaire de copropriété.* » ■

TRAITEMENT DES IMPAYÉS DE CHARGES COURANTES PRATIQUES DE SERGIC LOIRET

Responsable du service copropriétés de l'agence orléanaise du groupe immobilier *Sergic*, Anabelle MOREIRA témoigne de l'organisation et de la procédure définie par *Sergic* pour prévenir, gérer et traiter les impayés de charges courantes.

UNE RÉPARTITION DES RÔLES ENTRE SERVICES CENTRAUX ET AGENCES LOCALES

Le groupe *Sergic* exerce les métiers de la location, la gestion locative, la transaction et de syndic de copropriété. Il compte 34 agences réparties dans 10 grandes zones géographiques¹.

L'agence orléanaise de *Sergic* – *Sergic* Loiret – fait figure de syndic de taille moyenne, avec un patrimoine d'une quarantaine de copropriétés, majoritairement érigées dans les années 1960-1970 et composées de plus de 200 lots², soit un total de 4000 logements en gestion.

L'agence locale emploie 14 personnes, dont 1 comptable et 5 personnes dédiées à la gestion des copropriétés. Le recouvrement est assuré, en central, au siège de *Sergic* situé dans le Nord, par un service composé d'une douzaine de personnes.

¹ Artois, Baie de Somme, Centre, Côte d'Opale, Champagne Ardenne, Lille Métropole, Nord Pas de Calais, Paris Île de France, Pays de la Loire, Picardie.

² La plus importante compte environ 480 logements

GESTION DES IMPAYÉS: UNE PROCÉDURE BIEN ÉTABLIE ...

Le constat des impayés de charges est automatisé.

Au siège, le service contentieux reçoit directement la liste des débiteurs. Chaque mois, aux alentours du 20, la responsable locale du service copropriétés analyse la situation des copropriétaires débiteurs identifiés par le service contentieux (central) pour décider de la marche à suivre (contact téléphonique, mise en demeure ou transmission à un avocat) au regard de la situation du ménage, de ses antécédents et d'éventuels accords amiables dont elle aurait connaissance.

Le process de traitement des impayés est bien rodé.

La procédure définie et mise en œuvre par *Sergic* Loiret en matière de gestion des impayés est la suivante :

- le 20^e jour, une lettre de relance est envoyée par courrier simple afin d'encourager les propriétaires à régulariser leur situation ;
- au cours du 2nd mois, le service copropriétés prend contact par téléphone avec le propriétaire pour favoriser un règlement amiable et la mise en place d'un échéancier, le plus souvent formalisé par la signature d'un document écrit ;

- en l'absence de réponse ou de solution convenue avec le propriétaire, la procédure de recouvrement est lancée avec l'envoi d'un courrier recommandé de mise en demeure de paiement sous 30 jours ;
- si aucune suite n'est donnée à la mise en demeure, le dossier est transmis à un avocat qui procède à une nouvelle mise en demeure de paiement dans un délai de 30 jours avant de lancer une procédure judiciaire. Dès lors que le dossier est transmis à un avocat, le service contentieux prend le relais jusqu'à l'exécution du jugement.

Les démarches amiables permettent de régler 85% des cas.

Anabelle MOREIRA estime que 70% des relances par courrier et téléphone donnent lieu à un règlement des charges impayées ou au moins à un contact avec le syndic pour mettre en place un échéancier. Ce sont donc 30% des propriétaires en situation d'impayés qui sont destinataires d'une mise en demeure (par le syndic ou par un avocat), qui aboutit pour la moitié des débiteurs à un règlement amiable. 15% des dossiers donnent lieu à une procédure.

Favorable au recours à un avocat, Anabelle MOREIRA estime que son intervention (notamment par l'envoi d'une nouvelle mise en demeure) permet de trouver une solution pour la moitié des personnes concernées. Les frais d'avocat engagés à ce stade, en général couverts pour moitié par l'article 700 du code de procédure civile, restent très inférieurs aux frais engendrés par une procédure de recouvrement.

La souplesse de la procédure mise en œuvre par *Sergic* vise à favoriser le traitement amiable des impayés, dans la mesure où l'obtention d'un jugement dans le cadre d'une procédure de recouvrement simple peut prendre deux ans, en raison des délais inhérents à l'institution judiciaire. C'est la raison pour laquelle le syndic tolère également la pratique du «*chèque de rattrapage*».

Le conseil syndical est impliqué.

Le conseil syndical est systématiquement informé de la situation financière du syndicat de copropriété et des copropriétaires débiteurs lors des réunions mensuelles ou trimestrielles. Certains participent activement à la recherche d'une solution amiable, allant jusqu'à opérer du porte-à-porte pour collecter des informations sur la situation des copropriétaires débiteurs permettant de nourrir la procédure de recouvrement mise en œuvre par le gestionnaire.

... CONJUGUÉE À UN TRAVAIL DE PRÉVENTION DES IMPAYÉS DE CHARGES.

Lorsque *Sergic* Loiret devient syndic d'une copropriété, le cabinet met systématiquement en œuvre deux types d'actions visant à réduire le niveau des charges et prévenir les impayés :

- la renégociation ou la mise en concurrence de l'ensemble des contrats (énergie, maintenance des ascenseurs, entretien des VMC, etc.), facilitée par la signature de contrats cadres avec de nombreux fournisseurs (assurances, ...) au niveau national ;
- l'individualisation des compteurs d'eau et l'installation de répartiteurs chauffage, si le système de chauffage et les finances de la copropriété le permettent, de manière à favoriser la prise de conscience et la réalisation d'économies par les ménages eux-mêmes. Ceci permet d'atteindre jusqu'à 30% d'économies sur la facture de chauffage.

Inciter au prélèvement mensuel des charges

Les logiciels actuellement utilisés par *Sergic* ne permettent pas d'opérer des appels de charges mensuels. Les appels de charges demeurent donc trimestriels. Cependant, dans la pratique, une majorité de copropriétaires acquittent mensuellement leurs charges. Chaque nouveau copropriétaire est destinataire d'un courrier l'invitant à un prélèvement mensuel de ses charges assorti d'une méthodologie explicative en la matière.

Lever les réticences relatives à la constitution des fonds travaux

Sergic propose systématiquement des plans pluriannuels de travaux lors des assemblées générales de copropriétaires, dès lors plus sensibles à l'intérêt de constituer un fonds d'avance pour les petits comme les gros travaux (ascenseurs, plomberie, maçonnerie mais aussi façades, etc.). Des travaux réguliers favorisent en effet la pérennité de l'immeuble et génèrent des économies. Mme MOREIRA constate que ce discours de gestion préventive se heurte parfois à une volonté des copropriétaires de gestion au fil de l'eau avec consécutivement des interventions en urgence, plus chères.

S'agissant de la constitution d'un fonds de travaux, bien que les prélèvements trimestriels soient relativement « *indolores* » pour les copropriétaires, Anabelle MOREIRA mentionne leur réticence initiale forte. Dans certaines copropriétés, *Sergic* est néanmoins parvenu à la constitution d'un fonds atteignant 20 à 40% du budget de la copropriété.

Bien distinguer les diverses charges appelées grâce aux sous-comptes

Comme le double compte est désormais obligatoire, les sommes correspondantes sont placées sur un compte épargne dédié. Comptablement *Sergic* recourt à des sous-comptes. L'appel de fonds envoyé aux copropriétaires différencie clairement les charges courantes des provisions de charges et de la contribution au fonds de travaux.

Comme les sommes mises en provision sont bloquées sauf décision en AG, un copropriétaire qui ne paie qu'une partie de la somme appelée est considéré comme débiteur sur les charges et non sur les provisions, car la procédure de recouvrement est alors plus simple pour le gestionnaire. Si la question du fléchage des versements partiels vient à se poser pour les copropriétés en grande difficulté, elle sera tranchée en fonction des situations.

Des outils numériques pour impliquer les occupants dans la gestion au quotidien de leur copropriété

Pour identifier les travaux jugés nécessaires, *Sergic* dispose d'une simple fiche de visites techniques et d'un tableur *Excel*.

Une réflexion est en cours sur la création d'une application permettant aux copropriétaires de payer leurs charges en ligne - fonctionnalité indisponible actuellement sur le site *Internet* de *Sergic* - mais aussi de participer davantage à la préparation des plans de travaux pluriannuels. Un partenariat est également en cours de montage avec *Chouette Copro*, afin d'améliorer l'implication des occupants dans l'entretien de leur copropriété, le traitement rapide des dysfonctionnements identifiés et le bien vivre ensemble.

À noter que, bien que doté de compétences techniques en interne, *Sergic* fait appel à des prestataires externes pour la réalisation des diagnostics techniques, afin de disposer de rapports neutres.

COPROPRIÉTÉS FRAGILES : UNE DÉMARCHE PARTENARIALE À DÉVELOPPER

Le service copropriétés de *Sergic* Orléans gère aujourd'hui trois ensembles très fragiles, pour lesquelles Anabelle MOREIRA est amenée à arbitrer chaque mois sur les dépenses à prioriser et à solliciter régulièrement les élus locaux afin de maintenir la fourniture d'énergie, notamment le chauffage, en période de chauffe. Dans ces ensembles, aucuns travaux ne sont réalisés. Dans une des résidences, un seul des deux ascenseurs est en état de fonctionnement depuis plusieurs mois, les copropriétaires n'étant pas en mesure de supporter le coût de la réparation du second.

► **Face à des impayés de charges en hausse continue...**

Gestionnaire de copropriétés depuis maintenant 18 ans, Anabelle MOREIRA constate une dégradation des impayés de charges, qui se traduit à la fois par une progression du nombre de débiteurs et une hausse du montant global des impayés. Cette aggravation des impayés de charges est à imputer :

- d'une part à l'appauvrissement des ménages ;
- d'autre part à un manque d'information des primo-accédants, qui sous-estiment le budget courant du logement qu'ils acquièrent.

...: discerner débiteurs de bonne foi vs mauvaise foi...

Si elle n'identifie pas de profil type de « mauvais payeurs », elle distingue en revanche les débiteurs « de bonne foi » – qui rencontrent des problèmes financiers avérés et en informent le syndic – des débiteurs « de mauvaise foi » – qui retardent ou suspendent volontairement le paiement des charges, pour certains parce qu'ils ne voient pas l'intérêt de s'en acquitter dans la mesure où d'autres copropriétaires s'en abstiennent. Par exemple un copropriétaire, depuis dix ans, retarde systématiquement le paiement des appels de charge avant de s'en acquitter à la veille du jugement (preuve de sa solvabilité), entraînant des frais de gestion substantiels pour la copropriété.

...déployer plus de dispositifs publics.

Alors que le taux d'impayés augmente et contribue à aggraver les difficultés de gestion des copropriétés les plus fragiles, *Sergic* déplore cependant la faiblesse des moyens d'action existants sur le territoire orléanais en-dehors des plans de sauvegarde. Le gestionnaire a alerté *Orléans Métropole* de la dégradation de la situation dans les ensembles qu'il gère et a obtenu le soutien d'un opérateur à partir du 2^e trimestre 2017. ■



**GLH SYNDIC :
UNE ORGANISATION INTERACTIVE
AVEC LES AGENCES DE PROXIMITÉ**

GLH SYNDIC, SERVICE DÉDIÉ À LA GESTION DES COPROPRIÉTÉS

Grand Lyon Habitat (GLH) s'inscrit dans la longue histoire du logement social, depuis sa création en 1920 par Édouard HERRIOT, maire de Lyon. L'organisme, premier bailleur social à Lyon *intra-muros*, gère plus de 26 000 logements et emploie 650 salariés.

Depuis 2013, GLH développe :

- la construction et la vente directe d'immeubles neufs en accession sociale avec 255 logements en chantier en 2016 ;
- l'aménagement de logements anciens respectant les normes d'accessibilité pour les personnes âgées ou à mobilité réduite ;
- des nouvelles formes d'habitats : résidence intergénérationnelles, logements sur-mesure pour les gens du voyage, immeuble collectif passif...

Rattaché au pôle immobilier spécialisé et transition numérique...

GLH est organisé en 6 pôles opérationnels et 6 agences de proximité.

Créé il y a une dizaine d'années, le service syndic est actuellement rattaché au pôle immobilier spécialisé et transition numérique. « *Nous constituons une entité au sein de GLH. Notre marque commerciale, GLH syndic, le souligne* ».

L'équipe de GLH syndic compte 7 personnes :

- un responsable qui manage l'équipe, définit et pilote l'activité en assurant une fonction de coordination générale, appuyé par 3 chargés de syndic,
- une assistante et deux comptables dont l'une est dédiée aux copropriétés gérées en interne et l'autre dédiée aux copropriétés gérées par des syndicats externes à GLH.

