

n°42

Repères

COPROPRIÉTÉS

Collection Cahiers - octobre 2017 - 25€

**S'adapter aux enjeux du patrimoine Hlm
en copropriété et prévenir les difficultés
des copropriétés mixtes**



L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT
Les Hlm, habiter mieux, bien vivre ensemble

Publication de l'Union sociale pour l'habitat

PILOTAGE ET COORDINATION

Chrystel Gueffier-Pertin, Direction de la maîtrise d'ouvrage et des politiques patrimoniales

Gaëlle Lecouëdic, Direction des Etudes juridique et fiscales

Vincent Lourier, Fédération des Coop' Hlm, Jean-Pierre Legrand, Caisse des dépôts.

RÉALISATION DE L'ÉTUDE

Marianne Beck, SOLIHA Paris, Hauts-de-Seine, Val d'Oise, Emmanuelle Barbet, Coopération et Famille.

Maquette et réalisation : 62Avenue, Paris - Impression : DEJALINK - Stains - octobre 2017.

Photo couverture : ©PHILIPPON-KALT Architectes Urbanistes. Photographe : Hervé Abbadie, Valophis.

Reproduction interdite - Dépôt légal : mars 2015, ISSN 2426-1629 - Collection Cahiers de l'Union sociale pour l'habitat.

Sommaire

INTRODUCTION 2

S'ADAPTER AUX ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DU PATRIMOINE HLM EN COPROPRIÉTÉ ET PRÉVENIR LES DIFFICULTÉS DES COPROPRIÉTÉS MIXTES

1. Adapter la gestion courante du parc Hlm en copropriété 4

1.1 Prendre part à la gestion courante sans déséquilibrer la gouvernance
de la copropriété 4

1.2 Articuler gestion de copropriété et gestion locative 7

2. Faire face aux enjeux de rénovation du parc..... 11

2.1 Concilier PSP et rythme de la copropriété..... 11

2.2 Adapter la gouvernance des projets de travaux 14

2.3 Les organismes Hlm, acteurs de la prévention
dans les nouvelles copropriétés..... 14

2.4 Rechercher la structure juridique la plus appropriée
dans les programmes de vente Hlm ou d'achat en VEFA 15

2.5 Bien choisir les programmes à mettre en vente 19

2.6 Accompagner les accédants dans leur nouveau rôle
de copropriétaire 23

CONCLUSION 25

annexes

1. Liste des exemples cités 26

2. Note relative à la méthodologie de réalisation..... 27

INTRODUCTION

Après la mise en place des premiers dispositifs opérationnels dédiés dans les années 1990, la copropriété est devenue, depuis les années 2000, un enjeu fort des politiques publiques d'intervention dans le parc privé. Les données FILOCOM de 2011 révèlent que 25% du parc de logements privés français est organisé en copropriétés, représentant 691 000 copropriétés.

Les organismes Hlm sont de plus en plus confrontés aux copropriétés : le développement de l'achat de logements locatifs sociaux en VEFA et de la vente Hlm contribue à l'augmentation du nombre de copropriétés dites « mixtes », c'est-à-dire regroupant des logements privés et des logements sociaux. L'Anah estime que sur les 7 millions de résidences en copropriété, on compterait environ 410 000 logements locatifs sociaux¹.

Ce patrimoine présente des enjeux spécifiques en termes de gestion courante, d'entretien et de rénovation, qui appellent à la fois le développement de moyens et de compétences nouveaux au sein des organismes Hlm et une vigilance accrue des pouvoirs publics, au titre de la prévention du phénomène des copropriétés en difficulté.

Enfin la montée en puissance de la production en accession sociale des organismes Hlm ces dernières années a conduit à une réflexion sur l'opportunité de prendre en gestion ces copropriétés et de faire de cette activité un axe de développement (Arecoop, le guide du syndic solidaire, juin 2010).

1. D'après les données FILOCOM 2011.

S'adapter aux enjeux du développement du patrimoine Hlm en copropriété et prévenir les difficultés des copropriétés mixtes

Le développement des programmes mixtes issus de la vente Hlm et de l'acquisition de logements en VEFA pose de nouveaux enjeux aux organismes Hlm, en termes de gestion courante et d'entretien de leur patrimoine. Ce chapitre présente les difficultés rencontrées et les solutions développées par les organismes pour y répondre.

Il interpelle également les collectivités sur leur rôle dans la prévention des difficultés des copropriétés mixtes, en démontrant que les risques de fragilisation et de dégradation que l'on observe dans les copropriétés exclusivement privées sont également présents au sein des copropriétés mixtes, et qu'ils peuvent s'y exprimer même d'une manière à la fois accrue et spécifique, justifiant alors une action conjointe et concertée des organismes Hlm et des pouvoirs publics.



Ce guide a pour ambition d'exprimer les enjeux divers auxquels les organismes Hlm sont confrontés dans leur intervention en copropriété et de présenter les réponses qu'ils sont susceptibles d'y apporter. S'adressant aussi bien aux organismes Hlm qu'aux collectivités, il synthétise l'expérience de six organismes interrogés, représentant l'ensemble du territoire national² et s'appuie sur la réflexion en cours au sein de l'Union sociale pour l'habitat (création d'un réseau national « Copropriétés »).

Outil de capitalisation et de prospection, ce guide propose, pour chaque enjeu formulé, des réponses sous forme de relevés d'expériences ainsi que de pistes d'action nouvelles.

2. Liste en annexe

1- ADAPTER LA GESTION COURANTE DU PARC HLM EN COPROPRIÉTÉ

Le patrimoine locatif social géré en copropriété pose un certain nombre de défis aux organismes Hlm en termes de gestion courante et d'organisation des services de proximité. Ces défis tendent à faire évoluer les métiers en interne et imposent de trouver de nouvelles solutions d'organisation et de nouvelles réponses financières.

Dans une grande majorité des cas, le patrimoine locatif social géré en copropriété :

- › génère des charges plus élevées, dues notamment au fait que les copropriétés ne bénéficient pas des tarifs groupés des prestataires du bailleur social,
- › nécessite de passer par le syndic pour toute demande/réclamation concernant les parties communes et équipements collectifs, ce qui pose des problèmes de délai, de qualité de la réponse, de coût, et amène parfois les organismes Hlm à intervenir eux-mêmes, en dépassant leurs prérogatives de copropriétaires,
- › met en jeu la qualité de service apportée aux locataires Hlm, du fait de délais d'intervention allongés et de l'absence de gardiens dédié à la gestion locative.

Sa gouvernance accroît le travail des équipes, qui se voient chargées de représenter l'organisme Hlm en tant que copropriétaire dans les assemblées générales de copropriété et les réunions de conseil syndical.

Prendre part à la gestion courante sans déséquilibrer la gouvernance de la copropriété

Les copropriétés mixtes rencontrent fréquemment des difficultés accrues de gouvernance par rapport aux copropriétés « classiques ». En effet, aux risques d'une mobilisation insuffisante des copropriétaires dans la vie de la copropriété, ou encore de collaboration difficile entre les instances de gestion, s'ajoutent des risques spécifiques à la composition des copropriétés mixtes : la position dominante du bailleur social, en raison des lots qu'il détient dans la copropriété et/ou de ses compétences en gestion de patrimoine, peut être autant une source de dynamisme qu'un facteur de démobilitation des copropriétaires. Il arrive parfois que ces derniers aient plus de mal à jouer leur rôle :

- › ils ne croient pas en leur pouvoir réel de décision face au bailleur social,
- › ils confondent les fonctions de gestion locative avec celles de gestion de copropriété,
- › ils s'assimilent aux ménages locataires dans leur positionnement face au bailleur social et rendent donc ce dernier entièrement responsable de la gestion et de l'entretien de la résidence.

Au-delà d'une possible démobilitation des copropriétaires privés, la spécificité liée à la présence d'un bailleur social peut conduire à une gouvernance plus ou moins conflictuelle, les copropriétaires se sentant dépossédés de leur pouvoir d'action sur leur bien. Par ailleurs, la gouvernance propre à la structure juridique de la copropriété diminue la maîtrise des bailleurs sociaux sur leur patrimoine et rend difficile l'exercice de leurs responsabilités au regard de la réglementation.

Enfin, les copropriétés mixtes portent en elles la question spécifique du rôle des locataires Hlm dans les processus de construction des décisions impactant le cadre de vie. Quelle place accorder aux amicales de locataires et à la concertation organisée par le bailleur Hlm dans la gouvernance de la copropriété ? Quelle position les organismes Hlm adoptent-ils au sein des instances de gestion de la copropriété pour répondre à ces défis ? Quelles sont les implications en termes de choix et d'organisation de compétences en interne ?

Les réponses des organismes Hlm

► Etre copropriétaire

Le rôle de copropriétaire impose de mobiliser des compétences spécifiques et nouvelles pour les organismes Hlm, relatives à la gouvernance des projets en copropriété. Plusieurs organismes Hlm interrogés ont fait le choix de recruter de nouveaux salariés issus du monde de la copropriété et de s'appuyer sur eux pour former leurs équipes et créer des pôles ressources ou services supports et produire des outils adaptés. C'est le cas d'AB Habitat par exemple (fiche 1, page 8).

