

Syndic social : apports du secteur Hlm à la gestion des copropriétés et aux politiques locales de l'habitat privé

Synthèse de la web-conférence du Réseau des acteurs de l'habitat du 21 octobre 2020
« Syndic social et politiques locales de l'habitat : apports, conditions de mobilisation et enjeux d'avenir »

Par Hélène Morel
Doctorante Cifre, laboratoire LISST, Université Toulouse
Jean Jaurès

SYNTHÈSE

Le cycle de web-conférences proposé par le Réseau des acteurs de l'habitat permet de débattre de sujets d'actualité et de partager avec le plus grand nombre les analyses d'experts et d'acteurs.

Cette cinquième web-conférence présente les spécificités et enjeux actuels du métier de syndic lorsqu'il est exercé par des organismes Hlm. Alors que 13% des logements locatifs sociaux se situent aujourd'hui en copropriétés, le développement de la vente Hlm et de la VEFA laisse entrevoir une forte augmentation de cette forme de gestion. Un temps réservé à quelques organismes précurseurs, les missions de syndic concernent un nombre grandissant d'entre eux. Les dispositions récentes de la loi ELAN élargissent leurs possibilités d'intervention en tant que syndic et contribuent à encourager le développement de ce métier. Les collectivités locales et les ménages attendent un engagement dans l'accompagnement des copropriétés, qu'elles soient issues d'opérations d'accession neuves ou de ventes Hlm. Il s'agit d'un métier à part entière dont il est encore nécessaire d'interroger les contours.

La web-conférence organisée par le Réseau des acteurs de l'habitat s'intéresse à la « valeur ajoutée sociale » que la mobilisation d'un syndic porté par un organisme Hlm peut apporter. Elle met en débat la structuration de cette activité en termes de compétence et de rentabilité, et la formation nécessaire. Elle se penche sur les aides au financement de cet accompagnement. Les intervenants explorent dans quelle mesure le métier de syndic social constitue un instrument supplémentaire pour soutenir les politiques publiques de l'habitat.

Pour analyser les enjeux actuels du métier de syndic solidaire, ont été conviés à s'exprimer **Benoit Boldron**, chef du service habitat public de Toulouse Métropole, maître de conférences et chercheur associé à l'Université Toulouse Jean Jaurès, **Cécile Chopard**, responsable du département politiques patrimoniales, direction de la maîtrise d'ouvrage et des politiques patrimoniales de l'USH, **José de Juan Mateo**, directeur délégué, Procvivis immobilier et **Pascal Masson**, directeur général du groupe Keredes. Le débat était animé par la journaliste Dominique Rousset. Cette web-conférence a donné lieu à pres d'une centaine de réactions et questions de la part des internautes, qui étaient environ 350 à s'être inscrits afin de suivre et participer en direct au débat

Introduction

L'objectif de cette web-conférence est de présenter le métier de syndic lorsqu'il est exercé par des organismes Hlm. L'augmentation prévisible de leur implication dans des copropriétés interroge à la fois les pratiques des bailleurs et promoteurs Hlm, le métier de syndic et la prise en compte ces évolutions dans les politiques publiques du logement. Les intervenants soulignent que la conférence ne vise pas à traiter d'un clivage entre les syndics « solidaires » et « classiques » mais bien d'approfondir et de traiter les spécificités du métier de syndic lorsqu'il s'exerce en lien avec des organismes hlm.

Le secteur Hlm est constitué de métiers « à mission ». **Cécile Chopard** souligne que celui de syndic ne fait pas exception puisque cette activité est très proche du travail historique des organismes Hlm alliant connaissances techniques sur le patrimoine, rapports aux habitants et engagement dans le territoire.

Les organismes gèrent aujourd'hui environ 4 700 000 logements locatifs sociaux. Ce sont des professionnels de la gestion immobilière et du service de proximité. La loi impose que dans leur grande majorité, les copropriétés gérées par un syndic d'organisme Hlm soient issues du secteur Hlm, notamment à la suite d'une accession sociale ou d'une vente Hlm. **Pascal Masson** précise donc qu'avant d'être copropriétaire, les personnes ont donc été locataires ou candidats à l'accession. Il préexiste un lien personnel avec l'organisme, qui évite de considérer le syndicat des copropriétaires comme un ensemble indistinct. Le collectif n'efface pas l'accompagnement des individus. Enfin, **Cécile Chopard** fait valoir les compétences techniques des syndics issus d'organismes Hlm pour l'entretien du patrimoine et son adaptation aux enjeux sociétaux.

D'ici 5 à 10 ans les immeubles dans lesquels les organismes Hlm seront mono-propriétaires vont être minoritaires, ce qui affectera les politiques publiques. Les collectivités attendent donc des syndics solidaires qu'ils soient une instance facilitant le dialogue avec les copropriétés de manière à ce que l'engagement sociétal issu de l'histoire commune entre collectivités et organismes Hlm se diffuse vers les copropriétés. **Benoit Boldron** témoigne de cette attente que les syndics solidaires soient des partenaires des collectivités comme le sont les organismes Hlm de longue date.