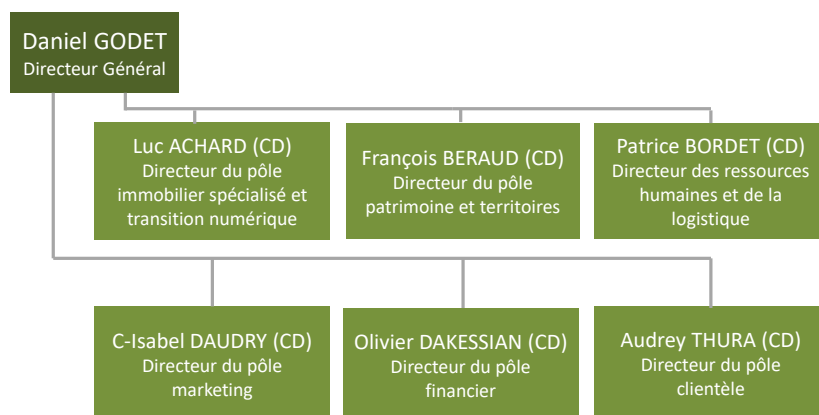
Ce service s'appuie en parfaite coopération transversale sur tous les services de GLH qui apportent dans leur domaine respectif leur compétence et expertise à la gestion des copropriétés. De ce fait, le service apporté aux copropriétaires bénéficie de la structure et des outils de gestion dont dispose l'organisme. Les directeurs d'agence sont référents et représentent le propriétaire GLH sur leur territoire auprès des syndicats avec l'appui et les conseils du service syndic.

La gestion de copropriété est un des enjeux majeurs de GLH qui ouvre la voie du parcours résidentiel au plus grand nombre de locataires. L'équipe de GLH syndic a pour objectif d'offrir une gestion patrimoniale transparente et un accompagnement total auprès des conseils syndicaux et copropriétaires avec un support technique de haut niveau.

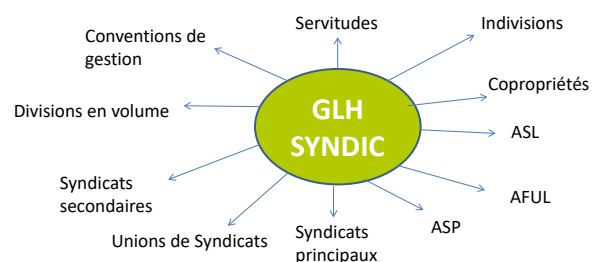
C'est en quelque sorte, l'alliance de la force de la proximité et celle de la compétence.

Comme GLH développe de plus en plus l'accession à la propriété, le service syndic est associé très en amont et ce dès la conception de la résidence. Sa contribution au travail du chargé d'opérations ou à celle du responsable d'opérations foncières permet de simplifier la gestion administrative des futures charges de copropriété. Les propriétaires ont ainsi une vision claire et transparente de leur bien.

▼ Organigramme de Grand Lyon Habitat : 6 pôles opérationnels



▼ Missions de GLH syndic



► ...il intervient en tant que syndic ou copropriétaire bailleur dans 142 sites....

GLH syndic intervient dans 142 résidences, en tant que syndic ou copropriétaire bailleur dont :

- 120 résidences issues de VEFA gérées par 50 syndics extérieurs différents dans lesquelles GLH est propriétaire de 2 054 logements (87 copropriétés soit 1 278 logements, 18 ASL soit 484 logements, 15 sites atypiques (divisions en volumes, indivisions, union de syndicats, servitudes, AFUL, ASP, conventions de gestion) soit 292 logements ;
- 22 résidences issues de ventes Hlm ou de programmes d'accession sociale gérées par GLH Syndic dans lesquelles GLH est propriétaire de 1 216 logements (19 copropriétés soit 678 logements, 2 ASL soit 63 logements, 1 ASP soit 475 logements).

...en synergie avec les agences de proximité de GLH.

GLH syndic assure ses missions en lien étroit avec les 6 agences de proximité de Grand Lyon Habitat auprès desquelles il joue un rôle d'expert métier et de support. Le service syndic intervient ainsi en conseil et en appui des directeurs d'agences ou de leurs équipes dans la perspective de leur participation aux conseils syndicaux et aux assemblées générales de copropriété, notamment sur le volet juridique.

UNE RÉORGANISATION DU SERVICE MENÉE DEPUIS 2015

Cette organisation est récente. Arrivé en février 2015 en tant que responsable du service syndic, Jean-Louis DEREDENAT a commencé par réaliser un diagnostic organisationnel jusqu'en juin 2015 pour ensuite œuvrer au rapprochement du service avec les agences de proximité. « *Lorsque j'ai pris mes fonctions j'ai pensé qu'il était opportun de confier la gestion de proximité aux agences qui sont sur le terrain, et au regard de la charge de travail importante que représentait la participation à l'ensemble des AG sur toutes les copropriétés* ».

GLH syndic assure ainsi la partie comptable et expertise métier au siège tandis qu'est déléguée aux agences et notamment aux chargés de clientèle la partie terrain avec le suivi des travaux, etc.

Un vaste plan de formation au métier de syndic déployé

« *Être syndic, c'est un vrai métier qui ne s'improvise pas. C'est une culture à part.* » C'est pourquoi Jean-Louis DEREDENAT, appuyé par sa direction, a engagé un programme de formation auprès des directeurs d'agence et des assistants, des coordinateurs de proximité, des chargés de secteur et de clientèle, des chargés d'exploitation et responsables de travaux, des chargés d'accueil et des gardiens, et auprès du centre d'appel client.

Ce sont ainsi 150 personnes environ qui ont pu être formées en deux ans.

« *Le service formation de Grand Lyon Habitat m'a beaucoup aidé. C'était un gros travail mais cela en valait la peine.* »

Rôle des agences

Zoom sur les activités clés du processus copropriétaire bailleur
Préparation de l'assemblée générale en conseil syndical

PRINCIPES GÉNÉRAUX

Les agences sont présentes au sein de chacun des conseils syndicaux, dans la perspective d'être force de proposition sur les travaux à réaliser au sein de la copropriété et d'aiguiller en amont les décisions techniques à prendre (en guidant le syndic et le reste du conseil syndical).

En amont du conseil syndical, les agences doivent rencontrer les amicales de locataires, recenser les besoins de travaux perçus à travers la veille sur les parties communes, exploiter l'observatoire des charges pour identifier les opportunités de renouvellement de contrats (et le cas échéant solliciter le service charges pour des précisions), solliciter les experts techniques pour obtenir une recommandation sur les spécifications des travaux à proposer. Les agences sont présentes à toutes les AG (suivant les ordres du jour) en tant que représentant du propriétaire.

Pendant la réunion du conseil syndical, l'agence peut demander aux experts techniques de participer aux quelques conseils syndicaux où elle n'a pas les compétences nécessaires pour porter et défendre techniquement les dossiers débattus. Le syndic est en charge, au cours de la réunion, de consolider les demandes des différents propriétaires, dont Grand Lyon Habitat.

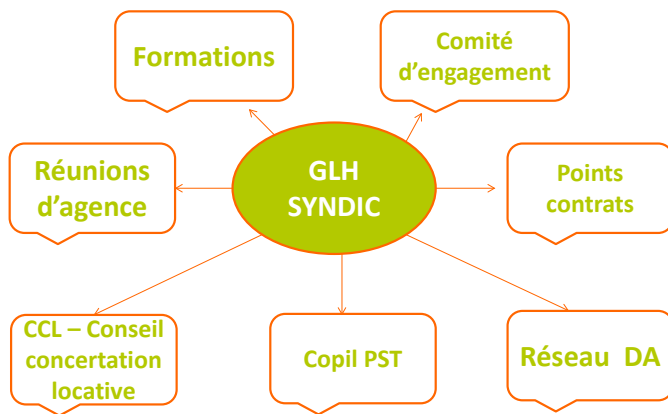
SPÉCIFICITÉ DES COPROPRIÉTÉS INTERNES

Le service syndic peut également être force de proposition sur les travaux à réaliser au cours du prochain exercice, sur la base de sa connaissance de la copropriété, des sollicitations des copropriétaires et des travaux courants réalisés pendant l'année écoulée. Il assure les visites de la copropriété gérée et informe l'agence des observations réalisées.

Quand Grand Lyon Habitat est syndic, il ne peut pas faire partie du conseil syndical. L'action de l'agence consiste donc à consulter les associations de locataires en amont des conseils syndicaux. ■

Mandatés par le directeur général de Grand Lyon Habitat pour représenter l'organisme aux assemblées générales de copropriété, les directeurs d'agence (DA) sont les premiers à avoir été formés. L'objectif de la formation était de sensibiliser et de former ces professionnels au fonctionnement des copropriétés et de leur « *inculquer les rudiments du métier* » de syndic. La formation a été dispensée par l'AFPOLS et l'EFAB (école fran-

▼ Une organisation interactive avec les agences



chaise de l'administration de biens, marque de sciences-U) en présence de Jean-Louis DEREDENAT qui jouait le rôle d'animateur pour rappeler l'importance de la fonction de syndic au regard du volume de logements gérés en copropriété par *Grand Lyon Habitat*.

Un séminaire de clôture organisé à l'issue de la formation a permis d'échanger et de mettre en application les compétences acquises grâce notamment à des exercices de mise en situation. Cette formation avait pour objectif d'éviter la confusion des services : ce qui est dû à un locataire et ce qui est dû à un copropriétaire.

Une organisation interactive avec les agences de proximité

Une base de données sur les copropriétés est partagée avec les agences. Elles peuvent y trouver toutes les coordonnées, les règlements de copropriété, les plans, AG, comptes, correspondances, synoptiques, fiches opérations etc.

Progressivement, des relations de confiance ont pu être tissées entre *GLH syndic* et les agences de proximité. « *Nous travaillons comme un syndic professionnel et les agences savent qu'ils peuvent compter sur moi.* »

Bien qu'elles aient pu se montrer réticentes au départ, les équipes se sentent désormais valorisées par leur rôle dans le fonctionnement et la gestion des logements en copropriétés.

Les relations entre *GLH syndic* et les agences de proximité sont régulières et rythmées par de nombreuses rencontres. Les réunions trimestrielles avec les agences en particulier constituent l'occasion de faire le point sur les travaux en copropriété.

« *Nous examinons toutes les copropriétés une par une. Aujourd'hui de moins en moins de questions émergent, ce qui signifie que le système fonctionne bien.* »

Avant chaque assemblée générale, pour les copropriétés externes, *GLH syndic* reçoit la convocation et la diffuse au directeur d'agence concerné avec des suggestions, des alertes... Le directeur d'agence est libre de suivre ou non son avis. Si besoin, il peut également solliciter la présence de *GLH syndic* en assemblée générale.

« *En AG, GLH suit la majorité le plus souvent.* »

Dans les copropriétés les plus importantes, l'association de locataires peut être présente en AG.

« *Même s'ils ne disposent pas de droit de vote, ils peuvent s'exprimer.* »

Des liens étroits entretenus avec les syndicats extérieurs

Le nombre de lots en copropriété est en forte augmentation du fait de la vente *Hlm*, de l'activité d'accession sociale, des réhabilitations/ventes sur le patrimoine et des VEFA. *GLH syndic* est syndic de fait pour la vente et l'accession et traite avec le syndic extérieur lorsque ce dernier est choisi par le promoteur pour les acquisitions VEFA.

« *Sur 120 résidences, nous travaillons avec 50 syndicats différents. Je connais la plupart d'entre eux mais ce sont essentiellement les agences qui ont un contact quotidien avec les syndicats extérieurs. Je n'interviens que très rarement, et principalement en cas de difficulté.* »

PRÉVENTION DES IMPAYÉS DÈS L'ACQUISITION

Le devoir de conseil¹ fait partie de la mission de vente en accession sociale (40 à 50 ventes par an). C'est principalement ce qui distingue l'activité d'un organisme *Hlm* de celle de la promotion privée.

Pour mener à bien ce devoir de conseil, *Grand Lyon Habitat* s'assure que les ressources sont suffisantes et aident à la présentation du dossier de financement par des simulations qui permettent de contrôler le taux d'effort. L'objectif est de constituer un dossier qui permettra au conseiller commercial en immobilier de mieux cerner leur profil financier et de les conseiller en conséquence. Le conseiller raisonne en reste à vivre et non pas en remboursement mensuel. Il travaille en lien avec des banques partenaires pour réaliser des simulations mais aussi détecter d'autres crédits en cours non mentionnés par les acquéreurs.

Si le nombre de prospects dépasse le nombre de lots à vendre, un comité de classement des candidatures se réunit. La priorisation des dossiers s'opère en fonction de plusieurs critères dont celui du reste à vivre.