Au-delà de la nécessaire acculturation entre les mondes de la gestion locative et de la copropriété, l'implication des bailleurs Hlm dans leur rôle de copropriétaires impose de mettre en place des organisations internes adaptées. Quelle fonction dédier à la participation aux assemblées générales ? Comment préparer les votes du bailleur en assemblée générale en lien avec la stratégie d'entretien du patrimoine ? Comment organiser la relation avec le syndic pour le paiement des charges de copropriété et faire le lien avec la gestion locative ?

Plusieurs formules intéressantes ont été recensées de ce point de vue : la transformation du pôle en charge de la vente en pôle « vente et gestion » ; l'animation de la relation au syndic par les équipes de proximité ; le suivi des charges de copropriété par le service de gestion locative.

► Etre conseiller syndical

Conscients de l'atout que représentent leurs compétences en gestion de patrimoine, les bailleurs sociaux sont nombreux à s'investir au sein des conseils syndicaux et y jouent bien souvent un rôle déterminant voire structurant. Cette position impose là aussi de mobiliser en interne des compétences et une organisation adaptée. Elle doit aussi être intégrée par le bailleur en termes de gestion de la charge de travail des collaborateurs, qui peuvent se trouver à devoir cumuler les réunions des amicales locataires et des conseils syndicaux sur plusieurs résidences, réunions qui se tiennent très majoritairement en soirée. Elle requiert également de veiller à maintenir un fonctionnement collégial au sein du conseil syndical de façon à ce que le bailleur social ne se substitue pas aux copropriétaires privés et ne freine pas leur mobilisation.

► Etre syndic

De nombreux organismes Hlm se posent ou se sont posés la question d'internaliser la fonction de syndic pour mieux maîtriser la gestion de leur patrimoine en copropriété, améliorer le niveau de prestations, adapter la gestion à la spécificité de la copropriété mixte et/ou répondre à la demande des collectivités qui voient souvent l'exercice de la fonction de syndic par le bailleur social comme un élément de sécurisation des opérations de mise en copropriété suite à la vente Hlm.

Le retour d'expérience des bailleurs sociaux ayant développé une activité de syndic fait apparaître un bilan contrasté. En effet, si l'exercice de la fonction de syndic sur son propre patrimoine présente de réels avantages, il comprend également un certain nombre de contraintes nécessitant, d'une part, d'acquérir des compétences spécifiques adaptées à ce qui représente, au sein des professions immobilières, un métier à part entière, régi par une réglementation particulière, et d'autre part, de réorganiser les services en interne.

De plus, les témoignages attestent tous de difficultés à rentabiliser l'activité, ainsi que d'un risque de confusion entre les statuts de syndic, de copropriétaire et de bailleur social, qui complexifie le jeu d'acteurs au sein de la copropriété.

Pour dépasser ces contraintes et ces difficultés, certains organismes ont fait le choix d'une autre forme de montage en créant, seuls ou en groupement, une filiale ou un GIE dédié(e) à l'administration des copropriétés mixtes. Cette solution présente plusieurs avantages : elle permet de mettre en place des compétences et une organisation adaptées, compétences et organisation qui se verront renforcées, en cas de groupement, par la mutualisation de l'activité entre plusieurs organismes, et les économies d'échelle générées ; elle permet en outre de confier la gestion de la copropriété à une structure à la fois proche du bailleur et distincte en termes d'affichage envers les copropriétaires, avec un nom et une responsabilité propres, plus respectueux des équilibres de gouvernance au sein de la copropriété.

D'autres stratégies ont été testées par les organismes Hlm pour s'assurer de la qualité de la gestion des copropriétés mixtes. Certains ont construit un partenariat avec d'autres organismes Hlm ayant développé une réelle compétence en la matière ou avec des syndicats privés. C'est le cas de CLARM – coopérative d'accession à la copropriété du groupe Action Logement – qui a signé une convention portant sur la mise en copropriété avec Immo de France, ou encore de Batigère SAREL qui travaille avec un administrateur de biens qui dédie des gestionnaires aux clients institutionnels pour faciliter les relations.

D'autres organismes Hlm – Antin Résidences et Coopération et Famille – ont mené des réflexions sur la mise en place d'un contrat-type adapté aux spécificités de la copropriété mixte qui permettrait de mieux répondre aux besoins en incluant certaines prestations. Des modalités telles qu'une information étendue aux locataires ou un accompagnement des acquéreurs de la vente Hlm ont été envisagées. Ce travail a été réalisé avant la mise en œuvre du contrat-type de syndic de copropriété issu de la loi ALUR et demande maintenant à être adapté.

► Une gouvernance propre aux copropriétés mixtes ?

Les copropriétés mixtes posent un enjeu particulier en termes de gouvernance. Il s'agit en effet de permettre à chaque acteur d'exercer pleinement son rôle, et de conjuguer les enjeux des copropriétaires et des locataires sociaux dans l'objectif de développer et maintenir le « bien-vivre ensemble ».

Si les dispositions légales encouragent une information de plus en plus forte des locataires et occupants (présence de l'amicale de locataires à l'assemblée générale, affichage des décisions des assemblées), la mise en place d'instances dédiées à cette coordination pourrait permettre une meilleure compréhension des préoccupations de chacun.

À NOTER

Coopération et Famille, en tant que syndic d'une copropriété mixte, a ainsi mis en place en collaboration avec Logement Francilien, bailleur social copropriétaire majoritaire, un « conseil de résidence » rassemblant les représentants de l'amicale de locataires, le conseil syndical, le bailleur social et le syndic. Cette instance régulière permet de partager et prioriser les actions à l'échelle de la copropriété, en permettant à chacun de partager ses enjeux.

Articuler gestion de copropriété et gestion locative

En copropriété, il est difficile et coûteux pour les bailleurs de maintenir l'ensemble des prestations de gestion de proximité proposées habituellement aux locataires : présence d'un gardien sur site, intervention rapide en cas de problème technique, service d'urgence, information par voie d'affichage, développement social et urbain, etc.

Le développement du patrimoine locatif social en copropriété présente donc des enjeux forts en termes de maintien de la qualité de service rendu aux locataires Hlm.

Les réponses des organismes Hlm

Plusieurs organismes Hlm intègrent de manière systématique un lot « copropriétés » dans leurs contrats de groupe, de façon à faire bénéficier aux copropriétés dans lesquelles ils prennent part, la qualité de service et les prix négociés avec leurs prestataires à l'échelle de l'ensemble de leur patrimoine. Les contrats sont ensuite proposés en assemblée générale aux copropriétaires qui sont libres de les accepter ou de les refuser.

De même, des bailleurs ont mis en place des conventions de mise à disposition des personnels de proximité. En effet, l'article L 443-15 du CCH prévoit la faculté pour l'organisme Hlm vendeur, détenant au moins un logement dans les copropriétés issues de la vente de logements locatifs, de « mettre son personnel à disposition du syndicat des copropriétaires afin d'assurer des missions de gardiennage, d'agent de propreté, d'élimination des déchets, d'entretien technique courant et de veille de bon fonctionnement des équipements communs ». Les conditions de cette mise à disposition sont détaillées dans une convention votée en assemblée générale, qui détermine les tâches affectées parmi celles prévues par la loi, la refacturation, la durée, etc. Cela permet au bailleur social de maintenir du personnel de proximité, en refacturant à l'euro l'euro au syndicat des copropriétaires, les rémunérations et frais complémentaires des personnels de proximité mis à disposition. Le reste du salaire de ces gardiens, relatif aux tâches consacrées aux logements locatifs sociaux, est supporté par le bailleur social. Cette convention devra être conforme au code du travail.

Dans le cadre de la vente Hlm et dans une optique de continuité de qualité de service rendue aux habitants, l'intégration des services d'urgence 24h/24 est parfois expérimentée par certains organismes Hlm. L'ensemble des résidents, copropriétaires et locataires, peut solliciter une intervention d'urgence en cas de fuite ou de panne. Certains organismes Hlm cherchent à faire bénéficier les syndicats de copropriétaires des services d'une entreprise chargée de veille technique et ou d'intervention d'urgence qu'ils utilisent dans leur patrimoine, en bénéficiant des prix de marché groupé. L'intervention est ensuite refacturée au syndicat des copropriétaires si elle concerne les parties communes. Ce système reste toutefois compliqué à mettre en pratique dans les immeubles en copropriété.

AB HABITAT

S'investir au sein du conseil syndical pour favoriser la dynamique de redressement de la copropriété mixte

AB.H *abitat*
Coopérative HLM
CARTE D'IDENTITÉ

Structure juridique : Coopérative Hlm
 Territoire : Argenteuil et Bezons (Ile-de-France).
 Volume du patrimoine : 11 000 logements.

CONTEXTE

AB Habitat est intervenu à la demande de la Ville d'Argenteuil (95) pour porter des lots dans les copropriétés du Val d'Argent Nord qui faisaient l'objet d'OPAH copropriété dégradée ou de plans de sauvegarde.

OBJECTIFS

- › Au-delà de l'opération de portage qui visait à solvabiliser les syndicats des copropriétaires et à permettre la réhabilitation de l'immeuble, AB Habitat s'est engagé très activement dans le fonctionnement des copropriétés mixtes créées ; cela a contribué plus largement au redressement des copropriétés par un appui renforcé aux instances de gestion.