Plusieurs terminologies sans définition légale, mais un socle de valeurs et de compétences communes

Cécile Chopard explique que syndic sociétal, social ou solidaire sont des qualificatifs choisis par les organismes Hlm pour signifier une pratique particulière de ce métier. Néanmoins, il n'existe pas de définition légale qui distinguerait cette activité du syndic « classique ».

La mission de syndic, qu'elle soit solidaire ou classique, est définie par la loi de 1965 fixant le statut de la copropriété des immeubles bâtis. Au-delà de ce cadre légal, les organismes Hlm peuvent se donner des missions supplémentaires correspondant aux valeurs qu'ils entendent porter. Chaque organisme définit le sens de son activité de syndic solidaire, notamment en prenant appui sur le socle de valeurs communes au monde Hlm : engagements et compétences professionnelles, proximité avec les territoires, connaissance des enjeux de la propriété privée, etc.

Pascal Masson illustre cette définition en développant l'exemple de Keredes, dont il est directeur. Acteur de longue date de l'accession sociale en Bretagne, la coopérative Hlm s'est dotée de la compétence de syndic de copropriété pour le patrimoine qu'elle avait fabriqué. Assurant la production, la gestion et jusqu'à la rénovation, Keredes accompagne ses clients, qui sont également ses coopérateurs, tout au long de la vie du patrimoine. Son obligation légale en tant que syndic consiste à assurer la sécurité juridique et financière de la copropriété, comme défini par la loi de 1965. Keredes se donne pour mission d'en faire un peu plus, au moins dans la relation particulière avec les copropriétaires-coopérateurs.

Des certifications peuvent permettre aux syndics engagés de valoriser leurs missions volontaires et leurs pratiques particulières. **José de Juan Matéo** présente le label « QualiSR Syndic Prévention Redressement » rassemblant des syndics engagés dans le redressement de copropriétés en fragilité ou en difficulté. Dans le cas de ces projets complexes, le syndic a un rôle sociétal dans le territoire, qui repose sur l'accompagnement à la fois des collectivités, des habitants et de l'ensemble des associations et institutions parties prenantes. L'Union Sociale pour l'Habitat est partenaire de cette certification.

Le rôle du syndic de copropriété selon la loi de 1965

Cécile Chopard rappelle que dans un ensemble immobilier qui partage des parties communes et équipements communs, tous les propriétaires sont membres de droit du syndicat des copropriétaires. L'assemblée générale des copropriétaires est souveraine. Elle décide de la gestion de son immeuble, administre les parties communes et assure la conservation de l'immeuble.

Pour cela, d'une part, l'assemblée générale élit parmi les copropriétaires un conseil syndical au rôle consultatif. D'autre part, elle désigne un syndic qui assure la gestion administrative, comptable, financière, juridique et technique du bâtiment, conformément à ce qui a été décidé en assemblée générale.

Les copropriétaires partagent un statut, mais ce ne sont pas des sachants en matière de gestion immobilière. Dans la majorité des cas, ils vont donc désigner un syndic professionnel. Après une mise en concurrence, l'assemblée générale vote à la majorité renforcée pour sélectionner le syndic qui sera à son service¹. **Cécile Chopard** précise que la contrat liant le syndic à la copropriété est un contrat type défini dans le décret du 26 mars 2015, pris en application de l'article 55 de la loi ALUR².

Si ce contrat est toujours le même, **José de Juan Matéo** insiste sur la diversité des pratiques de syndic pour mener à bien cette mission. Certains se contentent de visiter l'immeuble une fois et d'organiser des assemblées générales annuelles, quand d'autres professionnels s'adaptent aux besoins des copropriétés mobilisant leurs qualités d'observations et d'accompagnement.

Le rôle du syndic est également de susciter la participation du syndicat des copropriétaires. **Pascal Masson** alerte sur les risques qu'un trop faible nombre de participants aux assemblées générales interdise de prendre des décisions et de voter un budget à la copropriété.

Cadre réglementaire de la mission de syndic développée par un organisme Hlm

Les organismes Hlm gèrent aujourd'hui 150 000 lots. La loi impose que l'activité de syndic des organismes Hlm s'exerce dans un parc construit par des organismes Hlm, des collectivités locales ou des SEM. Il peut s'agir des suites d'une vente Hlm, d'accession sociale, d'opérations Hlm mixant location et accession, etc... **Cécile Chopard** explique que depuis la loi ALUR cependant, il leur est permis de pratiquer l'activité de syndic pour des immeubles privés, extérieurs au secteur Hlm, dans la limite de 30% du chiffre d'affaires global de leur activité de syndic.

L'article L.443-15 du code de la construction et de l'habitation stipule que lors de la mise en vente d'un parc qu'il a construit (vente Hlm ou accession) un organisme Hlm est syndic de droit tant qu'il détient la majorité des voix. Il peut néanmoins renoncer à ce droit.