La notion de devoir de conseil et d'évaluation des capacités financières nécessite un réel échange avec les familles sur le coût global que représente un projet d'accession afin de les orienter au mieux. « *Si le candidat dispose d'une offre de prêt de la part d'une banque, nous ne pouvons pas légalement le refuser. C'est la limite de notre activité de conseil.* »

Avant la première assemblée générale, *GLH syndic* organise une réunion auprès des locataires accédants pour les informer et les former au fonctionnement de la copropriété.

Une attention portée à la gestion des incidents en copropriété

« *Le centre relation clients constitue le point névralgique de la société car il reçoit jusqu'à 1000 appels jour à certaines périodes.* ». À l'écoute 7j/7 et 24h/24 des locataires, le service relation clients enregistre les signalements concernant un éventuel problème sur les parties communes de l'immeuble. ►

¹ repris dans le cadre de la charte sécurisation du Rhône signée par tous les bailleurs *Hlm*

- *Grand Lyon Habitat* a également entamé sa transition numérique avec :
- la mise en place d'un *extranet* ;
 - l'utilisation d'applications de gestion des incidents comme *CityLity* (orientée usagers) ou *Inch* (ciblée gestionnaires) ;
 - la communication sur les réseaux sociaux (*Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.*).

Un faible taux d'endettement, résultat du travail de veille mené

Mi-2017, sur les 2 millions d'appels de fonds annuels adressés aux 500 copropriétaires, seules 24 relances simples ont été réalisées pour un montant global de 14 000 euros. Quatre mises en demeure ont été effectuées pour 3 400€ et 4 dossiers confiés à un huissier pour 5 200€.

Ce faible taux d'endettement témoigne du travail de veille et de suivi de proximité réalisé par la comptable de *GLH syndic*.

Une expérimentation menée sur 13 copropriétés dégradées

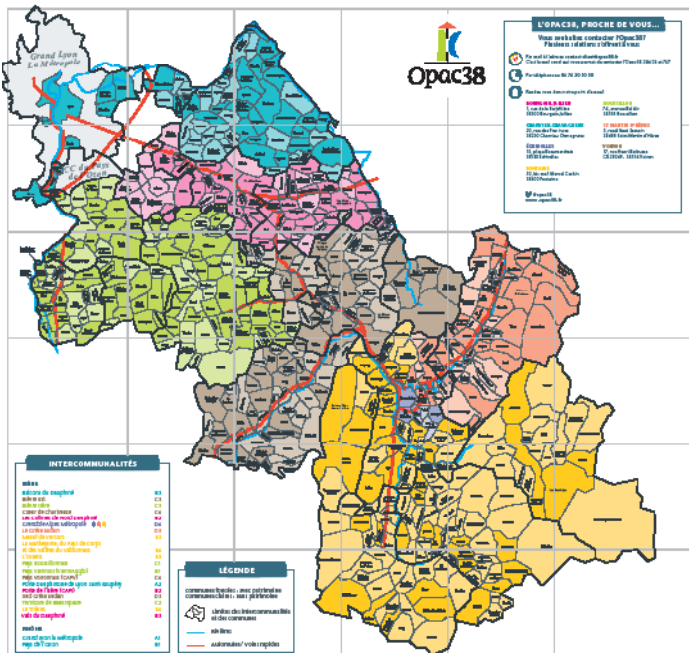
Début 2018, *GLH syndic* gèrera 13 copropriétés lyonnaises à la demande de la métropole pour éviter la nomination d'un administrateur provisoire. C'est une mission nouvelle pour *GLH syndic*. ■



PRÉVENTION DES IMPAYÉS DÈS LA VENTE HLM PRATIQUES DE L'OPAC 38

Opac 38, office public de l'habitat de l'Isère, est présent sur 280 communes de l'Isère et du Rhône, à travers 8 agences (cf carte ci-dessous). Il constitue le premier bailleur de l'Isère, en détenant 1/3 du parc social du département, 25000 logements implantés sur 280 communes.

L'Opac 38 dispose également d'une filiale DAUPHILOGIS qui commercialise des programmes neufs en PSLA.



Une sélection des ensembles immobiliers à commercialiser...

Les immeubles à ouvrir à la vente doivent à la fois satisfaire les critères légaux :

- ancienneté du patrimoine : les logements doivent avoir été construits ou acquis par l'Opac 38 depuis plus de 10 ans ;
- accord du Préfet, après consultation du Maire de la commune concernée ;
- consultation de *France Domaine* pour la détermination des prix de vente² avec une marge de manœuvre de 35% laissée à l'organisme de logement social ; l'Opac 38 détermine 3 prix de vente pour les locataires occupant le site concerné, les locataires de l'Opac 38 extérieurs au site et les acquéreurs extérieurs ;
- conformité aux normes minimales d'habitabilité (article L.443-7, 1er alinéa du CCH) ;
- classement minimum en classe E à l'issue du DPE ; « *Nous refusons d'ouvrir à la vente des passoires thermiques. Si nécessaires, des travaux sont effectués avant d'ouvrir à la vente.* » ;

VENTE HLM: RETOUR SUR 30 ANS D'EXPÉRIENCE DE L'OPAC38

Chaque année, la commercialisation du parc social représente environ 8000 ventes à des personnes physiques¹. Cette activité permet aux bailleurs sociaux en effet de disposer de fonds pour réinvestir dans la réhabilitation et la construction de logements sociaux, tout en permettant de diversifier les statuts d'occupation sur un territoire donné.

Une stratégie revisitée en 2014

L'Opac 38 s'est engagé dans l'accession sociale à la propriété via la vente Hlm dès 1988. Si la pratique était jusqu'à 2014 de répondre favorablement à la demande des locataires d'acquérir leur logement, depuis lors la stratégie de l'Opac 38 a été revisitée. Dorénavant, l'accession sociale à la propriété doit permettre d'œuvrer à la diversification des quartiers, d'optimiser l'occupation des logements là où la demande locative est faible et de céder le patrimoine acquis qui n'a pas vocation à être conventionné. Sur des communes n'atteignant pas leur pourcentage de logements sociaux conformément à la loi SRU, l'Opac 38 n'ouvre ainsi pas d'immeubles sociaux à la vente.

mais également des critères propres à l'Opac 38 relatifs aux :

- statut de propriété en privilégiant les immeubles en pleine propriété car « *c'est trop compliqué quand on est preneur à bail, les négociations avec les communes sont trop longues.* » ;
- prévisions de travaux à court terme : « *nous veillons à ne pas mettre les futurs propriétaires en difficulté face à des travaux qui seraient votés en AG sur les parties communes, peu de*

¹ USH, Les Hlm en chiffres, 2016

² Chrystel VEHIER constate que la réponse de *France Domaine* est de plus en plus tardive, donnant lieu à des estimations parfois déconnectés des prix du marché actuels.

- ▶ **temps après leur acquisition, et qu'ils ne pourraient pas financer**», ce qui favoriserait l'apparition d'impayés et donnerait lieu à la fragilisation des nouveaux ensembles en copropriété ;
- rentabilité financière et faisabilité juridique du projet, déterminée sur la base de l'étude des contraintes effectuée par un notaire et un géomètre associés au service financier de l'Opac 38, qui valide ou rejette le projet au vu des remboursements de prêt notamment.

... en lien avec les directions territoriales, à l'initiative de la mise en vente.

La proposition de commercialisation de logements locatifs sociaux émane des directions territoriales de l'Opac 38, interlocuteurs de proximité des élus locaux. Le conseil d'administration de l'Opac38 doit ensuite valider cette proposition soumise également à l'obtention de l'aval du maire de la commune concernée.

Des copropriétés gérées désormais par le service copropriété de l'Opac 38.

Mi-2017, deux personnes sont chargées de la commercialisation du patrimoine de l'Opac 38 (de la sélection des patrimoines à ouvrir à la vente au montage financier et à la signature des actes), avec un objectif fixé antérieurement à une cinquantaine de ventes par an. L'Opac 38 envisage désormais de doubler le nombre de logements ouverts à la vente, suite à d'importantes opérations d'acquisition immobilières. L'Opac38 a en effet acquis 400 logements auprès de la commune de Saint-Martin-d'Hères, limitrophe de Grenoble. De manière à équilibrer cette opération, il a été convenu que l'Opac 38 ouvrirait la moitié (200 logements) à la vente, avec un objectif de vente de 100 appartements au cours des 5 prochaines années.

Jusqu'à 2015, la gestion des logements vendus était en partie confiée à un syndicat externe. Comme l'accompagnement proposé aux locataires-acquéreurs était jugé insuffisant, une profonde réorganisation du service syndicat de l'Opac 38 a été opérée en 2015 pour y remédier.

Flux : un ratio de 2 logements commercialisés pour 1 vendu

Dès lors qu'un logement devient vacant sur un site ouvert à la vente, il est proposé en priorité à l'ensemble des locataires du parc de l'Opac 38 pendant une durée de 2 mois par le biais d'un message sur l'avis d'échéance des locataires et d'une annonce diffusée dans deux journaux d'annonces légaux. Puis, la vente est ouverte à l'extérieur sur le site de l'Opac 38, sur le site *Le Bon Coin*, etc.

Les locataires qui ne souhaitent pas se porter acquéreurs de leur logement restent locataires de leur logement, sans incidence sur leur bail et leurs charges locatives. Seul leur interlocuteur concernant les dysfonctionnements constatés dans les parties communes change : au lieu de les signaler à l'agence de proximité, comme ils en ont l'habitude, ils sont invités à s'adresser directement au service syndicat de l'Opac 38. Depuis 1988, 80 groupes immobiliers ont été (partiellement) ouverts à la vente, ce qui représente un total de 1 358 logements. Seuls deux groupes immobiliers ont été vendus en totalité, à Brezins et Saint-Just-de-Claix. Dans tous les autres immeubles, copropriétaires et locataires du parc social cohabitent.

Acquéreurs : principalement des locataires de l'Opac 38

En 2016, un seul nouveau site a été ouvert à la vente et 37 logements vendus. L'analyse du profil des acquéreurs met en lumière :

- La part majoritaire des locataires de l'Opac 38 (60% au total) parmi les acquéreurs, qu'ils soient locataires occupant l'ensemble immobilier en vente (38%) ou extérieurs au site (22%), et des acquéreurs extérieurs (35%), auxquels s'ajoutent les descendants de locataires occupants de l'Opac 38 (2,5%) et les locataires d'un autre bailleur social (2,5%) ;
- La légère surreprésentation des 31-40 ans et des plus de 50 ans (respectivement 30% et 27%) ;
- Une part significative (21,5%) de jeunes acquéreurs (18-30 ans) pour lesquels le parc social constitue un tremplin dans un parcours résidentiel ;
- La part écrasante des acquisitions sans apport, qui représentent 80% des ventes réalisées en 2016, quand 16% des acquéreurs disposent d'un apport compris entre 1 et 25K€ et 4% seulement un apport supérieur à 25K€³.

Les profils des acquéreurs diffèrent souvent d'un site à l'autre avec une part plus ou moins importante de primo-accédants ou de personnes âgées isolées à la recherche d'un logement mieux desservi en commodités, plus central.

Des clauses supplémentaires à respecter pour bénéficier de tarifs préférentiels

L'Opac 38 accompagne ses locataires-acquéreurs dans leurs démarches d'obtention d'un prêt bancaire, en les informant sur les avantages qui leur sont réservés notamment le droit au PTZ dans le parc social ancien défini dans la loi de finances 2016.

De plus, l'organisme a signé une convention avec la préfecture de l'Isère permettant à ses locataires acquéreurs de bénéficier des frais de notaire réduits. L'organisme fait également appel à un courtier bancaire pour négocier les prêts pour les locataires souhaitant acquérir un logement ouvert à la vente.

Pour acquérir un logement du parc social de l'Opac 38, les candidats doivent également respecter les conditions suivantes :

- souscrire un contrat de maintenance des équipements individuels (chaudière, VMC),

³ Ce sont chaque année entre 3 et 5 dossiers qui n'aboutissent pas, les ménages concernés se voyant refuser leur demande de crédit. Chrystel VEHIÉRE précise que ce chiffre a fortement progressé au cours des dernières années, témoignant d'une dégradation de la situation des ménages.

arrêté dès que l'acte authentique de vente est signé par les parties ;

- satisfaisant à la clause anti spéculative définie par l'Opac 38 afin d'écarter les investisseurs et de favoriser les primo-accédants, avec des conditions de restrictions de revente et de location durant les 5 années suivant l'acquisition ;
- accepter la clause de première acquisition (conforme aux articles L.411-3, L.411-4 et L.443-11). En effet, constatant que certains locataires achetaient plusieurs logements dans le parc social, l'organisme exige désormais des acquéreurs de déclarer sur l'honneur ne pas avoir déjà acquis auparavant un logement vacant appartenant à un organisme d'habitations à loyer modéré ou appartenant à une société d'économie mixte faisant l'objet d'une convention conclue en application de l'article L.351-2 du Code de la construction et de l'habitation.