ACTIONS

AB habitat a créé un poste de chargé de mission dédié au suivi des opérations de portage de redressement. Une fois les acquisitions réalisées, le chargé de mission participe à la vie de la copropriété en assistant aux assemblées générales, en se portant candidat pour être membre du conseil syndical (mais jamais président) ; il apporte le soutien et l'appui dans l'analyse des propositions des prestataires (analyse des devis) et leur choix. Le chargé de mission suit toute la démarche travaux et l'avancement du dispositif opérationnel. Il intervient également dans le contrôle du syndic notamment le contrôle des comptes, le suivi des impayés, la préparation des AG. En revanche, il ne se prononce jamais sur des points tels que les choix esthétiques, qu'il estime plutôt à la discrétion des habitants. Travaillant beaucoup sur le terrain et en proximité avec les copropriétaires occupants, il s'assure de former ces derniers à leur rôle pour rendre autonome le fonctionnement de la copropriété..



Type d'innovation : moyens humains

MOYENS MOBILISÉS

- › Compétences sur le fonctionnement de la copropriété (analyse comptable, fonctionnement des instances de gestion, compétences techniques...).

Conditions de réussite/bilan

L'opération de portage du Val d'Argent Nord est une première pour AB Habitat qui repose largement sur le fort volontarisme du chargé de mission qui a développé des compétences sur la copropriété dont ne disposait pas nécessairement AB Habitat ; il s'est investi dans le fonctionnement des copropriétés et plus largement du quartier, dans lequel AB Habitat dispose d'un patrimoine important. Cet investissement et cette présence quasi quotidienne ont été rendus possible par la localisation de tous les lots sur un même site.

Par ailleurs, les copropriétés concernées par les opérations de portage de redressement d'AB Habitat sont des copropriétés qui font l'objet d'un cadre d'action partenarial, contractualisé à travers un dispositif opérationnel de l'Anah (OPAH copropriété ou plan de sauvegarde), et mutualisant les leviers incitatifs au redressement : aides financières aux travaux, à la gestion, accompagnement des copropriétaires par un opérateur habitat, accompagnement social, etc... Les actions de soutien aux organes de gestion d'AB habitat s'inscrivent donc dans une convergence d'actions publiques vertueuses à destination des copropriétés.

ERILIA

Développer une activité de syndic en interne et professionnaliser le rôle de copropriétaire



ERILIA

CARTE D'IDENTITÉ

Structure juridique : ESH
Territoire : PACA
Volume du patrimoine : 56 821 logements (380 copropriétés).

CONTEXTE

Erilia a historiquement une pratique de l'activité de syndic qui ne concernait que quelques copropriétés. En 2013, l'entreprise a décidé de renforcer cette activité via une entité dédiée en interne. Cette professionnalisation est apparue comme essentielle pour pouvoir respecter leur objectif de création de 2 000 logements par an inscrit au PSP, la plupart de ces logements étant achetés en VEFA.

OBJECTIFS

- › Améliorer la gestion des copropriétés mixtes dans lesquelles Erilia prend part pour permettre une meilleure maîtrise du patrimoine.
- › Assister le personnel des Agences dans la nouvelle mission de représentation de l'organisme Hlm en tant que copropriétaire.
- › Structurer et professionnaliser le métier de syndic en interne, pour faire face au développement du patrimoine en copropriété.
- › Partager et mettre à disposition des autres bailleurs du réseau Habitat en Région Services (3 ESH, +/- 140 000 logements) les compétences acquises et être syndic des copropriétés mixtes où interviennent des organismes Hlm plus petits, n'ayant pas les moyens de développer l'activité.

ACTIONS

Au sein de la direction du patrimoine, le service syndic (9 personnes) s'organise en deux activités (réparties sur 3 pôles) :

- › l'activité de syndic, où l'on retrouve les métiers classiques de la profession (gestionnaires, assistants et comptables). Erilia se positionne ici comme n'importe quel autre syndic et assume l'intégralité des fonctions sur un logiciel métier spécifique, intégralement dématérialisé ;
- › une activité support dans le rôle de copropriétaire qui intervient en appui aux agences locales dans leurs relations avec près de 500 entités syndics et qui a donc un rôle de « pôle-ressources ».

Cette organisation, soutenue par une démarche d'audit interne, a permis de structurer le métier et d'améliorer les process. Elle permet à l'organisme de gérer aujourd'hui 55 copropriétés.

MOYENS MOBILISÉS

- › Compétences juridiques du droit de la copropriété, compétences comptables, outils informatiques, formation du personnel.

Conditions de réussite/bilan

L'investissement initial (en termes d'organisation, d'outils, de formation...) est relativement important et l'activité assez difficilement rentable, mais la plus-value réside dans la meilleure maîtrise du patrimoine.



Type d'innovation : organisationnelle

GEXIO

Une coopérative Hlm dédiée pour une gestion juste et équitable des copropriétés



gexio

groupe essia

CARTE D'IDENTITÉ

Structure juridique : **Coopérative Hlm**
 Territoire : **Ile-de-France** (Ile-de-France).
 Volume du patrimoine : **10 000**
logements (*Essonne habitat*)
 Activité de syndic : **5 000** lots

CONTEXTE

GEXIO est une coopérative Hlm du groupe ESSIA créée en 1929 pour produire des logements. Son activité actuelle est issue du rapprochement des portefeuilles de gestion de copropriétés de trois autres coopératives Hlm franciliennes, opéré à partir de 1999. Gexio exerce désormais exclusivement une activité de « syndic social » spécialisé dans les copropriétés mixtes ainsi que dans les copropriétés en difficulté.

OBJECTIFS

- › Apporter un service de syndic adapté à la spécificité des copropriétés mixtes, au profil social, favorisant l'implication des copropriétaires dans le fonctionnement de la copropriété ainsi que le partenariat avec les bailleurs.
- › Apporter une réponse au problème des copropriétés fragiles et en difficulté.

ACTIONS

Gexio a développé un mode de gestion spécifique aux copropriétés à profil social, visant à prévenir les difficultés

- temps global dédié par copropriété plus important que chez un syndic classique,
- instauration de relations de confiance et de cogestion avec les copropriétaires privés,
- formation et information des copropriétaires pour les aider à s'investir dans la gestion de leur résidence.

Type d'innovation : organisationnelle

De plus, un pôle dédié aux copropriétés en difficultés a vocation à intervenir dans les copropriétés mixtes ou non, pour conduire une démarche de redressement, en partenariat avec les collectivités territoriales.

MOYENS MOBILISÉS

- › Compétence syndic de copropriété, approche spécifique des copropriétés en difficulté.

Conditions de réussite/bilan

Gexio bénéficie de son statut de coopérative Hlm tout en étant indépendante de l'activité de bailleur social dans l'exercice de ses activités. Cette position lui permet d'entretenir des relations de confiance tant avec les bailleurs qu'avec les copropriétaires privés. Le temps supplémentaire consacré aux copropriétés en difficulté rend pour l'instant, dans l'attente de nouveaux aménagements tarifaires et organisationnels, l'équilibre économique de l'activité syndic difficile à atteindre.

2- FAIRE FACE AUX ENJEUX DE RÉNOVATION DU PARC

Si le nombre de copropriétés identifiées comme dégradées est relativement faible au sein du parc en copropriété mixte, on constate néanmoins un besoin de travaux important en matière de rénovation énergétique, pour faciliter la maîtrise des charges (en particulier dans un contexte de précarisation des locataires sociaux) et répondre aux objectifs fixés par l'Etat.

Ce constat concerne notamment le parc construit entre les années cinquante et la fin des années quatre-vingt, qui devient copropriété mixte dans le cadre de la vente Hlm ou d'acquisition de logements anciens en diffus.

Concilier PSP et rythme de la copropriété

Les plans stratégiques de patrimoine (PSP), qui planifient l'entretien du patrimoine du bailleur social sur plusieurs années, sont construits, notamment, selon l'état du bâti et l'évolution des normes règlementaires applicables au logement social. Dans les copropriétés mixtes, une des difficultés est de concilier cette dynamique de rénovation des logements sociaux avec les contraintes financières des copropriétaires et le rythme de décision de la copropriété.

Cette opposition structurelle entre les stratégies patrimoniales du bailleur et des copropriétaires privés peut parfois créer un déséquilibre : des copropriétaires peu enclins à réaliser des travaux face à un bailleur plus volontaire pour engager un plan de rénovation thermique de son patrimoine, des planifications de travaux appréhendées dans des délais différents en raison des coûts à supporter.

Des situations de blocage peuvent ainsi s'installer en raison de stratégies patrimoniales qui s'opposent, les organismes Hlm disposant de peu de leviers pour agir sur ce déséquilibre. La rénovation des copropriétés mixtes ne saurait ainsi n'être l'affaire que des organismes Hlm : elle est, au même titre que l'intervention classique sur les copropriétés fragiles ou en difficulté, un sujet d'action publique, pour l'État et les collectivités.

Les réponses des organismes Hlm

► Permettre l'accompagnement par un tiers intervenant extérieur à la copropriété

Pour mobiliser l'ensemble des parties prenantes à la rénovation de la copropriété mixte (copropriétaires privés et bailleur social), il serait opportun de prévoir un animateur extérieur à la copropriété, susceptible d'intervenir en médiation entre les différents copropriétaires, de jouer le rôle de chef d'orchestre du projet, et de mobiliser les financements existants.