De son côté, l'Opac 38 s'engage à reloger l'acquéreur durant les 5 années suivant l'acquisition, si celui-ci est contraint de revendre son bien suite à un accident de la vie (perte d'emploi, invalidité, divorce...). En revanche, l'Opac 38 ne propose plus de garantie de rachat.

Un nouveau dispositif de location accession à prix préférentiel

Depuis 2017, sur les sites où il rencontre des difficultés à vendre et/ou des travaux ont été votés ou en passe d'être votés, l'Opac 38 rénove les logements et propose aux ménages d'entrer dans les lieux en tant que locataires (suite à un passage en commission d'attribution classique) avant de pouvoir acquérir le logement s'ils le souhaitent après 6 mois d'occupation. Ils bénéficieront alors du prix fixé pour les locataires occupants mais sans soustraire le prix des loyers payés. Ce nouveau dispositif rencontre un succès certain.

UN SERVICE SYNDIC RESTRUCTURÉ POUR UNE MEILLEURE QUALITÉ DE SERVICE

Reprendre la main sur les copropriétés stratégiques

L'Opac 38 a triplé fin 2015 les effectifs de son service syndic. L'équipe compte désormais 6 personnes : 1 responsable, 2 chargés d'activité et 3 assistants. La comptabilité du syndic est assurée par le service de la comptabilité générale. Cette réorganisation renforce la présence de proximité de l'Opac 38 et facilite le développement des plans d'apurement et l'accompagnement individuel des copropriétaires.

Cette réorganisation a pour objectifs de :

- reprendre la main sur les copropriétés identifiées comme stratégiques, dont la gestion était déléguée à des syndics externes ;
- devenir syndic de toutes les futures copropriétés, de manière à en maîtriser les charges ;
- mieux accompagner les locataires dans leur changement de statut d'occupation, ainsi que les copropriétaires sur le volet social et dans leur recherche de financement pour faire face aux travaux nécessaires à l'entretien du bâti ;
- renforcer les actions de prévention des impayés, à travers des actions de sensibilisation et un travail étroit avec les conseils syndicaux ;
- refonder la procédure impayés afin de maîtriser durablement la dette des copropriétaires.

Refonder la procédure de traitement des impayés

Une nouvelle procédure impayés a été mise en place, afin de maîtriser durablement la dette des copropriétaires. Elle se décline comme suit :

- entre le 15^e et le 20^e jour, les chargés d'activité contactent par téléphone tous les copropriétaires en situation d'impayés afin de leur proposer un

accompagnement individualisé ; un courrier de relance est envoyé aux copropriétaires qui ne sont pas joignables ;

- Le 10^e jour du mois suivant, une mise en demeure est envoyée par courrier recommandé, ordonnant le règlement de l'intégralité des sommes dues sous 8 jours ;
- Entre le 10^e jour du 3^e mois et la fin du premier trimestre, les copropriétaires n'ayant pas répondu à la mise en demeure sont convoqués à la direction territoriale ;
- Au 2^e trimestre suivant le constat, une sommation de payer ou une mise en demeure de l'article 22 est envoyée par un avocat.
- A partir du 3^e trimestre, une procédure au fond est engagée (procédure contradictoire pour défaut de paiement)⁴.

À noter que cette nouvelle procédure exclut *a priori* le recours à l'injonction de payer, jugée trop hasardeuse.

Des résultats significatifs en termes d'impayés

Depuis fin 2015, le nombre de copropriété en gestion directe de l'Opac 38 est passé de 33 à 41, ce qui représente une augmentation de 1 246 à 1 626 lots gérés (pour 240 copropriétés gérées en externe, pour un total d'environ 3 000 lots).

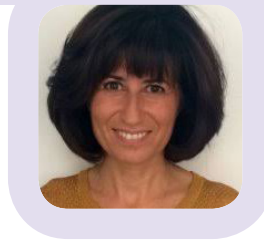
La nouvelle équipe du service syndic a conduit un diagnostic précis des impayés, afin d'en évaluer le volume et d'en caractériser précisément les causes.

Afin de mieux accompagner les copropriétaires dans leur recherche de financement des travaux nécessaires à l'entretien du bâti, elle a développé une ingénierie financière et mobilisé divers dispositifs : 3 dossiers *prêts copro 100* ont par exemple été votés, montés et finalisés en 2017, tandis que SOLIHA s'est vu confier la réalisation de diagnostics sociaux sur deux copropriétés gérées par l'Opac 38.

Enfin, le service syndic travaille à l'élaboration d'un support de communication sur le fonctionnement des copropriétés, de manière à accompagner le changement de statut des locataires-acquéreurs de l'Opac 38 et prévenir les impayés et les incivilités. Depuis fin 2015, le montant des impayés – charges courantes et travaux confondus – a décru de 176 000 à 122 000 € en près de deux ans. Le nombre de copropriétaires en impayés a également diminué, de 199 à 150, tandis que le nombre de copropriétés atteignant le seuil critique de 15 à 20% d'impayés est passé de 12 à 4. ■

⁴ Au cours des deux dernières années, le service a procédé à 4 assignations au fond

LE TRAITEMENT JUDICIAIRE DES IMPAYÉS EN COPROPRIÉTÉ, UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE TÉMOIGNAGE DE M^o BILSKI, AVOCATE



EN PHASE PRÉ-CONTENTIEUSE, LE SYNDIC AUX COMMANDES

Quand recourir aux actions judiciaires ? Au syndic de décider !

En réponse à l'obligation qui lui est faite d'assurer le recouvrement des charges de copropriété, définie par l'article 18 de la loi du 10 juillet 1965, le syndic est chargé de déterminer le moment opportun pour avoir recours à un avocat.

Pour ce faire, il doit d'abord apprécier la situation au regard du fonctionnement de l'immeuble et des copropriétaires. Il échange ensuite avec le copropriétaire débiteur et met en place, le cas échéant, des échéanciers, avant d'engager la phase contentieuse.

Maître BILSKI constate que, bien souvent, « *la procédure est d'autant plus lente qu'on ne l'a pas introduite assez tôt.* » Elle insiste sur l'importance d'éviter la multiplication des relances et mises en demeure, source de discrédit auprès des copropriétaires débiteurs si ces menaces d'action judiciaires ne sont pas mises en œuvre.

Comment communiquer ? Maîtriser l'information délivrée, actualisée

Lorsque le syndic ne parvient pas à obtenir le paiement des charges, il peut recourir à un avocat spécialisé pour diligenter une action judiciaire. La bonne circulation de l'information entre le syndic et l'avocat est primordiale, tant pour obtenir les éléments utiles au traitement du dossier (décompte de la dette, coordonnées des copropriétaires, numéros des lots concernés), que pour assurer la crédibilité de l'action judiciaire auprès des copropriétaires.

L'avocat adresse par recommandé une mise en demeure au copropriétaire à l'adresse utilisée par le syndic pour l'envoi des appels de fond et des PV d'AG. En parallèle, une lettre simple et un courriel sont souvent envoyés simultanément pour accroître la probabilité de toucher des copropriétaires qui n'iraient pas chercher leur recommandé. L'absence de retour de l'accusé de réception peut signifier un changement d'adresse. L'avocat doit alors entreprendre des recherches pour identifier le nouveau lieu de résidence du copropriétaire.

L'avocat transmet au syndic les demandes d'échéanciers ou les contestations de charges émanant des copropriétaires débiteurs.

Maître BILSKI insiste sur l'importance d'instaurer un travail d'équipe entre l'avocat et le syndic, avec des échanges d'informations fluides qui permettent de disposer en temps réel d'un niveau d'information identique et d'éviter ainsi que le copropriétaire défaillant n'expose à chacun des situations différentes. « *À partir du moment où l'on déclenche une procédure judiciaire les réactions viennent de toute part, donc il faut absolument que l'information soit transmise très rapidement pour que l'on puisse être crédible.* »

L'échange avec le copropriétaire est déterminant pour évaluer précisément ses difficultés. L'avocat a de plus en plus recours aux courriels pour communiquer avec le syndic mais aussi avec le copropriétaire défaillant, les personnes répondant plus volontiers par ce canal.

La base de données du syndic doit donc comporter les coordonnées exactes des copropriétaires, notamment leurs adresses électroniques collectées en amont.

Pour disposer de toutes les données sur la gestion de la copropriété, l'accès à l'*extranet* du syndic représente également un gain de temps certain lorsqu'il est correctement actualisé. De manière générale, l'avocat doit veiller au contenu de l'information délivrée, car elle peut devenir source de tensions au sein de la copropriété si elle est utilisée par un copropriétaire agacé ou un syndic maladroit pour exercer une pression sur les débiteurs.

Quelle conduite adopter face aux débiteurs ?

Tenir compte de plusieurs facteurs

À l'issue de cette première étape, le syndic, conseillé par l'avocat, doit décider de la conduite à tenir auprès du copropriétaire défaillant : par exemple, mise en place et suivi d'échéanciers ou, lorsque le risque de non respect de l'échéancier est important, rédaction d'une protocole d'accord signé par le copropriétaire et le syndic.

Le choix de la mesure adéquate dépend des antécédents du copropriétaire, du montant de l'arriéré, du budget de l'immeuble ainsi que des autres impayés existants.

Maître BILSKI précise que « *le protocole d'accord est aussi très utile quand le débiteur a du mal à comprendre l'échéancier, cela permet de le formaliser. Mais il ne faut pas l'utiliser systématiquement car c'est lourd et peut effrayer.* »

S'il n'y a pas de paiement suite à ces solutions amiables, l'avocat propose au syndic d'assigner le copropriétaire défaillant, pour engager une procédure contentieuse.

PHASE CONTENTIEUSE: UN ÉQUILIBRE À TROUVER, DU SUR-MESURE

« *Il s'agit de faire du sur mesure à chaque étape de la procédure, en tenant compte de la situation financière du copropriétaire en impayé et de la copropriété, ainsi que de l'équilibre entre les frais à engager et les sommes en jeu* ». Comme lors de la phase pré-contentieuse, il convient de s'appuyer sur une étroite concertation entre l'avocat et le syndic.

Opter pour la procédure au fond, saisir la juridiction compétente

La procédure la plus efficace en matière de recouvrement de charges de copropriété est la procédure au fond car les procédures de référés, instaurées par l'article 19-2 de la loi du 10 juillet 1965, se heurtent souvent à des contestations soulevées par le copropriétaire qui font obstacle à l'obtention d'une décision judiciaire et obligent à réintroduire une procédure au fond.

La juridiction est choisie en fonction de l'enjeu financier : les litiges allant jusqu'à 10 000 euros relèvent de la compétence des tribunaux d'instance et, au-delà, des tribunaux de grande instance. La compétence de la juridiction de proximité pour les litiges jusqu'à 4 000 euros a été supprimée depuis le 1^{er} juillet 2017, ce qui constitue une évolution positive selon Maître BILSKI. La pluridisciplinarité des magistrats des juridictions de proximité pouvait conduire à des difficultés d'interprétation et de mauvaises décisions.

L'assignation, le déclencheur

La procédure débute par la rédaction d'une assignation, signifiée au copropriétaire par voie d'huissier. De nombreux copropriétaires se manifestent auprès de l'huissier, de l'avocat ou du syndic après réception d'une assignation.

Des négociations peuvent alors être mises en place efficacement pour expliquer au copropriétaire débiteur pourquoi il doit s'acquitter non seulement de sa dette de charges courantes mais également des frais de procédure engagés par le syndic.

Pour poursuivre la procédure, un travail rigoureux est mené pour constituer les pièces du dossier de manière à présenter la dette le plus clairement possible au magistrat. L'avocat sollicite le syndic pour obtenir un décompte actualisé de la dette, des appels de fonds impayés, des PV d'AG et des contrats de syndic. Il transmet également la signification de l'assignation, élément qui introduit la procédure.

Seuls les frais de procédure « nécessaires » sont imputables !

La question des frais de procédure est délicate car, s'il est de l'intérêt des copropriétaires de se voir rembourser les frais de procédure, la loi et la jurisprudence n'exigent pas une prise en charge systématique des frais par le copropriétaire responsable de l'impayé.

L'article 10-1 de la loi du 10 juillet 1965 indique que les frais nécessaires au recouvrement sont imputables au copropriétaire défaillant, mais sa modification par la loi du 13 juillet 2006 « portant engagement national pour le logement » précise la nature de ces frais nécessaires, qui sont notamment les frais de mise en demeure, de relance et de prise d'hypothèque (débours).

Or, les magistrats ont majoritairement tendance à s'en tenir à cette interprétation restrictive et à ne pas prendre en compte les frais réels de procédure, alors même que la loi ALUR a depuis lors redéfini plus largement les frais qui doivent être supportés par le seul copropriétaire (article 9 de l'annexe 1 du décret du 26 mars 2015).

De manière générale, la seule compensation attribuée au syndic prend la forme d'une allocation de dommages et intérêts et d'indemnités au titre de l'article 700 du code de procédure civile. Cette compensation est généralement très faible car, pour le tribunal, la situation est celle d'une dette individuelle supportée par une collectivité de copropriétaires.

C'est pourquoi il est indispensable d'annoncer en amont aux copropriétaires que la procédure va avoir un coût afin qu'ils aient conscience qu'ils ne vont pas recouvrer immédiatement l'impayé et que la procédure est synonyme de frais supplémentaires à leurs charges.

Maître BILSKI fait état de nombreuses situations où le syndic a imputé le coût des frais de procédure sur le compte du copropriétaire débiteur pour l'inciter à les payer mais elle précise que cette pratique n'est pas conforme à la loi et tend à dissimuler à l'ensemble des copropriétaires la réalité de ces frais qu'ils vont certainement devoir prendre en charge eux mêmes. Il est préférable de conclure un accord avec le copropriétaire incriminé afin de s'assurer de la prise en charge des frais des intervenants et pour le syndic de provisionner cette dépense.

« *Je milite auprès des syndicats de copropriété pour qu'ils créent un budget procédure. C'est encore rarement le cas. Si cette dépense n'est pas provisionnée, ils se retrouvent dans l'impossibilité de payer les honoraires d'avocat et attendent de recevoir les sommes recouvrées ...sauf qu'il ne s'agit pas d'un budget pour les honoraires de l'avocat mais du remboursement d'une créance* ».

Le recours à l'aide juridictionnelle : une réelle aide ?

Le recours à l'aide juridictionnelle ne constitue pas nécessairement une alternative adaptée à ces frais de procédure. Pour le copropriétaire défaillant, la demande d'une aide juridictionnelle est une manière de ralentir le processus car les délais sont très longs. Concernant l'avocat des copropriétaires, Maître BILSKI constate que les procédures de recouvrement de charges, très chronophages, ne peuvent être réalisées que de manière très sommaire par l'avocat mandaté par l'aide juridictionnelle, qui n'aura ni le temps ni les moyens de mener le travail de contact des personnes et de collecte des pièces.

► **Maintenir la procédure malgré les accords obtenus ? Peut-être !**

Une fois la procédure lancée, Maître BILSKI souligne que chaque situation appelle des solutions adaptées. En fonction de la gravité de l'impayé, il peut en effet être utile de maintenir la procédure malgré les accords de paiement et l'éventuelle signature d'un protocole.

L'avocat peut demander le renvoi de l'affaire, le temps que l'échéancier se déroule afin de ne pas perdre le bénéfice de l'introduction de la procédure si les impayés persistent. Il peut aussi solliciter l'entérinement du protocole d'accord par le tribunal pour obtenir un titre exécutoire. En cas de non respect du protocole d'accord, le recouvrement forcé pourra être mis en œuvre sans avoir à reprendre la procédure depuis le début.

De même, lorsque le copropriétaire en situation d'impayé reprend sporadiquement le paiement des charges, il est nécessaire d'évaluer l'intérêt de poursuivre la procédure en fonction du montant restant à recouvrer, des risques pour la copropriété en cas de non respect des engagements pris et de la prise en charge des frais de procédure.

Pour réaliser ces choix, Maître BILSKI rappelle la nécessité d'un dialogue de qualité avec le syndic. *« C'est important qu'il y ait une grande discussion entre le syndic et l'avocat car il n'y a pas de solutions définies et parfois on se trompe ».*

**En dernier recours,
opter pour un mode de recouvrement forcé selon la situation**

Une fois la décision judiciaire obtenue, elle doit être signifiée le plus rapidement possible par huissier au copropriétaire défaillant, afin de la lui rendre opposable et de pouvoir lui en réclamer le paiement. À ce stade, des négociations sont toujours possibles avec le copropriétaire débiteur, mais Maître BILSKI déconseille de lui accorder des délais de paiement sous peine de discréditer la décision de justice, si elle n'en accorde pas. Plusieurs moyens de recouvrement forcé sont mobilisables pour les charges de copropriété, en fonction de la situation :

1. La saisie bancaire est le moyen le plus fréquent, le plus efficace et le moins onéreux. Elle est mise en œuvre quasi systématiquement et donne généralement satisfaction. Si cela ne fonctionne pas, il s'agit de s'interroger sur le mode d'occupation du bien pour choisir l'un des autres moyens de recouvrement.

2. La saisie des loyers peut également être efficace lorsque le bien est en location et à condition que le locataire s'exécute. Si ce n'est pas le cas, il est possible de l'assigner devant le juge de l'exécution pour le rendre débiteur personnel des sommes dues par son bailleur. Cette démarche engendre cependant des frais de procédure supplémentaires pour un résultat aléatoire, selon la solvabilité du locataire.

3. La saisie des meubles peut être utilisée pour faire pression sur le copropriétaire. Cependant il est rare d'aller au terme de cette procédure car les frais liés à l'organisation de la vente des meubles risquent d'être plus élevés que le produit espéré.

4. La saisie immobilière est la procédure la plus lourde. C'est une procédure à part entière qui aboutit à la vente du bien immobilier. Il s'agit du seul mode d'exécution qui nécessite d'être voté en assemblée générale de copropriété.

Le syndicat, dans les cas où il n'y a aucun enchérisseur lors de la vente, reste adjudicataire du bien et doit consigner le prix de vente. Le syndicat devient donc le propriétaire du lot et doit ensuite le vendre à l'amiable pour pouvoir se payer sur le prix.

Lorsque la vente est réalisée, la saisie immobilière permet au syndicat d'être réglé de sa créance grâce à la valeur du bien, en principe supérieure à la dette de charges, et grâce au super privilège instauré par la loi. Le syndicat doit être réglé avant les autres créanciers pour les charges et travaux de l'année de la vente et des deux années antérieures. Cette procédure est la plus efficace mais aussi la plus onéreuse et la plus traumatisante pour la copropriété. L'inscription de la saisie immobilière à l'ordre du jour de l'assemblée générale suffit parfois à faire réagir le copropriétaire concerné. Il est donc important de l'y inscrire au bon moment, en tenant compte à la fois des relations dans la copropriété et du caractère annuel de l'assemblée. ■



DES DISPOSITIFS SUFFISANTS POUR REMÉDIER AUX DIFFICULTÉS FINANCIÈRES DES COPROPRIÉTÉS ? POINT DE VUE DE GARGES-LÈS-GONESSE

UNE POLITIQUE VOLONTARISTE DE REQUALIFICATION DU PARC PRIVÉ

Bien desservie en équipements, la ville compte parmi les plus pauvres de la région.

Située dans la banlieue Nord de Paris et limitrophe du département de Seine-Saint-Denis, la commune de Garges-Lès-Gonesse est membre de la nouvelle agglomération *Roissy-Pays de France*. Ce territoire a connu une profonde mutation dans les années 1960 avec la construction de grands ensembles immobiliers qui occupent aujourd'hui encore une part prépondérante du territoire et regroupent l'essentiel de la population gargeoise¹, à côté des quartiers historiques (*La Lutèce, La Croix Buard, Carnot, Le Vieux-Pays et L'Argentière*).

Si la ville est très bien desservie en transports en commun, avec le RER D, le T5 et bientôt le T11 express, et pourvue d'espaces verts qualitatifs avec le parc de la Courneuve et la coulée verte qui traverse la commune du Nord au Sud, (...), elle constitue cependant une des villes les plus pauvres d'Île-de-France².

Un tiers des logements sont situés dans de grandes copropriétés des années 1960, dégradées

Majoritairement constitué de grands ensembles en copropriété, le parc privé représente près de la moitié des logements de Garges-lès-Gonesse. Environ 30% du parc de logements gargeois³ sont situés dans de grandes copropriétés comptant de 100 à plus de 500 lots.

Ce parc de logements en copropriété donne à voir d'importants signes de fragilisation. Un premier diagnostic réalisé par *Citémétrie* en 1996-1997 a mis en évidence cette grande fragilité des copropriétés (70% des copropriétés jugées dégradées) et abouti à la classification du parc de copropriétés en 4 groupes : des ensembles ne présentant pas de problème particulier, d'autres souffrant d'une obsolescence technique et d'autres enfin qui nécessitaient d'importants travaux et/ou étaient marqués par des niveaux d'impayés de charges très élevés.

La commune a diligenté une OPAH copropriétés dégradées et des plans de sauvegarde entre 2002 et 2006 dans le quartier *Dame Blanche Ouest*, afin d'initier une dynamique de requalification du parc privé sur le territoire⁴. Parallèlement à ces dispositifs opérationnels, la ville conduit des travaux d'amélioration des espaces extérieurs et de voirie. Le projet de rénovation urbaine (PRU) lancé en mai 2006 sur le quartier *Dame Blanche Ouest* a été conçu comme un accélérateur de la requalification du parc privé.

La réactualisation en 2011-2013 du diagnostic copropriétés rend compte d'une évolution limitée voire défavorable de la situation des copropriétés sur le territoire gargeois, en dépit des interventions réalisées sur le bâti de plusieurs grands ensembles et des actions menées en matière d'accompagnement social des copropriétaires.

Julien GROULEZ, directeur adjoint du développement, de l'aménagement et de l'habitat à la ville de Garges-lès-Gonesse résume la situation locale : « *Depuis 20 ans, à Garges, on n'est plus tellement dans la logique de prévention car on a dépassé ce stade depuis très longtemps. On cherche à intervenir autant que possible en curatif, ce qui n'empêche pas de poursuivre le travail de veille et l'évaluation des interventions.* »

UNE MÉTHODOLOGIE D'ACCOMPAGNEMENT BIEN RODÉE

Deux plans de sauvegarde (PDS) ont été contractualisés avec l'Anah en 2010 et 2011 : le PDS de la copropriété *Indochine* (décembre 2010) et le PDS de la copropriété *Résidence Fabien* (août 2011). Ces deux ensembles ont été ciblés au regard des dysfonctionnements identifiés (relatifs à leur situation socio-économique, financière et technique) et des attentes exprimées par les copropriétaires suite à la requalification de plusieurs ensembles immobiliers aux alentours.

¹ 41 962 habitants en 2014 (Source : RP2014, Insee).

² D'après les données de l'Insee (RP 2014), 14,2% de 15-64 ans étaient chômeurs, 38% des ménages fiscaux étaient imposés, le revenu médian par unité de consommation s'élevait à 13 434 euros en 2014. Le taux de pauvreté atteignait 41% en 2013. Cf. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=COM-95268>

³ En 2014, on recensait 13 849 résidences principales, dont 10 991 appartements (Source RP 2014, Insee).

⁴ PDS de la copropriété des Vergers (janvier 2002) et de la copropriété Les Mouettes (janvier 2006), OPAH CD sur la copropriété de l'Abeille (juillet 2003).

Divers outils mobilisés pour accompagner les ménages

Dans le cadre de ces deux opérations de requalification, divers outils ont été déployés pour accompagner les copropriétaires et locataires.

- ▶ S'agissant des modalités de recouvrement, des commissions *impayés* trimestrielles ont été organisées et des actions de sensibilisation mises en place visant à informer et former les copropriétaires, et ce dès l'étude opérationnelle. Une aide juridictionnelle a été sollicitée pour la *Résidence Fabien* et le concours financier de la région pour la copropriété *Indochine*.

Concernant l'accompagnement individuel au règlement des travaux, des commissions *impayés* ont été programmées mensuellement. Les réunions d'information et les permanences ont permis de rencontrer 95% des copropriétaires. L'élaboration d'un échéancier et la mobilisation de l'éco-prêt, du micro-crédit et de la *Fondation Abbé Pierre*, ont permis de boucler plusieurs plans de financement.

En matière d'accompagnement social des ménages en *impayés*, des commissions sociales ont été instaurées et des mesures mises en œuvre par l'opérateur afin de renforcer le travail mené par la commission sociale et accompagner des copropriétaires dont les difficultés s'accroissent. Le fonds de solidarité logement (FSL) 95 a été mobilisé pour des dettes de charges courantes et aussi pour des dettes de charges travaux.

Le redressement financier des copropriétés est difficile...

Au regard de l'expérience acquise sur le territoire gargeois depuis les premières opérations lancées il y a 15 ans, Julien GROULEZ et Mélanie QUIEN, chef de projet chez SOLIHA Paris-Hauts-de-Seine-Val d'Oise, font part de leurs difficultés pour redresser des ensembles immobiliers particulièrement fragiles sur le plan socio-économique et financier et boucler le financement des travaux de réhabilitation nécessaires, dans un contexte de raréfaction des deniers publics. Ceci s'illustre notamment à travers la réduction des budgets des FSL ou encore le retrait de la région Ile-de-France qui met en péril le financement du plan de sauvegarde de la copropriété *Garges Nord*.