Certains organismes font directement appel à des animateurs spécialisés pour faciliter la mise en œuvre de la réhabilitation de leurs résidences, en proposant un contrat d'assistance à la maîtrise d'ouvrage aux copropriétaires : c'est le cas de l'OPH de Grenoble, Actis, qui a missionné SOLIHA Isère Savoie, association experte en matière de rénovation des copropriétés.

Cette solution semble appropriée dans le cas de copropriétés sans difficulté de gestion et de fonctionnement.

Dans les copropriétés dont les capacités financières sont limitées et/ou les copropriétaires privés sont peu mobilisés, des expériences d'accompagnement des copropriétaires par un tiers intervenant ont été menées dans le cadre d'un dispositif porté par la collectivité. Celui-ci est intervenu en soutien aux copropriétaires privés, en coordination avec la stratégie du bailleur, et a mobilisé toutes les aides publiques existantes.

Le champ d'action de l'Agence nationale de l'habitat (Anah) offre actuellement plusieurs formes de montage :

- › la définition d'une stratégie d'action partenariale pluri-annuelle et la nomination d'un opérateur spécialisé dans l'accompagnement des copropriétés dans le cadre d'une OPAH pilotée par la collectivité locale ; suivant le degré de difficulté de la copropriété et le niveau des enjeux sur l'ensemble des copropriétés du territoire, il pourra s'agir d'un dispositif de type plutôt préventif (POPAC : Programme opérationnel de prévention et d'accompagnement des copropriétés) ou de type curatif (OPAH copropriété ou plan de sauvegarde),
- › une assistance à maîtrise d'ouvrage ponctuelle sur la copropriété, portée par un organisme spécialisé (opérateur Anah agréé), et subventionnée directement par l'Anah : cette possibilité a été nouvellement créée par le conseil d'administration de l'Anah d'octobre 2016, à titre expérimental pour l'année 2017, pour accompagner les projets de rénovation thermique des copropriétés fragiles.

Les organismes Hlm ont déjà démontré, sur de nombreux sites, leur capacité à s'inscrire dans une démarche partenariale de redressement et de réhabilitation dans le cadre d'OPAH copropriété et de plans de sauvegarde. Non seulement ils se montrent prêts à collaborer fortement avec les collectivités dans ce type de programme impactant leur patrimoine, mais encore ils se disent désireux d'être associés en amont au montage de ces dispositifs pour partager leur connaissance des copropriétés et formuler des propositions.

Coopération et Famille

Le montage du projet de rénovation énergétique de la Tour Ferrare, dans le cadre de l'OPATB 13



CARTE D'IDENTITÉ

Structure juridique : ESH
 Territoire : Ile-de-France / Bourgogne
 Volume du patrimoine : 29 300
 logements dont plus de 17 000
 en copropriété.
 Activité de syndic : 4 565 lots

CONTEXTE

La tour Ferrare est un Immeuble de grande hauteur (IGH) de 33 étages, comportant 224 logements. Il s'agit d'une copropriété mixte détenue à 76% par le bailleur Coopération et Famille. Cette copropriété a été accompagnée par SOLIHA dans le cadre de l'Opération programmée d'amélioration thermique du bâti (OPATB) du 13^{ème} arrondissement de Paris. Cette opération avait pour objectif d'inciter les copropriétés à s'engager dans une démarche d'amélioration énergétique. La copropriété présentait des dégradations au niveau des façades ainsi que des problèmes d'étanchéité.

OBJECTIFS

› Dans cette copropriété mixte où le bailleur est largement majoritaire et assure également la fonction de syndic, un animateur extérieur était nécessaire pour mobiliser l'ensemble des acteurs autour du projet de réhabilitation mais également mobiliser des aides financières à destination des propriétaires privés.

- › Dispositif opérationnel : OPATB 13^{ème} (2009-2014)
- › Maîtrise d'ouvrage : Ville de Paris
- › Opérateur de suivi-animation : SOLIHA Paris, Hauts-de-Seine, Val d'Oise.

ACTIONS

La copropriété a bénéficié de 2 années de suivi-animation et d'une année de suivi administratif. Ce qui lui a permis d'être accompagnée et conseillée dans le choix d'une maîtrise d'œuvre (architecte et BET thermiques et fluides), la définition de son projet de travaux et l'ingénierie financière. Le partenariat entre Coopération et famille et SOLIHA, dans le cadre du dispositif piloté par la Ville de Paris, a permis de faire avancer efficacement le projet. La copropriété a par ailleurs bénéficié d'une aide au syndicat de la Ville de Paris, accordée au titre de l'isolation thermique par l'extérieur, qui a été proratisée suivant le nombre de lots privés dans la copropriété et répartis entre les copropriétaires privés.

MOYENS MOBILISÉS

- › Coopération et Famille a eu recours à un intervenant extérieur, spécialiste de l'animation de projet en copropriétés et de l'ingénierie financière.

Conditions de réussite/bilan

Grâce à l'accompagnement et à la mobilisation de financements pour les propriétaires privés, la copropriété a voté un programme global d'amélioration des performances énergétiques (ravalement avec ITE, isolation toiture terrasse, calorifugeage, amélioration de la ventilation, changement des fenêtres en parties privatives et communes) en 2014 pour un montant de 2 140 517€ de travaux dont 515 864€ pour les propriétaires privés. La part du projet concernant les logements privés a été financée à hauteur de 54% en aides collectives. Des dossiers individuels de subventions ont également été constitués pour compléter le plan de financement.



Type d'innovation : partenariale

Adapter la gouvernance des projets de travaux

Les organismes Hlm ont de nombreuses compétences à valoriser dans le cadre des programmes de réhabilitation : savoir-faire en matière de pilotage, d'études, de montage opérationnel, de maîtrise d'ouvrage, d'intervention en milieu occupé, etc. Toutes ces compétences représentent une réelle plus-value dans la maîtrise d'ouvrage des projets en copropriété. Toutefois, elles imposent aux bailleurs de maintenir une certaine vigilance pour ne pas déresponsabiliser les parties prenantes du projet et préserver le rôle décisionnaire des copropriétaires privés.

Les réponses des organismes Hlm

► Travailler en lien avec les syndicats et conseillers syndicaux

Un projet de réhabilitation en copropriété mixte se co-construit entre l'organisme Hlm, le syndic, les conseillers syndicaux et l'ensemble des copropriétaires. Une bonne relation partenariale entre les trois instances est indispensable à la réussite du projet. Le prérequis est la définition du rôle de chacun : l'organisme apporte son expertise, le syndic met en œuvre les décisions en lien avec la maîtrise d'œuvre retenue et le conseil syndical. Il est souhaitable que le projet s'organise autour du conseil syndical et en toute transparence.

► Associer les locataires et les copropriétaires

Les décisions « relatives à l'entretien de l'immeuble et aux travaux » prises en AG doivent faire l'objet d'un procès-verbal abrégé affiché dans les parties communes de l'immeuble (art. 44 de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986). Dans chaque bâtiment, un panneau d'affichage doit être mis à la disposition des associations ou groupements de locataires, pour leur communication portant sur le logement, l'habitat et les travaux, dans un lieu de passage des locataires. Rien n'interdit le bailleur d'échanger avec ses locataires et de faire remonter leurs observations aux autres copropriétaires. En outre, depuis le 1^{er} avril 2016, à la suite de la loi ALUR, le syndic doit informer l'ensemble des occupants de l'immeuble des décisions prises en AG pouvant avoir des conséquences sur leurs conditions d'occupation et leurs charges : décisions relatives à la maintenance et l'entretien, travaux de toute nature et autres actes techniques concourant à la préparation de ces travaux etc. (Décret n° 2015-1681 du 15 décembre 2015 relatif à l'information des occupants des immeubles en copropriété des décisions prises par l'assemblée générale).

► Recourir à la délégation de maîtrise d'ouvrage pour les projets ambitieux dans les copropriétés en difficulté

Des organismes Hlm ont expérimenté, dans le cadre d'OPAH, de se faire attribuer, par un vote en assemblée générale, la délégation de maîtrise d'ouvrage des projets de travaux. Cette solution s'est montrée dans plusieurs cas satisfaisante : elle a permis de renforcer la qualité du projet en optimisant les coûts (grâce à la capacité de négociation financière du bailleur avec les entreprises), tout en prenant en considération les besoins et les capacités financières des copropriétaires associés au suivi du projet.

Les organismes Hlm, acteurs de la prévention dans les nouvelles copropriétés

Compte tenu des difficultés évoquées ci-dessus dans la gestion courante des copropriétés, les organismes Hlm ont intérêt à anticiper le plus possible, au moment de la mise en copropriété, les questions futures de gestion courante et d'entretien.

Rechercher la structure juridique la plus appropriée dans les programmes de vente Hlm ou d'achat en VEFA

Le constat partagé par les bailleurs sociaux est que les nouveaux ensembles créés par l'acquisition en VEFA ou la vente Hlm reposent parfois sur des structures juridiques inadaptées, qui ont pour conséquence de complexifier la gestion et la gouvernance des copropriétés mixtes et peuvent être source de fragilisation.

Les organismes Hlm ont un intérêt particulier à prendre part au questionnement sur la mise en copropriété et à anticiper les problèmes, puisque cela a des conséquences directes sur leur gestion courante et notamment sur le niveau de charges de leurs locataires.

Face à cet enjeu, les bailleurs sociaux se mobilisent en explorant différentes pistes pour anticiper et limiter les dysfonctionnements.

Les réponses des organismes Hlm

► Anticiper les montages juridiques complexes dans la programmation urbaine

Le développement des éco-quartiers avec des équipements communs importants doit pousser tous les acteurs concernés, promoteurs et organismes Hlm mais aussi collectivités territoriales et aménageurs, à faire preuve de vigilance. Une attention particulière doit être portée au mode de gestion future des copropriétés mixtes qui seront issues de la programmation, pour limiter les anomalies et les risques de dysfonctionnement dans la gestion courante et prévenir ainsi l'apparition de copropriétés mixtes en difficulté.

► Concevoir des règlements de copropriétés adaptés aux caractéristiques de l'ensemble mixte

Les copropriétés mixtes, bien que présentant des particularités, n'ont pas de statut spécifique en soi et fonctionnent sous le régime de droit commun de la copropriété. Les organismes Hlm y font par conséquent les mêmes constats que les acteurs intervenant dans les copropriétés *classiques* concernant les règlements de copropriété : ceux-ci s'avèrent parfois inadaptés aux caractéristiques physiques et à la composition des ensembles immobiliers, ou ne prennent pas suffisamment en considération les problématiques de gestion des équipements, entraînant par conséquent des processus d'entretien et de rénovation plus complexes. Pour éviter ces difficultés, certains bailleurs sociaux ont mis en place des instances de travail destinées à suivre l'élaboration des règlements de copropriétés et à s'assurer de leur pertinence au vu des problématiques de gestion future. C'est le cas d'Antin Résidences qui anime des commissions internes de mise en copropriété ou de Gexio qui a mis en place un contrat d'accompagnement à la mise en copropriété.

Coopération et Famille propose un modèle de règlement de copropriété pour les copropriétés mixtes. Ce règlement présente notamment la spécificité d'intégrer à la liste des parties communes les éléments privatifs représentant un levier dans les projets de rénovation énergétiques : les menuiseries, les organes de régulation de chaleur ou de froid et les équipements de comptage des quantités d'énergies consommées. Toutefois, il convient de définir, compte tenu de chaque situation particulière, la répartition la plus appropriée entre parties communes et parties privatives.

► Envisager la modification du règlement de copropriété : une piste à explorer ?

Les difficultés de mise en œuvre du règlement de copropriété apparaissent seulement au cours de la vie de l'ensemble immobilier (en cours de gestion ou au moment de décisions de travaux) et peuvent conduire à une modification du règlement de copropriété qui ne peut être décidé qu'en AG, à une majorité (voire l'unanimité) souvent difficilement mobilisable (article 26 de la loi de 1965).

GEXIO

Sécuriser la mise en copropriété par un contrat d'accompagnement



gexio

groupe essia

CARTE D'IDENTITÉ

Structure juridique : **Coopérative Hlm**
 Territoire : **Ile-de-France** (Ile-de-France).
 Volume du patrimoine : **10 000**
 logements (*Essonne habitat*)
 Activité de syndic : **5 000** lots

CONTEXTE

Le patrimoine géré par Gexio est issu du rapprochement du portefeuille de gestion de 3 coopératives Hlm et s'est développée à la fin des années 1990 sur l'Ile-de-France. A côté d'une activité classique de syndic de copropriété, Gexio a créé un secteur spécialisé dans le redressement des copropriétés en difficultés.

Ayant constaté les difficultés fréquentes de fonctionnement des copropriétés mixtes, Gexio a développé un contrat d'accompagnement à la mise en copropriété.

OBJECTIFS

- › Prévenir les difficultés de fonctionnement des copropriétés mixtes en proposant un accompagnement au moment de la mise en copropriété :
 - aux collectivités locales, dans l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour la mise en copropriété d'immeubles de leur patrimoine immobilier,
 - aux bailleurs sociaux, dans le cadre de la vente Hlm puis de la gestion des copropriétés issues de ces ventes.



Type d'innovation : développement d'une offre de service

ACTIONS

Gexio propose une offre complète d'accompagnement comprenant :

- › l'accompagnement du locataire dans son nouveau rôle de copropriétaire,
- › le suivi du parfait achèvement – recensement des désordres : Gexio a par exemple en cours une mission de ce type à Massy dans le cadre d'une convention avec I3F sur une résidence mixte PLSA et locatif,
- › un travail avec les géomètres et les notaires sur l'état descriptif de division de la copropriété pour vérifier la viabilité de la répartition des charges,
- › le lancement des appels d'offres pour tous les contrats (maintenance, entretien, assurance),
- › l'évaluation du budget prévisionnel de gestion courante pour permettre aux futurs copropriétaires d'inclure ce coût dans leur plan de financement,
- › en accession sociale à la propriété : en amont de l'assemblée générale constitutive de la copropriété, l'organisation d'une réunion d'information visant à sensibiliser les acquéreurs et à répondre à toutes leurs interrogations,
- › l'exercice de la fonction de syndic provisoire jusqu'à la désignation du syndic.

MOYENS MOBILISÉS

- › Compétences sur le fonctionnement de la copropriété (analyse comptable, fonctionnement des instances de gestion, compétences techniques...).

Antin Résidences

Adapter la forme juridique au moment de la conception des programmes



CRÉATEUR DE QUALITÉ DE VIE

CARTE D'IDENTITÉ

Structure juridique : ESH
Territoire : Ile-de-France
Volume du patrimoine : 19 927 logements
et 12 031 places en résidences services.

CONTEXTE

Antin Résidences pratique depuis les années 1980 une politique de vente Hlm (à raison d'environ 100 logements par an) et donc de mise en copropriété. Antin Résidences est la principale société du groupe Arcade qui exerce une activité de promotion immobilière notamment pour le compte de ses ESH, et qui propose aux élus, des ensembles de résidences mixtes dans le cadre de leurs politiques de mixité sociale (logements familiaux, accession sociale, PSLA, résidences jeunes actifs, pensions de famille...).

OBJECTIFS

- › L'objectif des commissions de préparation de mise en copropriété pour ces programmes issus de la vente ou de la livraison d'ensembles mixtes est d'établir un dialogue interne et d'anticiper tous les impacts de gestion à venir pour les locataires et copropriétaires.

ACTIONS

La question de la gestion des copropriétés s'est imposée à Antin Résidences depuis 4 ou 5 ans. Pour faire face aux nouveaux enjeux et apporter les réponses appropriées, le bailleur a fait réaliser un audit interne par la direction de l'expertise copropriété de Coopération et famille. Cet audit marque le début d'une réflexion sur la question de la copropriété au sein de l'organisme Hlm. Il en est ressorti l'idée de mettre en place des commissions de préparation de mise en copropriété. Elles sont la traduction d'un travail de coordination préparatoire entre les différents acteurs d'Antin Résidences pour ses programmes mixtes ou issus de la vente. Elles réunissent le Responsable territorial habitat

ou Directeur territorial, le pôle Ventes, le pôle gestion et charges, le service marché, le service prévention des risques. Elles permettent d'échanger en amont sur la forme juridique, le contenu du règlement de copropriété, le choix du syndic, le sort des contrats d'exploitation, l'impact sur les charges locatives... afin de garantir les chances de bon fonctionnement de la copropriété.

C'est l'analyse en amont du patrimoine à céder ou de la conception des programmes mixtes qui conditionne la réussite de la bonne gestion à venir de la copropriété (étude précise des réseaux d'eau, des espaces communs, espaces verts, équipements collectifs, contrats, VMC séparées ou communes, parkings et stationnements, ascenseurs, gardiennage, panneaux d'affichage dans les halls, gestion des badges d'accès...), autant de détails qui s'ils ne sont pas bien appréhendés en amont deviennent rapidement des éléments d'insatisfaction des habitants (aussi bien locataires que copropriétaires), et des générateurs de coûts de gestion.

C'est dans ce cadre que la Direction d'Antin Résidences a décidé de créer début 2017 un nouveau pôle d'expertise « copropriétés » afin d'apporter un rôle de support opérationnel à ses équipes en Direction territoriale dans leurs relations aux syndicats et copropriétaires. Ce pôle viendra renforcer ces commissions et aura un vrai rôle de conseil dans la mise en place de ces programmes mixtes complexes.

MOYENS MOBILISÉS

- › Compétences juridiques du droit de la copropriété et capacité d'analyse des états de répartition.

Conditions de réussite/bilan

Une bonne organisation en mode projet et transversal.



Type d'innovation : organisationnelle

Coopération et Famille

Elaborer un règlement en cohérence avec les enjeux spécifiques des copropriétés mixtes



CARTE D'IDENTITÉ

Structure juridique : ESH
 Territoire : Ile-de-France /Bourgogne
 Volume du patrimoine : 29 300
 logements dont plus de 17 000
 en copropriété.
 Activité de syndic : 4 565 lots

CONTEXTE

Plus de la moitié du patrimoine de la société Hlm Coopération et famille est situé dans des copropriétés et la société exerce également une importante activité de syndic. Ce double rôle de copropriétaire – bailleur social et syndic a permis à Coopération et famille de capitaliser des expériences et des enseignements sur le fonctionnement, la gouvernance et la conduite de projets en copropriété. Cette expertise permet à Coopération et famille de développer des outils innovants visant à améliorer la gestion de son patrimoine en copropriété et à faciliter le bon fonctionnement et la mise en œuvre de projet de réhabilitation dans les copropriétés mixtes.