En premier lieu, Mélanie QUIEN insiste sur la difficulté rencontrée par les opérateurs pour assurer le redressement financier des copropriétés fragiles et dégradées dans la durée d'une intervention programmée de type PDS, dans la mesure où les difficultés des occupants à faire face aux charges persistent. C'est la raison pour laquelle certaines copropriétés déjà traitées se trouvent toujours dans une situation financière délicate, avec un taux d'*impayés* élevé.

Pour Julien GROULEZ, « *ce sont des copropriétés qui resteront toujours sous perfusion avec une veille et des interventions régulières de la collectivité car le public restera fragile* ». Citant l'exemple d'une copropriété simple (un immeuble de taille réduite, sans équipement collectif ni syndic secondaire, avec un système de chauffage individuel) qui a fait l'objet de deux interventions successives, avec des charges trimestrielles s'élevant à 250 euros par lot, il conclut : « *pourtant les difficultés sont les mêmes qu'ailleurs* ». Mélanie QUIEN confirme la paupérisation des copropriétaires, auxquels SOLIHA est contraint de proposer un accompagnement à la vente, parfois à perte, et dont le relogement pose de véritables difficultés.

...et nécessite un accompagnement renforcé des ménages.

La seconde partie du PDS de la *Résidence Fabien* s'articulera autour du redressement financier de la copropriété et de l'accompagnement des ménages de manière à permettre l'absorption des charges de travaux. Elle ne permettra pas de conduire un véritable travail d'autonomisation de la copropriété, comme le prévoit la convention.

Sur ce point, Mélanie QUIEN affirme : « *Le redressement financier de la copropriété est en théorie préalable au projet de travaux mais, dans la pratique, l'important c'est qu'il y ait une dynamique, une bonne compréhension par le syndic des enjeux.* »

Pendant ce temps, la dégradation du bâti et des équipements poursuit néanmoins son cours, impactant la santé financière des copropriétaires tandis que les efforts qui leur sont demandés pour le règlement des travaux restent importants.

Mélanie QUIEN déplore également la dégradation du niveau de qualité des services proposés par certains syndic opérant sur le territoire de Garges-lès-Gonesse : « *Certains ne font pas leur job ou commettent des erreurs qui pèsent sur le fonctionnement de la copropriété, comme dans l'exemple de la Résidence Fabien où le précédent syndic - aujourd'hui la copropriété est sous administration judiciaire - a fait le choix de n'engager aucune procédure contentieuse et les impayés se sont accumulés.* »

PROGRAMMES NEUFS EN COPROPRIÉTÉ : COMMENT PRÉVENIR ?

Considérant les fragilités des copropriétés anciennes, *quid* des programmes neufs en copropriété ? Quels sont les dispositifs de prévention instaurés sur le territoire de Garges-lès-Gonesse ?

Simplifier la conception, sensibiliser les accédants

Avec 900 logements détruits et 750 reconstruits dans les quartiers de la *Muette*, la *Dame Blanche Ouest* et les *Doucettes*, le premier projet de rénovation urbaine (PRU) conduit à Garges-lès-Gonesse a donné lieu à de nombreux programmes neufs d'accès en copropriété.

Afin de limiter les risques, la ville a privilégié les programmes simples : 60 logements et 5 étages maximum, sans équipements collectifs. Julien GROULEZ souligne cependant la difficulté de sensibiliser les primo-accédants. « *On ne connaît pas les accédants a priori. Les gens, quand ils ont signé, c'est trop tard.* ».

Pour certains publics, s'y ajoute un problème de langue, obstacle à une bonne compréhension des droits et devoirs attachés au statut de la copropriété.

Mi-2017, les premiers programmes neufs livrés dans le cadre du PRU ont entre 5 et 10 ans. La ville constate qu'un certain nombre d'entre eux présentent déjà des niveaux d'impayés de charges supérieurs à 30%. Aux difficultés liées à la découverte du fonctionnement d'une copropriété par les primo-accédants s'ajoutent les problèmes de malfaçons constatées dans certains programmes. Pour Julien GROULEZ, la pratique répandue consistant à désigner pour la première année un syndic lié au promoteur n'incite pas celui-ci à mobiliser les copropriétaires.

Un programme opérationnel de prévention et d'accompagnement des copropriétés fragiles (*Popac*) permettrait de suivre l'évolution de ces programmes neufs et des copropriétés traitées par le passé, sous réserve de disposer du budget *ad hoc* pour financer l'équipe d'ingénierie

En effet, les potentiels accédants dans le périmètre du PRU affichent un profil socio-économique relativement proche des locataires dont les logements seront démolis : « *Les accédants potentiels ne sont pas beaucoup plus aisés. Ce sont généralement des personnes précarisées : personnes âgées, travailleurs pauvres, (...), ou des personnes qui créent des SCI ou se mettent en indivision* ».

L'enjeu réside dans le changement d'image de quartier. En France, certains territoires n'ont lancé des programmes neufs en accession qu'une fois la démolition des logements sociaux et des copropriétés dégradées et la rénovation des équipements publics et des commerces achevées. Ceci met en exergue la problématique du relogement des ménages dans le cadre de projets aux temporalités très longues. ■

Diversité des statuts d'occupation, gage de mixité sociale ?

Le règlement *NPNRU* interdit la reconstitution des logements locatifs sociaux démolis dans le périmètre des quartiers prioritaires de la politique de la ville en vue d'assurer la diversification des statuts d'occupation et la mixité sociale.

Or, la ville souhaite « *éviter d'aller à la catastrophe avec uniquement de l'accession* » et donc être dérogatoire sur ce point. Julien GROULEZ est en effet convaincu que « *ce n'est pas en construisant des programmes d'accession qu'on assure de la mixité dans nos quartiers. Il n'y a pas d'attractivité pour des publics solvables qui auraient le choix de la localisation, et même pour des publics locaux d'autres quartiers, surtout quand les programmes d'accession sont livrés dès le début d'un projet. D'autant que nous rencontrons des problèmes de prix de sortie, même tirés au plus bas pour assurer la commercialisation.* »



PRÉVENTION DES IMPAYÉS, IMPLIQUER LE CONSEIL SYNDICAL AUX CÔTÉS DU SYNDIC PRATIQUES DE L'ADIL 31

L'ADIL de Haute-Garonne, créée en 1983, dispense conseil et information juridique experte, neutre et objective notamment en matière de copropriété dans le cadre d'un partenariat avec les collectivités dont *Toulouse Métropole*.

DU CURATIF DÈS 2003 AU PRÉVENTIF À COMPTER DE 2007

Tirer les enseignements de 15 ans d'actions curatives sur les copropriétés

Depuis 2003, l'ADIL 31 agit aux côtés de *Toulouse Métropole* et des opérateurs missionnés pour animer des dispositifs de traitement des copropriétés dégradées (OPAH, plan de sauvegarde, ...).

Dès 2007, *Toulouse Métropole* a envisagé, avec l'appui de l'ADIL, des actions visant à prévenir les difficultés et agir ainsi en amont pour éviter l'entrée de la copropriété dans un cycle de dégradation.

« On favorise la compréhension des règles de gestion, des règles de vie, des règles de fonctionnement de la copropriété. On se met à la place du copropriétaire mais aussi du syndic. »

L'ADIL 31 est ainsi à l'origine de l'essor du club des conseils syndicaux de la Haute-Garonne, association créée en 2010 par des conseillers syndicaux de copropriétés et destinée à favoriser le partage d'expériences.

Forts de leur expérience collective en matière d'accompagnement d'une dizaine de copropriétés fragiles en 10 ans, les partenaires ont décidé en 2014 d'expérimenter un dispositif préventif novateur : « *ma copro bouge* ».

« Ma copro bouge », un label à visée préventive

Le label a été créé en 2014 dans le cadre du programme de prévention des copropriétés en difficulté de gestion par *Toulouse Métropole* en partenariat avec l'agence départementale d'information sur le logement (ADIL) et l'espace info énergie (EIE) de *Toulouse Métropole*. Il concerne les copropriétés des années 1960 et 1970, de plus de 50 lots, inscrites sur la liste des copropriétés faisant l'objet d'un accompagnement par *Toulouse Métropole*.

Ce label permet de souligner l'engagement et l'exemplarité du mode de gestion du conseil syndical et du syndic dans plusieurs domaines comme la diminution des impayés, la maîtrise des charges ou encore la mise en place d'un audit énergétique. Décerné par un jury, il vise à améliorer l'attractivité de la copropriété.

Pour animer la démarche, *Toulouse Métropole* a souhaité croiser des approches juridiques et sociologiques en mobilisant les compétences de l'ADIL 31 et d'autres associations comme *Palanca*, *Idées communes* ou encore *Concis Studio*.

Le dispositif « *Ma copro bouge* » est fondé sur le principe du volontariat. Les copropriétés candidatent auprès de *Toulouse Métropole* dans le cadre de l'appel à projets qu'elle organise annuellement.

« On leur demande de fournir un certain nombre de documents. »

Une rencontre est ensuite organisée avec le conseil syndical et le syndic, séparément dans un premier temps, avec parmi les sujets abordés : comment les membres du conseil syndical communiquent entre eux ? Comment fédérer tout le monde autour de la vie en copropriété ? Comment comprendre qui fait quoi ?

Après avoir circonscrit collectivement le périmètre de l'accompagnement, propre à chacune des copropriétés accompagnées et les objectifs à atteindre en un an, une feuille de route est élaborée, cosignée par le conseil syndical, le syndic et *Toulouse Métropole*, précisant notamment les engagements de chacune des parties. L'amélioration du suivi des impayés est souvent la première thématique mise en avant par les instances avec un objectif inscrit dans la feuille de route de faire baisser le taux d'impayés.

Un bilan est dressé en fin d'année présenté à un jury composé d'élus, de représentants du club des conseils syndicaux et de représentants des principales fédérations de syndicats (FNAIM, UNIS et SNPI). Celui-ci décide, au regard de l'atteinte totale ou partielle des objectifs, de délivrer ou non le label sous la forme d'une plaque plexiglas apposée sur la copropriété et, depuis 2017, d'une enveloppe financière destinée à alimenter le fonds travaux.

Chaque année, jusqu'à 4 copropriétés sont primées par le jury. Ce label vient reconnaître l'implication et le travail des conseillers syndicaux et du syndic. Cinq nouvelles copropriétés se sont portées volontaires pour un accompagnement d'un an pour le label 2017.

« Agir en prévention n'allait pas de soi pour les élus locaux. Financer des travaux, c'est visible, concret. Le travail d'accompagnement est moins visible. Mi-2017, les élus ont pris la mesure de cet accompagnement et de la satisfaction qu'en tiraient les conseils syndicaux et les syndicats. »

AMÉLIORER COLLECTIVEMENT LE TRAITEMENT DES IMPAYÉS

Un tableau de suivi des impayés partagé par le syndicat et le conseil syndical...

Un tableau de suivi des impayés a été élaboré par l'ADIL 31. Ce fichier Excel est mis à disposition du conseil syndical et du syndicat afin que les deux parties puissent contrôler l'évolution de l'ensemble des situations d'impayés.

Plusieurs couleurs permettent de différencier les démarches amiables des procédures judiciaires : bleu pour le suivi amiable, orange pour le suivi contentieux et jaune pour les saisies immobilières votées.

Le tableau est personnalisable : montant des impayés par mois ou par trimestre, colonne commentaires, etc.

Ce tableau Excel permet également de réaliser des graphiques illustrant la situation de la copropriété en matière d'impayés et qui permettent de communiquer lors des assemblées générales.

...examiné lors de réunions périodiques collectives.

Une réunion mensuelle ou trimestrielle permet au conseil syndical et au syndicat d'échanger sur le devenir des impayés, ce qui a nécessité, en amont un travail d'objectivation de l'appréciation et de la compréhension des dossiers « *afin de dépassionner les débats. Cela n'a pas été facile car le profil type du conseiller syndical est quelqu'un qui connaît tout le monde mais est parfois intrusif* » précise la chargée de mission. La confidentialité et l'absence de jugement sont ainsi deux principes d'intervention régulièrement réaffirmés.

S'agissant de la répartition des rôles entre conseil syndical et syndicat, le conseil syndical peut identifier les dossiers sur lesquels il pourra intervenir en allant à la rencontre des débiteurs, dans le cadre d'une démarche amiable. Le conseil syndical devient acteur du traitement des impayés aux côtés et en appui du syndicat. « *C'est un élan nouveau pour le syndicat qui se sent soutenu.* » Les syndicats prennent la mesure des effets positifs de cette approche, ils se sentent soutenus et assistés par leur conseil syndical.