OBJECTIFS

- › Faciliter la prise de décision pour les travaux de rénovation énergétique
- › Harmoniser les règles de voisinage s'appliquant aux locataires Hlm et aux occupants des logements privés.

ACTIONS

Le modèle de règlement de copropriété élaboré par Coopération et Famille a élaboré tient compte de deux spécificités :

- › il intègre à la liste des parties communes les éléments privatifs représentant un levier dans les projets de rénovation énergétiques : les menuiseries, les organes de régulation de chaleur ou de froid et les équipements de comptage des quantités d'énergies consommées. Si l'intervention sur ces postes est, depuis un décret d'application de la loi Grenelle II du 3 décembre 2012 (décret n°2012-1342 du 3 décembre 2012) possible



Type d'innovation : outils -documents cadres

dans les copropriétés concernées, il n'en demeure pas moins que cela reste difficile d'application. Ce décret est soumis à une règle de majorité ; toutefois la répartition des coûts n'est pas aisée pour le syndic. C'est la raison pour laquelle Coopération et Famille a décidé dans son règlement de copropriété d'assimiler les parties privatives à des parties communes. Par exemple, pour l'entretien de la chaudière individuelle gaz, il est préférable pour des raisons de sécurité que le syndic gère le contrat d'entretien pour chaque copropriétaire. Autre exemple, les robinets de radiateur dans les appartements, il s'agit d'un équipement privatif, mais très important pour la gestion collective de la chaudière.

Cette solution est donc de nature à faciliter la prise de décision et donc la mutualisation des projets de rénovation des logements sociaux et privés. Elle a cependant la conséquence de rendre obligatoire le vote en assemblée générale pour les travaux de rénovation des éléments concernés dans les logements sociaux et doit en ce sens être bien évaluée en amont par le bailleur,

- › il comprend les éléments du règlement intérieur s'appliquant aux locataires, de façon à harmoniser les règles de voisinage applicables aux locataires et aux propriétaires.

MOYENS MOBILISÉS

- › Compétences juridiques du droit de la copropriété

Conditions de réussite/bilan

Un bon partenariat avec les notaires chargés des mises en copropriété a été nécessaire pour leur faire intégrer ce règlement de copropriété dans leurs pratiques. Il est maintenant automatiquement utilisé et peut être un support à la discussion dans le cadre de chaque mise en copropriété..

Bien choisir les programmes à mettre en vente

La vente Hlm est pratiquée depuis plus de 50 ans par les organismes Hlm, mais l'Accord du 18 décembre 2007 entre l'Etat et l'Union sociale pour l'habitat relatif aux parcours résidentiels des locataires et au développement de l'offre de logements sociaux, et les objectifs de vente inscrits dans les conventions d'utilité sociale ont amené à un quasi doublement du nombre de ventes annuelles, passant de moins de 4 500 ventes en 2008 à 7 726 en 2016. La vente est devenue aussi, pour de nombreux organismes Hlm, un des éléments indispensables à la production de logements neufs par la génération de fonds propres qu'elle est susceptible de procurer. Cette évolution s'est faite notamment par la mise en vente d'un patrimoine collectif alors que les ventes antérieures concernaient surtout les logements individuels.

Les réponses des organismes Hlm

► Engager des travaux avant la mise en vente

Si à l'origine la loi exige que les logements mis en vente par le bailleur social correspondent aux normes d'habitabilités telles que définies par le code de la construction et de l'habitation, certaines copropriétés créées dans le cadre de la vente Hlm ont connu des dégradations rapides de leurs bâtiments, parfois peu de temps après la mise en copropriété. Pour pallier ce problème et éviter que les ventes Hlm ne viennent augmenter le nombre de copropriétés dégradées, les organismes Hlm réalisent aujourd'hui dans la mesure du possible des travaux avant la vente afin d'éviter que des dépenses conséquentes soient à engager dans les années qui suivent la mise en copropriété.

La loi ALUR a renforcé la prévention en interdisant la mise en vente de logements dont la consommation d'énergie est supérieure à 330 kWh d'énergie primaire par mètre carré et par an (estimée selon les conditions du diagnostic de performance énergétique), ce qui correspond à un DPE F ou G. Cette mesure, si elle permet de réduire le risque, en tous cas du point de vue de l'augmentation des charges et des travaux énergétiques, ne répond pas à l'ensemble des problématiques rencontrées. La question des travaux à engager avant la mise en vente d'une résidence doit rester un point de vigilance extrêmement important.

À NOTER

En 2014, l'Union sociale pour l'habitat a publié, dans la collection « *Les outils* », un cahier consacré à la méthodologie de vente Hlm, intitulé « *Optimiser la vente Hlm* ». Ce document met en valeur les points de vigilance à retenir dans le choix des programmes à mettre en vente, et montre que ce choix s'avère déterminant non seulement pour le succès de l'opération financière mais encore pour garantir la viabilité des nouvelles copropriétés créées.

► **Cibler les programmes à mettre en vente en fonction du profil des locataires**

Dans le choix des programmes à cibler pour la vente Hlm, les bailleurs sociaux prennent en considération plusieurs critères :

- › le contexte local et la volonté politique,
- › leur stratégie patrimoniale globale,
- › la rentabilité prévisionnelle des opérations au regard de leurs besoins en fonds propres,
- › la volonté et la capacité des locataires à se porter acquéreurs.

Ce dernier critère détermine les chances de succès réel d'une opération. Lorsqu'il est insuffisamment pris en compte, l'opération peut se solder par la création d'une copropriété déséquilibrée, comprenant une majorité de logements sociaux et un faible nombre de propriétaires privés qui peinent à trouver leur place et à assumer leurs responsabilités.

Pour évaluer les possibilités de vente aux locataires, les organismes couplent fréquemment aux études de marché une enquête de besoin auprès des résidents. Cette enquête permet d'identifier à la fois les souhaits d'accession à la propriété et les demandes de mutation à venir, autorisant les ventes à des tiers.

ACTIS

Accéder aux demandes de mutation pour faciliter les ventes



CARTE D'IDENTITÉ

Structure juridique : OPH
 Territoire : Région grenobloise
 Volume du patrimoine : 12 166 logements
 dont 1/3 en copropriété
 Activité de syndic : 70 copropriétés.

CONTEXTE

Depuis une vingtaine d'années, les organismes Hlm se sont engagés dans des politiques de vente du patrimoine pour permettre l'accès à la propriété de leurs locataires et générer des fonds pour répondre aux objectifs de création de logements neufs. Sur le quartier Teisseire, dans le cadre d'un projet de renouvellement urbain, ACTIS a lancé auprès des locataires d'un immeuble ciblé pour la vente Hlm, en plus des classiques études de marché, des enquêtes de besoin auprès de ses locataires. Cette enquête a permis de recenser les attentes des locataires et notamment leur demande de mutations.

Dans le cadre de la politique de vente, certaines demandes de mutation ont pu être prises en compte dès lors qu'elles respectaient la réglementation en la matière. Cette enquête auprès des locataires d'ACTIS s'est accompagnée d'un travail de formation accompagné auprès des copropriétaires en place. Ce projet a permis de dynamiser le processus de vente et la gestion de la copropriété.

MOYENS MOBILISÉS

- › Évaluation de l'opportunité de vente.

OBJECTIFS

- › L'objectif de cette démarche est de mettre en vente des programmes dans lesquels plus de locataires se porteront acquéreurs de manière à créer des copropriétés comprenant un nombre significatif de propriétaires privés. Pour l'organisme Hlm, il est en effet plus simple de parvenir à opérer un grand nombre de ventes sur un même immeuble que de répartir les ventes de manière éparse sur plusieurs programmes. Ceci afin de permettre un fonctionnement plus équilibré de copropriété.

Conditions de réussite/bilan

Il n'est pas nécessairement possible d'accéder aux demandes de mutation. Si cette stratégie permet de faciliter les ventes, elle s'intègre dans une stratégie plus globale : engagement de travaux avant mise en vente, information/formation des futurs accédants, réflexion sur la mise en copropriété, localisation de l'immeuble, pourcentage de copropriétaires occupants, gestion internalisée du syndic



Type d'innovation : moyen humain et outils

ACTIS

Recourir à des structures spécialisées pour mieux accompagner la vente



CARTE D'IDENTITÉ

Structure juridique : OPH
 Territoire : Région grenobloise
 Volume du patrimoine : 12 166 logements
 dont 1/3 en copropriété
 Activité de syndic : 70 copropriétés.

CONTEXTE

Dans le cadre de ses projets urbains, la Ville de Grenoble souhaite mettre en œuvre une stratégie de diversification de l'offre de logements sur les quartiers Mistral et Teisseire. Dans ce cadre, Actis met en vente les logements. Afin d'évaluer la pertinence de cette mise en vente (quartier Mistral) et d'accompagner ce processus, Actis a décidé de missionner un prestataire extérieur pour réaliser des missions d'accompagnement à la vente. Ces missions ont été réalisées par SOLIHA Isère.

OBJECTIFS

- Pour le quartier Mistral, il s'agissait dans un premier temps de mobiliser autour du projet afin d'évaluer la pertinence de la vente. Pour les deux quartiers, il s'agissait de réussir la vente et veiller à la bonne santé de la future copropriété tout en sécurisant les trajectoires résidentielles. SOLIHA a accompagné les ménages dans leurs démarches d'achat mais aussi après l'acquisition.

ACTIONS

Les actions menées par SOLIHA étaient orientées selon trois objectifs :

- accompagner les futurs accédants dans la définition du plan de financement : calcul des capacités budgétaires sur l'ensemble des charges liées au logement,
- faire comprendre aux nouveaux acquéreurs leurs droits et devoirs : rencontre avec le syndic et présentation des différents actes et documents,
- aider à l'engagement de nouveaux accédants dans la vie de la copropriété et dynamiser les instances de gestion : faire connaître les instances, accompagnement à la préparation d'une AG, comprendre le fonctionnement de la copropriété.

MOYENS MOBILISÉS

- Actis a préféré externaliser la mission d'accompagnement du projet de vente à une structure spécialisée dans l'accompagnement des copropriétés fragiles et en difficulté.

Conditions de réussite/bilan

Les structures spécialisées disposent de l'expérience, des outils et moyens nécessaires à l'accompagnement des ménages tant au niveau individuel que dans la création d'une dynamique de copropriété. La présence d'une tierce personne peut aussi être facilitatrice.



Type d'innovation : moyen humain et outils

Accompagner les accédants dans leur nouveau rôle de copropriétaire

La « viabilité » des copropriétés issues de la vente Hlm dépend en grande partie de la capacité des accédants à être copropriétaires, c'est-à-dire :

- › faire face tant aux dépenses de gestion courante qu'aux besoins de rénovation du bâti dans le temps,
- › s'impliquer dans le fonctionnement des instances de gestion (assemblée générale, conseil syndical).

La sécurisation des copropriétés mixtes passe donc par l'accompagnement des accédants, en amont et en aval de la vente pour s'assurer de la prise en considération de la charge d'entretien des parties communes dans leur plan de financement d'achat et dans leur budget courant et les guider dans l'exercice de leurs nouveaux droits et devoirs.

Quels moyens et quelles compétences déployer dès lors pour réaliser ou faire réaliser cet accompagnement ?

La loi ALUR du 24 mars 2014 a prévu la remise aux acquéreurs de lots de copropriété, lors de la conclusion de la promesse de vente, d'une notice d'information relative aux droits et obligations des copropriétaires, ainsi qu'au fonctionnement des organes de la copropriété (cf. art. L 721-2 du CCH). Toutefois, à ce jour l'arrêté déterminant le contenu de ce document n'étant toujours pas paru, cette disposition légale n'est pas entrée en vigueur.

Les réponses des organismes Hlm

► Prévoir un accompagnement social adapté

L'accompagnement social en amont de la vente permet de s'assurer de la capacité financière des accédants à faire face aux dépenses futures de gestion courante et de rénovation de la copropriété.

► Développer des outils de sensibilisation et de formation en interne

Coopération et Famille a mis en place une organisation interne spécifique pour sensibiliser les accédants à leur nouveau rôle de copropriétaires. Outre le livret de l'accédant, le bailleur, qui possède un pôle de compétences sur les copropriétés à travers l'activité de syndic qu'il exerce, organise et anime des sessions d'information-formation.

De même, la Fédération des Coop' Hlm a mis au point, en collaboration avec l'ARC, un « kit » de formation des copropriétaires que les coopératives Hlm sont invitées à personnaliser et à utiliser lors de la mise en copropriété d'ensembles existants ou d'immeubles neufs issus de leur production en accession sociale.

► Mandater des structures spécialisées pour former et informer les nouveaux copropriétaires

D'autres organismes s'associent à des structures spécialisées pour accompagner les accédants (ADIL, ARC, SOLIHA, etc.). Ces partenariats permettent d'organiser des actions d'information et de formation, et d'apporter un appui pour développer des supports de communication (livret de l'accédant, note d'information).

Coopération et Famille

Former les accédants à leur rôle de nouveaux copropriétaires



CARTE D'IDENTITÉ

Structure juridique : ESH
 Territoire : Ile-de-France /Bourgogne
 Volume du patrimoine : 29 300
 logements dont plus de 17 000
 en copropriété.
 Activité de syndic : 4 565 lots

CONTEXTE

Plus de la moitié du patrimoine de la société Hlm Coopération et Famille est située dans des copropriétés et la société exerce également une importante activité de syndic. Ce double rôle de copropriétaire–bailleur social et syndic a permis à Coopération et Famille de capitaliser des expériences et des enseignements sur le fonctionnement, la gouvernance et la conduite de projets en copropriété. Cette expertise permet à Coopération et Famille de développer des outils innovants visant à améliorer la gestion de son patrimoine en copropriété et à faciliter le bon fonctionnement et la mise en œuvre de projet de réhabilitation dans les copropriétés mixtes.

OBJECTIFS

- › former les accédants à leur nouveau rôle de copropriétaires,
- › les sensibiliser à la notion de collectif et les responsabiliser,
- › autonomiser le fonctionnement des copropriétés en faisant émerger des personnes susceptibles d'être membres du conseil syndical.

 Type d'innovation : moyens humains, outils/support

ACTIONS

En plus du classique livret de l'accédant, bon support pour communiquer mais insuffisant à lui seul, Coopération et Famille propose à ses accédants des formations pour les sensibiliser à leur nouveau rôle de copropriétaire. Ces modules de formations visent à :

- › informer les copropriétaires sur leurs droits et devoirs en copropriété,
- › former les copropriétaires au fonctionnement de la copropriété.

MOYENS MOBILISÉS

- › Moyens humains et financiers pour l'animation de ces formations mais également nécessité de former les équipes elles-mêmes au fonctionnement de la copropriété. Toutefois, ce type de formation peut être organisé en lien avec des associations ou des structures compétentes comme les ADIL.

Conditions de réussite/bilan

La formation et la sensibilisation des copropriétaires se fait sur le temps long. Se pose alors la question de la durée de l'accompagnement et du programme de formation. Mais une information accrue en amont avec une vérification des capacités financières des accédants permet déjà de garantir un meilleur fonctionnement.

CONCLUSION

Les organismes Hlm doivent s'adapter aux enjeux du développement du patrimoine locatif Hlm géré en copropriété : en effet, ce parc se développe avec les politiques de vente de patrimoine à leurs occupants et les acquisitions de logements locatifs sociaux en VEFA à d'autres maîtres d'ouvrages.

Cela nécessite :

- ▶ **d'adapter la gestion courante** de ce parc Hlm en copropriété en prenant part à cette gestion sans déséquilibrer la gouvernance de la copropriété, et en articulant gestion de copropriété et gestion locative du mieux possible afin d'améliorer la qualité de service rendue aux locataires Hlm habitant ces copropriétés,
- ▶ **de faire face aux enjeux de rénovation** du parc en facilitant les réhabilitations de ces copropriétés mixtes, dans un contexte spécifique où l'organisme Hlm n'est plus seul décisionnaire, mais en articulation avec l'ensemble des copropriétaires,
- ▶ **d'être acteur de la prévention dans les nouvelles copropriétés**
 - › en recherchant la structure juridique la plus appropriée dans les programmes de vente Hlm ou d'achat en VEFA,
 - › en choisissant les programmes locatifs sociaux à mettre en vente,
 - › en accompagnant les accédants dans leur nouveau rôle de copropriétaire.

- ▶ **Ces recommandations doivent permettre de mieux appréhender :**
 - › les contours du métier de copropriétaire-bailleur au sein de l'organisme Hlm, à côté de ceux du métier de bailleur social,
 - › les spécificités de ce métier,
 - › les spécificités des instances de gestion en place (syndicat de copropriétaires, conseil syndical, syndic),
 - › les points de vigilance à connaître pour exercer ce métier dans les meilleures dispositions,
 - › les risques financiers et patrimoniaux pour l'organisme Hlm en sa qualité de copropriétaire-bailleur dans une copropriété mixte,
 - › les leviers d'action pour développer une stratégie de patrimoine pour son parc locatif en copropriété.

LISTE DES EXEMPLES CITÉS

- 1- **AB HABITAT** : s'investir au sein du conseil syndical pour favoriser la dynamique de redressement de la copropriété mixte p . 8
- 2- **ERILIA** : développer une activité de syndic en interne et professionnaliser le rôle de copropriétaire p . 9
- 3- **GEXIO** : une coopérative Hlm dédiée pour une gestion juste et équitable des copropriétés p . 10
- 4- **COOPÉRATION ET FAMILLE** : le montage du projet de rénovation énergétique de la Tour Ferrare, dans le cadre de l'OPATB 13 p . 13
- 5- **GEXIO** : sécuriser la mise en copropriété par un contrat d'accompagnement p . 16
- 6- **ANTIN RÉSIDENCES** : adapter la forme juridique au moment de la conception des programmes ... p . 17
- 7- **COOPÉRATION ET FAMILLE** : élaborer un règlement de copropriété en cohérence avec les enjeux spécifiques des copropriétés mixtes p . 18
- 8- **ACTIS** : accéder aux demandes de mutation pour faciliter les ventes p . 21
- 9- **ACTIS** : recourir à des structures spécialisées pour mieux accompagner la vente p . 22
- 10- **COOPÉRATION ET FAMILLE** : former les accédants à leur rôle de nouveaux copropriétaires p . 24

NOTE RELATIVE À LA MÉTHODOLOGIE DE RÉALISATION

Ce guide a été réalisé par deux acteurs complémentaires en matière d'expérience dans les copropriétés : SOLIHA Paris, Hauts de Seine, Val d'Oise (*pilotage par Marianne Beck*) et Coopération et Famille (*Emmanuelle Barbet*), sous le pilotage de l'Union sociale pour l'habitat, de la Fédération des Coop' Hlm et de la Caisse des dépôts. Sa rédaction a été précédée d'une phase d'étude et de recueil d'expériences.