Copropriété concernée	Suivi amiable	Suivi contentieux	Saisies immobilières votées	Commentaires/relevé de décisions		
				Actions menées par		
				Le syndicat	Le CS	Autres partenaires

▲ Exemple de tableau Excel pour une copropriété suivie

INFORMER DE MANIÈRE CIBLÉE OU GRAND PUBLIC

Impayés : quatre supports de communication déclinés selon les situations

L'ADIL 31 constate un taux moyen d'impayés de 10% dans les copropriétés accompagnées et distingue **trois types de profils** de copropriétaires en impayés :

1. Le nouvel acquéreur qui, malgré les évolutions liées à la loi ALUR, ne comprend pas ce qu'il a à payer ou estime ne pas avoir été mis au courant. L'incompréhension peut être à l'origine d'une attitude de repli.

2. Les bailleurs indélécatés qui détiennent plusieurs logements, pas nécessairement en mauvais état et tardent à acquitter leurs charges, avec lesquels les conseils syndicaux ont plus de mal à entrer en contact.

3. Les personnes victimes d'un accident de la vie : chômage, séparation, diminution des ressources, etc.

Le « *guide du recouvrement des impayés en copropriété* », élaboré en 2013 et actualisé en 2016, à destination des syndicats et conseils syndicaux, décrit l'ensemble des procédures amiables et contentieuses. Le sommaire en couleurs est détachable pour pouvoir être affiché. Une lecture rapide est possible avec des encarts simplifiés.

En fonction des publics destinataires, **quatre supports sont déclinés**. Ils traitent du même sujet mais sont diffusés à des moments différents.

1. Un affichage en parties communes pour répondre aux interrogations des copropriétaires et apaiser les éventuels débats en AG. Elaboré avec le conseil syndical, ce document souligne l'importance du paiement des charges et le rôle du syndicat dans le recouvrement des impayés avec l'assistance du conseil syndical.

2. Un document élaboré par l'opérateur d'une OPAH copropriétés dégradées, affiché et distribué pour alerter les copropriétaires en situation d'impayés sur les aides mobilisables.

3. Un document qui s'adresse uniquement aux nouveaux acquéreurs : « *on le félicite de son achat. On lui présente les différentes instances, leur rôle. On lui rappelle l'importance du paiement des charges, à quoi elles servent et on propose un rendez-vous à l'ADIL pour découvrir la copropriété* ». Ce document, distribué à chaque notaire pour être annexé à l'état daté, continue à être diffusé.

4. Joint à l'envoi de l'appel de fonds par exemple, un **glossaire** permet ainsi de mieux le comprendre. « *C'est un tutoriel, une reproduction d'un appel de fonds avec une explication point par point.* » ▶

▶ **Guides tout public**

L'ADIL 31 veille par ailleurs à s'adresser plus largement à tout public intéressé par la gestion des copropriétés en mettant à disposition, via son site *internet* notamment, un certain nombre de documents conçus comme des guides. « *On a identifié des moments clé pour la sensibilisation des copropriétaires comme l'envoi d'un appel de fonds.* »

La « *boîte à outils copropriété* », éditée par *Toulouse Métropole*, est un recueil d'informations juridiques et pratiques en 3 volets (vivre ensemble, bien gérer, bien rénover), incluant des retours d'expériences menées dans les copropriétés.

Cf. <https://www.adil31.org/les-actions-de-ladil-31-en-faveur-des-coproprietes-des-annees-60/>





COMMUNIQUER ET IMPLIQUER LES COPROPRIÉTAIRES RETOURS D'EXPÉRIENCE D'IDÉES COMMUNES

Idées Communes accompagne des acteurs publics pour concevoir ou gérer des projets en adoptant une approche décalée de la concertation, dans l'objectif d'impliquer davantage les acteurs, de les mettre en mouvement (théorie de l'engagement).

L'agence intervient depuis le printemps 2017 sur les volets communication, gouvernance et vivre-ensemble dans cinq copropriétés dans le cadre du dispositif de prévention des copropriétés en difficultés de gestion, «*Ma Copro bouge*», mis en place par *Toulouse Métropole*.

RENOUVELER LES PRATIQUES DE LA CONCERTATION

Écoute et communication positive pour favoriser la dynamique de groupe

L'un des dénominateurs communs des expériences de concertation menées par l'agence *Idées Communes* est la recherche de création d'une dynamique collective pour porter le projet considéré. Il n'existe pas de méthode type qui pourrait être reproduite en tout lieu car l'adaptation au profil des personnes et à la dynamique du groupe constitue un facteur essentiel de la réussite de la communication. C'est pour quoi il est essentiel d'observer le groupe pour comprendre le jeu d'acteurs : repérer les personnes qui peuvent constituer des appuis, des freins, des *leaders*...

Tout en mobilisant des techniques de facilitation inspirées notamment de la psychologie sociale, Cécile MAUPEU défend l'idée que cette étape repose avant tout sur l'établissement de rapports humains plutôt que sur des méthodes d'analyse. Pour elle, cette phase d'observation est toujours primordiale.

«*La première chose à faire c'est de prendre la température et de voir quelles personnes sont en face de nous. Il faut vraiment s'adapter à chaque groupe car c'est de chaque groupe que va sortir le projet.*»

Idées Communes s'attache également à concevoir toute communication sous un angle positif. Par exemple, pour lutter contre l'excès de stockage dans les caves, elle propose d'organiser collectivement un vide-grenier plutôt que de faire planer une menace sur les copropriétaires. Pas forcément plus efficace, cela évite cependant de stigmatiser et de créer des tensions entre copropriétaires. «*Le positif est engageant : adopter une approche de communication positive permet d'obtenir de meilleurs résultats et jamais de moins bons.*»

Une palette de techniques de communication à mobiliser selon les enjeux

Pour parvenir à impliquer les participants, diverses méthodes de communication peuvent être utilisées.

«*Tout dépend de l'objectif de la réunion*» explique Cécile MAUPEU. Par exemple, l'utilisation de *post-it* sur un *paper board* facilite l'expression de chacun, le *world café* permet de faire émerger des propositions partagées par tous...

Certaines techniques sont particulièrement adaptées au travail avec des architectes, comme l'atelier *scotch* (représenter au sol un logement actuel en dimension réelle puis les modifications prévues), ou l'atelier calque pour enclencher une réflexion par

le dessin sur les usages et transformations d'un espace. Chaque démarche peut être adaptée pour rechercher une plus grande implication des copropriétaires.

CAS PRATIQUE DANS LE CADRE DU DISPOSITIF « MA COPRO BOUGE »

Dans le cadre de l'accompagnement préventif en copropriété, la direction habitat de *Toulouse Métropole* expérimente d'autres modes de communication et a confié pour ce faire une mission au groupement *Idées Communes/ Palanca*, pour trois ans. Cette mission enrichit le dispositif préventif «*Ma Copro Bouge*», déjà en place pour renforcer le soutien de la métropole sur la méthodologie de gestion de projet, l'émergence de dynamiques collectives, l'amélioration du bien vivre et savoir vivre ensemble. Il s'agit d'apporter un soutien pour amener des copropriétés vers une démarche d'autonomie dans la gestion de leur quotidien et in fine vers une démarche de réhabilitation. Une synergie entre tous les acteurs de la prévention est essentielle.

Le champ d'action du groupement a été ventilé en 4 volets selon un cahier des charges précis :

- 1. Communication** avec pour enjeu d'améliorer la circulation de l'information au sein du conseil syndical, de créer des outils de communication interne à la copropriété ;
- 2. Le vivre ensemble** avec comme axe de travail d'améliorer la visibilité du règlement de copropriété, aider à la réalisation de chartes de voisinage et la création d'évènement de convivialité, mettre en place des actions d'amélioration du cadre de vie ;
- 3. La gestion des conflits** avec des formations spécifiques, des temps de travail pour déminer certains conflits ;
- 4. Gouvernance et autonomie** du conseil syndical aider à l'animation de réunions, de prises de note et rédaction de compte-rendu, favoriser la prise de décision, former sur le rôle et les missions du conseil syndical.

► S'appuyer sur un groupe de copropriétaires, au-delà du conseil syndical

L'animation collective du projet nécessite la mobilisation et l'implication dans la durée des copropriétaires. C'est un enjeu constant. Travailler en partenariat avec des associations déjà implantées sur le quartier permet de légitimer le nouvel intervenant et de toucher un nombre plus large de copropriétaires. La qualité de la collaboration entre les divers acteurs parties prenantes conditionne la qualité du résultat.

Dans le cadre de son intervention sur les copropriétés, *Idées Communes* s'appuie principalement sur les conseils syndicaux pour recruter une équipe projet élargie : « *On invite le conseil syndical à créer des commissions et à ne pas le restreindre aux membres du conseil. On les incite à s'adjoindre les forces d'autres personnes de la copropriété.* »

Un plus grand nombre de participants impliqués permet de ne pas essouffler les personnes volontaires bénévoles. À l'inverse, une faible participation ne doit pas être instantanément perçue comme le signe d'un échec, souligne Cécile MAUPEU : « *Quelle que soit la taille de la copropriété ou du territoire sur lequel on travaille, on dispose toujours d'un noyau dur d'une petite dizaine de personnes maximum, puis un cercle élargi d'une dizaine de personnes aussi.* »

Pour mobiliser des personnes qui ne viennent pas s'exprimer spontanément, des événements sont organisés pour les impliquer de manière détournée. Par exemple, à l'occasion d'une fête des voisins, un questionnaire de (in)satisfaction sur l'organisation de la copropriété a été distribué pour examiner si les constats opérés par le conseil syndical étaient partagés ou non.

Faciliter la conception d'une stratégie de communication adaptée

Pour la copropriété Amouroux (700 logements et environ 1500 personnes), la question de la communication avait été pointée comme enjeu principal. Les membres du conseil syndical avaient beaucoup d'idées d'outils de communication mais sans avoir une vision précise des destinataires et des messages à délivrer.

Idées Communes a donc proposé d'établir une stratégie de communication adaptée aux moyens disponibles et à la cible.

Dans un premier temps, après un apport pédagogique réalisé par *Idées Communes* sur les attendus d'un plan de communication, un atelier *post-it* a permis d'inscrire les objectifs et les cibles de cette communication et de faire ressortir rapidement les objectifs prioritaires (vote par gommettes).

À partir de ces objectifs, un travail de définition des messages clés pour chaque cible a été mené en sous-groupes, puis un deuxième exercice (avec des cartes outils) a permis de hiérarchiser les différents moyens (courriers, réunions, événements, etc.) appropriés pour diffuser ces messages.

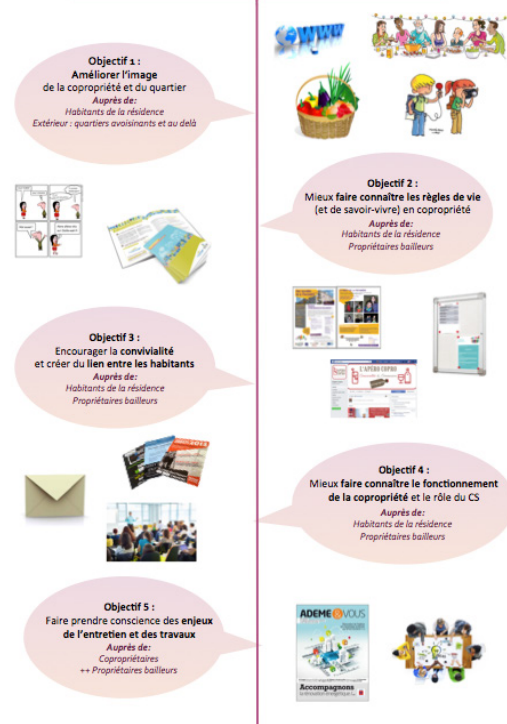
Idées Communes a ainsi facilité la définition progressive des messages et des outils pour aboutir à un plan de communication qui a ensuite été retraduit de manière très illustrée en mentionnant les divers acteurs chargés de sa mise en œuvre.

Concernant les impayés de charges de copropriété, certains membres du groupe communication doivent réaliser des tracts sur ce sujet en communiquant de manière positive sur leur utilité. Ces tracts seront diffusés avant l'assemblée générale. Un livret d'accueil est également envisagé.

Pour rendre la communication appropriable par tous, et notamment pour contourner les difficultés de maîtrise de la langue française, un projet de bande dessinée sur les règles de vie essentielles sur la copropriété Amouroux a vu le jour. *Idées Communes* accompagne les copropriétaires dans l'élaboration du *scenario* et fait appel à un graphiste pour la réaliser. ■



Plan de communication Amouroux I





FAVORISER LA CONCEPTION COLLECTIVE DE DES COPROPRIÉTÉS DE DEMAIN PRATIQUES D'A-TIPIC

Dans le cadre de ses travaux 2017 sur les diagnostic et traitement des impayés de charges courantes en copropriété, le groupe de travail copropriétés du *Forum des Politiques de l'habitat privé* a souhaité explorer les dispositifs de prévention et pour ce faire échanger avec des assistants à maîtrise d'usage (AMU) sur leurs pratiques en matière d'accompagnement des futurs copropriétaires.