Etape 1 : étude préalable

En accord avec l'USH, la Fédération des Coop' Hlm et la CDC, une liste d'organismes Hlm a été définie. Cette liste avait vocation à être représentative du monde Hlm et à couvrir les différentes régions. Au total, plusieurs organismes Hlm ont été sollicités pour partager leurs expériences ainsi que leur positionnement tant sur leur patrimoine en copropriété que sur leurs interventions dans des copropriétés en difficulté. 6 entretiens semi-directifs ont été réalisés entre mars et mai 2016. A l'issue de ces 6 entretiens et d'un travail de synthèse et d'analyse, un séminaire de travail a été organisé le 6 juin 2016, rassemblant des acteurs du monde Hlm tout comme de la copropriété et en particulier du traitement des copropriétés dégradées et en difficultés (organismes Hlm, AORIF, Fédération des coopératives, USH, Anah, experts du réseau SOLIHA). Ce séminaire a ainsi permis de valider les constats et de préciser les pistes de développement des pratiques existantes. Par ailleurs, cette première phase d'étude a été ponctuée de réunions de travail entre l'équipe d'étude et le comité de pilotage de manière à valider les orientations ainsi que les pistes à développer.

Etape 2 : réalisation du guide et des fiches bonnes pratiques

Cette phase préalable d'étude a débouché sur une phase de travail sur la conception du guide. Pour illustrer les thématiques abordées et rendre compte du travail réalisé par les organismes Hlm, les pratiques recensées dans le cadre du séminaire et des entretiens sont mises en avant dans des fiches « bonnes pratiques ». Ces fiches ont été soumises à la validation des organismes concernés.

Ce guide dont le contenu s'appuie largement sur les entretiens ne vise pas à l'exhaustivité.

Par ailleurs, l'ensemble des exemples partagés dans le cadre des entretiens et du séminaire n'ont pu faire l'objet d'une fiche « bonnes pratiques ». Il s'est agi de présenter quelques expériences particulièrement significatives pour éclairer chaque thématique du guide.

Le résultat au terme d'un an de mission est un guide pratique et pédagogique qui se situe entre prospection et recueil de bonnes pratiques.

Une déclinaison par thématique

- accession sociale
- aménagement et urbanisme
- communication
- copropriétés
- droit et fiscalité
- énergie et environnement
- habitants/locataires
- maîtrise d'ouvrage
- patrimoine
- politiques sociales
- qualité de service
- ville et renouvellement urbain

DERNIÈRES PARUTIONS

COLLECTION RÉFÉRENCES

- 2• Bâtiments passifs, à énergie positive : évaluation des nouvelles générations de bâtiments, *mai 2015*
- 3• L'investissement des organismes Hlm dans la rénovation énergétique. Analyse d'un panel de dossiers de prêts de la Caisse des Dépôts entre 2009 et 2014, *juin 2016*
- 4• Enseignements du Programme d'instrumentation de l'OPE, *septembre 2016*

COLLECTION REPÈRES

- 10• Transformation du bâti et amélioration énergétique : comment impliquer les habitants ? *septembre 2015*
- 11• Habitat à performance énergétique renforcée : évolution des métiers et besoins en compétences, *novembre 2015*
- 12• Les secteurs de mixité sociale inscrits dans les PLU : un levier au service de la production du logement social, *janvier 2016*
- 13• Coopération public-public : guide des organismes d'Hlm et de leurs partenaires d'intérêt général, *mars 2016*
- 14• Guide pour la prise en compte de la biodiversité dans les métiers du logement social, *mars 2016*
- 15• Systèmes de gestion des données relatives à l'amiante, *mars 2016*
- 16• Quelle organisation mettre en place pour maîtriser le risque amiante ? *avril 2016*
- 17• Orientations d'attribution et convention d'équilibre territorial : contribution des organismes Hlm au diagnostic de l'occupation et du fonctionnement du parc social et à l'analyse des enjeux de mixité, *avril 2016*
- 18• Journal des locataires : tendances et bonnes pratiques, *mai 2016*
- 19• Plan d'actions Développement durable 2010-2015. Focus sur les actions phares du Mouvement Hlm, *juin 2016*
- 20• Mobilité résidentielle : l'action des organismes Hlm, *juillet 2016*
- 21• Les usages des outils de production du foncier pour le logement social : Nice Côte d'Azur Métropole, Lyon Métropole, CA de Plaine Commune, *août 2016*

- 22• Accompagner le vieillissement des locataires : l'action des organismes Hlm. Les enseignements du concours « Hlm partenaires des âgés », *septembre 2016*
- 23• Hébergement, accès au logement et accompagnement social : les partenariats entre bailleurs sociaux et associations d'insertion, *septembre 2016*
- 24• Habitat social et santé mentale : cadre juridique et institutionnel, pratiques et ressources, *octobre 2016*
- 25• La communication peut-elle faire évoluer les pratiques ? *décembre 2016*
- 26• Les éléments constitutifs de l'attractivité des produits en accession sociale, *janvier 2017*
- 27• Le management des organismes Hlm : réalités, pratiques et enjeux, *janvier 2017*
- 28• La conduite des projets de gestion de site dans les organismes, *février 2017*
- 29• Analyse du volet logement de la loi Egalité et Citoyenneté, *février 2017*
- 30• Incidences des plans de prévention des risques sur les stratégies patrimoniales des organismes Hlm, *mars 2017*
- 31• Prise en compte de la question de l'amiante dans les contrats d'assurance et la gestion des sinistres, *mars 2017*
- 32• Densification des emprises foncières existantes : un nouveau gisement pour la production ? *mars 2017*
- 33• La vidéoprotection et la vidéosurveillance dans l'habitat social, *avril 2017*
- 34• Enjeux de la maquette numérique dans le logement social, *mai 2017*
- 35• Les marchés des organismes Hlm : passation et exécution, *mai 2017*
- 36• Le numérique : levier d'amélioration du service au sein du parc social, *juillet 2017*
- 37• La tranquillité résidentielle et le partenariat de sécurité publique, *septembre 2017*
- 38• Réforme du droit des contrats : analyse et conséquences, *septembre 2017*
- 39• Améliorer et optimiser le montage d'opérations en neuf et en réhabilitation, *septembre 2017*

- 40• Les achats pour favoriser l'insertion et l'emploi, *septembre 2017*
- 41• Règlement européen relatif à la protection des données : impacts pour les organismes Hlm, *octobre 2017*

COLLECTION SIGNETS

- 4• L'accession sociale sécurisée dans les quartiers en renouvellement urbain, *avril 2016*
- 5• Logement intermédiaire : décryptage du cadre juridique et fiscal, *mai 2016*
- 6• Formaliser une engagement qualité de service, *septembre 2016*
- 7• La médiation des litiges de la consommation dans le secteur Hlm, *novembre 2016*
- 8• Favoriser les éco-comportements des habitants du logement social, *septembre 2017*

COLLECTION PERSPECTIVES

- 1• Construire pour gérer : une spécificité de la maîtrise d'ouvrage Hlm - Regards croisés d'acteurs, *septembre 2015*
- 2• RSE et DSU au service de la stratégie d'entreprise, *octobre 2016*

COLLECTION LES ACTES

- 8• Production de logements sociaux en zone tendue : comment mieux répondre à la demande ? *Journée professionnelle du 6 juillet 2015*
- 9• Solidarités territoriales et habitat : quelles réalités, quel avenir ? *Journée d'étude du 1^{er} juillet 2015*
- 10• Quoi de neuf chercheurs ? 3^{èmes} rencontres nationales, Paris, 17 novembre 2015
- 11• Quoi de neuf acteurs ? *Journée d'actualité du réseau des acteurs de l'habitat, Paris, 10 mars 2016*
- 12• Loger les jeunes dans le parc social, *Journée professionnelle, Paris, 31 mai 2016*
- 13• Quoi de neuf chercheurs ? 4^{èmes} rencontres nationales, Paris, 17 novembre 2016
- 14• Les Hlm face aux crises : comment gérer, comment communiquer ? *Journée professionnelle du 23 mai 2017*
- 15• Maquette numérique et changements organisationnels : de l'industrie au bâtiment *Colloque national, Paris, 3 mai 2017*

L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT

14, rue Lord Byron • 75384 Paris Cedex 08

Tél. : 01 40 75 78 00 • Fax : 01 40 75 79 83

www.union-habitat.org



L'UNION SOCIALE POUR L'HABITAT

Les Hlm, habiter mieux, bien vivre ensemble