UNE AGENCE SPÉCIALISÉE DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS D'HABITAT PARTICIPATIF

A-tipic est une organisation spécialisée dans l'accompagnement des projets d'habitat participatif, qu'ils soient portés par des groupes d'habitants autonomes, en partenariat avec des bailleurs sociaux, ou encore initiés par des collectivités locales.

Créée en 2012 à Montreuil (93), l'agence *A-tipic* intervient en tant qu'assistance à maîtrise d'ouvrage, principalement en région francilienne mais aussi à Arras, Lille, Grenoble, où elle s'associe avec des acteurs locaux.

L'accompagnement proposé par *A-tipic* se décline autour de trois objectifs :

- faciliter la gestion du projet,
- animer les réunions collectives,
- faciliter le dialogue entre acteurs.

L'intervention d'*A-tipic* est entièrement construite autour de méthodes d'animation participative « pour faire en sorte que la copropriété de demain vive bien ». L'agence est membre du [réseau](#) d'accompagnement de l'habitat participatif.

CONCEVOIR COLLECTIVEMENT LE PROJET D'HABITAT PARTICIPATIF

L'habitat participatif résulte de la volonté d'un groupe de personnes de créer un habitat en commun, sur un terrain privé ou public. Concrètement, chaque ménage possède son propre appartement et a accès à différents espaces communs, en fonction de la programmation décidée par les habitants. À titre d'exemple, Laure JEANDET cite un projet accompagné actuellement par *A-tipic* à Fontenay (94), qui prévoit pour 11 ménages une buanderie, une salle polyvalente, une chambre d'amis, un grand jardin et des toits terrasses.

Si la forme de la copropriété est la plus courante, l'habitat participatif peut également prendre la forme d'une coopérative.

Quatre phases pour mener à bien le projet collectif

L'équipe d'*A-tipic* accompagne les groupes porteurs d'un projet d'habitat participatif depuis le lancement et la constitution du groupe jusqu'au suivi de la réalisation du projet, autour de quatre phases :

1. **Le pré-lancement** consiste à définir le cadre du projet et sa faisabilité, et à lancer publiquement le projet.

2. **La programmation** : les nombreux ateliers collectifs (entre six et huit) organisés permettent de définir le projet de vie en commun. Une fois stabilisé, le groupe s'organise sous forme d'association. Le travail collectif permet également de définir le cahier des charges transmis à l'architecte. Laure JEANDET précise qu'il est important de donner de la visibilité au projet afin que des personnes extérieures au réseau de l'habitat participatif puissent également y accéder.

3. **La conception avec l'architecte** : travail sur l'intérieur des logements et attribution des lots à chaque ménage.

4. **La réalisation du projet** : l'agence peut assurer le suivi de chantier et la préparation des habitants à l'autogestion.

► Créer de la cohésion dans le groupe via les jeux coopératifs

Afin de créer de la cohésion, d'amener les personnes à faire équipe entre elles et de décrire les tensions, l'équipe d'A-tipic a recours à divers outils d'animation ludiques.

En effet, lors des premières réunions des personnes intéressées par le projet, l'objectif pour A-tipic est d'aider le groupe à se connaître et d'amener l'ensemble des personnes à participer. Pour ce faire, Laure JEANDET utilise des jeux coopératifs, en veillant à ne pas brusquer les personnes qui sont plus en retrait. Par exemple, **le jeu des cent pas** invite chaque participant à se déplacer dans la salle et à échanger avec la personne la plus proche d'elle sur ses motivations pour participer au projet d'habitat participatif, avant de raconter un bon et un mauvais souvenir de voisinage.

Un autre outil consiste à revisiter **le jeu des chaises musicales**. La personne qui reste debout doit expliquer au groupe ce que représente l'habitat participatif pour elle. Cette approche ludique permet aux participants d'exprimer plus facilement les problématiques importantes de leur point de vue.

Pour animer les discussions autour du projet, Laure JEANDET déploie des outils d'animation reposant sur un principe simple.

« *On essaie le plus possible de représenter physiquement et matériellement les concepts* ».

Pour visualiser le déroulé d'une action et de ses parties prenantes par exemple, **une corde ou une pelote de laine** relie chacun des protagonistes dans l'ordre de succession des étapes. La corde ou la pelote crée un réseau, permettant de réaliser qui fait quoi et comment les personnes sont reliées entre elles.

Laure JEANDET insiste également sur l'importance du contexte de la rencontre, soulignant l'intérêt de se retrouver en dehors des lieux classiques de réunion (dans un parc, par exemple) et d'organiser régulièrement « *des moments conviviaux en fin d'atelier, pour essayer que les gens soient le plus naturel possible* ».

Instaurer et respecter un cadre de confiance

Dans tous les groupes animés, un cadre de confiance est co-construit avec les participants. Il s'agit d'exprimer et de formaliser, sous forme de fiches, les règles de la participation (« *ne parler qu'en son nom* », « *écouter sans interrompre* », « *être responsable dans sa prise de parole* », « *éviter les monologues* », « *respecter la confidentialité de ce qui se dit en atelier* »), pour favoriser l'adhésion des participants.

En outre, chaque atelier commence et s'achève systématiquement un temps d'écoute : les participants sont invités par un tour de table à exprimer leur état d'esprit, leurs attentes, leurs soucis et leurs motivations. Cet exercice permet de leur donner confiance dans la sincérité des échanges qui vont suivre, puis de conclure l'atelier sur le ressenti de chacun, sans que cela n'ouvre un nouveau débat.

Gérer les conflits et apprendre à décider ensemble

Les consultants d'A-tipic ont été formés aux principes de la communication non-violente ou bienveillante. En cas de conflits, une des méthodes utilisées consiste à partir de l'analyse des sentiments et émotions exprimés pour les relier à un besoin primaire. Il s'agit d'amener les participants à analyser leurs besoins pour en tirer des conclusions, par exemple : « *je ne suis pas d'accord avec cette solution parce que j'ai un besoin de sécurité* ». Les animateurs ont également recours au jeu de rôle pour résoudre des problèmes ou faire ressortir des sujets sous-jacents.

A-tipic accompagne les groupes à mettre en place une gouvernance partagée, c'est-à-dire à développer leur capacité à décider ensemble, en s'appuyant sur les formations dispensées par l'[Université Du Nous \(UDN\)](#), fondée sur une approche issue de la sociocratie. Cette théorie définit une manière de fonctionner sans pouvoir centralisé, sur un mode auto-organisé, avec une co-responsabilité de l'ensemble des acteurs.

La gouvernance partagée vise à permettre à un groupe d'atteindre ensemble un objectif partagé, dans le respect des personnes, en préservant la diversité des points de vue et des apports de chacun et en prenant appui sur des relations interpersonnelles de qualité.

Pour la mettre en place, Laure JEANDET emploie notamment la méthode *PAT* (acronyme de peur, attrait, tentation), qui permet de décrire les sujets en phase de projet. Lorsqu'elle est appliquée aux espaces communs d'un projet d'habitat participatif, chacun exprime ses peurs sur la gestion des espaces communs, par exemple, pour permettre à l'ensemble du groupe de se les approprier. L'expression des tentations de chaque participant permet notamment de mettre en lumière les risques et ainsi d'aider le groupe à distribuer les responsabilités et à cibler les points à traiter dans le règlement intérieur.

Des outils pour déléguer progressivement l'animation et l'organisation

Transmettre la capacité à s'auto-organiser constitue un autre fil conducteur de l'accompagnement des habitants pour Laure JEANDET.

« *On essaie de les habituer dès le début à participer aux réunions, à rédiger des comptes rendus, etc., étant donné que par la suite, une fois dans les logements, ils devront le faire régulièrement et par eux-mêmes.* »

Dans les groupes de travail, les participants sont libres de s'organiser comme ils le souhaitent. Afin de faire naître progressivement des réflexes d'animation, dès le début de l'atelier des rôles bien définis à chacun peuvent être attribués, en veillant à faire tourner les rôles à chaque atelier : le rôle d'animateur/facilitateur, celui de scrutateur – chargé d'observer les réactions sur chaque sujet et de les rapporter à la fin de la réunion – ou celui de gardien du temps, qui s'assure du partage de la prise de parole.

L'élaboration du règlement intérieur constitue également un processus important pour assurer le bon fonctionnement du groupe et de la copropriété dans le temps. Il doit être conçu de manière à constituer une référence indiscutable le jour où se présente un problème ou un conflit, détaillant notamment les modes précis de prises de décision.

Afin d'éviter de créer des clivages, *A-tipic* préfère ne pas utiliser le système du vote pour prendre des décisions. Pour Laure JEANDET, il vaut mieux « *étaier la prise de décisions sur plusieurs séances. On recommande d'installer des commissions qui étudient certains points techniques quand c'est nécessaire, et qui vont opérer une restitution et permettre de prendre une décision avec toutes les informations.* »

Le fait que les membres du groupe participent à plusieurs prises de décisions dans le cadre des ateliers permet de créer des habitudes de discussion et de prise de décision et de repérer les personnes qui auraient tendance à prendre l'ascendant, par exemple. Bien souvent, les personnes qui ne s'inscrivent pas dans la dynamique du groupe le quittent d'elles-mêmes. L'animation réalisée par *A-tipic* vise également à responsabiliser chacun dans sa participation et dans les prises de décision. « *Chacun a un moment pour prendre la parole. On crée des espaces pour dire les choses. Être responsable, c'est oser s'exprimer* ».

Pour soutenir l'autonomie des participants l'agence met également à disposition de chaque groupe une plateforme en ligne qui rassemble un panel d'outils : une boîte à outils, un récapitulatif des prestations, des fiches sur la copropriété, un cahier de bord sur l'état d'avancement du projet, une foire aux questions interactive sur laquelle *A-tipic* et le promoteur du projet apportent des réponses, une bibliographie sur l'habitat participatif. Ces documents se révèlent très utiles pour aider les nouveaux habitants à s'approprier l'histoire du projet.

DES MÉTHODES INSPIRANTES POUR LE FONCTIONNEMENT DES COPROPRIÉTÉS EXISTANTES

L'agence *A-tipic* a développé son expertise essentiellement sur des projets neufs d'habitat participatif, et non autour du vécu des copropriétés existantes.

Toutefois, ces principes de concertation peuvent être transposés pour gérer le fonctionnement et la gouvernance partagée en copropriété.

Laure JEANDET observe que la création d'une dynamique de groupe et d'une organisation de la vie en commun au moment de la conception du projet donne souvent lieu par la suite à l'émergence de syndicats bénévoles. ■

LISTE DES AUDITIONS RÉALISÉES

POINTS DE VUE DES TÊTES DE RÉSEAUX

- *FNAIM*: Jean-François BUET, Président et Stéphane DURAND, président de la commission nationale syndic de copropriété
- *UNIS*: Géraud DELVOLVÉ, délégué général
- *PLURIENCE*: Henri DELIGNE, délégué général et José CIMA, référent copropriété chez *Foncia*.
- *ARC*: Émile HAGEGE, directeur général et Claude POUHEY, directeur technique
- Association *QualiSR*: Catherine JEUFRAUX, syndic de copropriétés et administrateur de biens, présidente de l'association et Alain PAPADOPOULOS, président et directeur de la rédaction d'*Universimmo*, membre fondateur de l'association.

PRATIQUES DE SYNDICS

- Groupe *SAFAR*: Olivier SAFAR, administrateur de biens
- Cabinet *ORALIA Cazalières*: Christine ABRIBAT, président
- *SERGIC* Loiret: Anabelle MOREIRA, responsable du service copropriétés
- *GLH* syndic: Jean-Louis DEREDENAT, responsable service syndic
- *OPAC 38*: Chrystel VEHIER, chargée de la commercialisation du patrimoine

SPHÈRE JUDICIAIRE

- Maître Sophie BILSKI, avocate spécialisée en droit de la copropriété

ACTEURS DE LA PRÉVENTION

- Julien GROULEZ, directeur adjoint du développement, de l'aménagement et de l'habitat à la ville de Garges-lès-Gonesse et Mélanie QUIEN, chef de projet chez *SOLIHA* Paris Hauts-de-Seine Val d'Oise
- *ADIL 31*: Pascaline BRANDALAC, directrice et Ève PANIS, chargée de mission copropriété
- Assistants à maîtrise d'usage (*AMU*): Laure JEANDET d'*A-TIPIC* et Cécile MAUPEU d'*Idées Communes*

© Forum des politiques de l'habitat privé 2017
Une production du **Groupe de travail Copropriété**
Copilotes du groupe : Soraya DAOU et Nicolas CLÉMENT
Rédaction : FORS-RS
Conception, direction et réalisation : Véronique GUILLAUMIN



Forum des Politiques de l'habitat privé,
un collectif de 16 membres

www.forumhabitatprive.org