Selon la loi ALUR, dès lors qu'il est minoritaire, il lui faut contracter avec la copropriété comme un syndic de droit

commun. L'assemblée générale des copropriétaires pourrait alors désigner un autre syndic.

Autrefois, beaucoup d'organismes abandonnaient le droit d'être syndic. Aujourd'hui, les copropriétaires demandent à être accompagnés et les collectivités souhaitent que le suivi se prolonge. Puisque 13% du patrimoine locatif social est en copropriété et que cette proportion augmente, penser l'activité de syndic est un enjeu fort pour les organismes Hlm. Un quart d'entre eux sont aujourd'hui engagés sur ce sujet, soit environ 160 initiatives recensées.

L'organisme Hlm propriétaire de lots au sein d'une copropriété

Les organismes Hlm sont de plus en plus confrontés à la copropriété au fait des nombreux types de montages d'opérations autres que la monopropriété : vente Hlm, VEFA, programmes mixtes, ... **Cécile Chopard** explique qu'un organisme Hlm copropriétaire de lots dans un immeuble a deux solutions pour s'impliquer dans le devenir de ce patrimoine :

- Soit il se porte candidat pour être élu syndic,
- Soit il postule pour s'engager au conseil syndical, l'instance d'interface entre les copropriétaires et le syndic.

Cécile Chopard rappelle que si pour l'essentiel de son activité, un syndic solidaire gère des biens dans lesquels un organisme Hlm est copropriétaire de lots, il convient de distinguer les deux rôles : syndic et copropriétaire. Il est notamment proposé par les intervenants d'incarner les deux fonctions par des personnes différentes pour représenter les deux implications de l'organismes Hlm. La filialisation est une solution, comme l'explique Pascal Masson en s'appuyant sur l'exemple de Keredes.

Attentes des collectivités vis-à-vis des organismes Hlm en copropriété

Benoit Boldron illustre par l'exemple toulousain quelques possibilités pour les collectivités de s'appuyer sur les organismes Hlm pour mener leurs politiques en faveur de l'habitat privé. Sur Toulouse métropole, un contrat d'engagement est signé entre les organismes Hlm et la collectivité, comprenant notamment une partie sur les copropriétés. A partir du recensement d'un certain nombre de copropriétés « à risque de fragilité », Toulouse métropole sollicite les organismes Hlm pour soutenir l'action publique. Il leur est demandé de se positionner comme référent et d'établir le lien entre la collectivité et les copropriétés, selon deux modalités :

¹ Le rôle et les charges du syndic sont définis par l'article 18 de la loi du 10 juillet 1965 fixant le statut de la copropriété des immeubles bâtis. Analyse de ce rôle par l'ADIL : « Le syndic est mandaté par le syndicat des copropriétaires. Il assure la gestion administrative, technique, financière et comptable de la copropriété. » <https://www.anil.org/votre-projet/vous-etes-proprietaire/copropriete/syndic/>

² Loi n° 65-557 du 10 juillet 1965 fixant le statut de la copropriété des immeubles bâtis, article 18-1 A : « Tout contrat ou projet de contrat relatif à l'exercice de la mission de syndic respecte un contrat type défini par décret en Conseil d'État. »

- En prévention. Vigie au sein de la copropriété, l'organisme Hlm fait l'acquisition de quelques lots dans une copropriété repérée par la métropole et assiste ainsi aux assemblées générales. Il informe la collectivité des signaux faibles indiquant un risque de dégradation.
- En action. Dans le cadre de réhabilitation de copropriété, l'organisme Hlm se substitue à un ménage défaillant en achetant son bien. Ceci peut débloquer les capacités d'action de la copropriété et apporter une solution adaptée au ménage en difficulté.

Enfin, la création de copropriétés par des organismes Hlm lors de vente de patrimoine est un point de vigilance pour les collectivités. Avant d'approuver le plan de vente, Toulouse métropole négocie un certain nombre de sujets, notamment en demandant aux organismes Hlm vendeurs de s'engager dans le temps auprès de la copropriété. Le syndic solidaire est une des solutions.

Cette démarche conjointe de la métropole toulousaine et des organismes Hlm a connu de belles réussites mais aussi des échecs. Le rôle de relais du syndic solidaire et les aides mobilisables (notamment de l'ANAH) dans le cas des copropriétés dégradées permettent de solutionner beaucoup de situations. Cependant, **Benoit Boldron** tient que dans le cas de certaines copropriétés très dégradées, le syndic, même avec l'appui de son organisme Hlm de tutelle, ne suffit pas toujours. Le soutien de la collectivité et la mise en œuvre de dispositifs plus lourds sont parfois nécessaires.

Un métier spécifique exigeant une structuration et de la formation

Le métier de syndic est très règlementé. Pour autant, aucun modèle de structuration n'est imposé. Les organismes Hlm qui développent cette activité ont donc le choix dans la forme et le modèle économique mis en œuvre. L'USH lance actuellement une grande enquête pour recenser les organismes qui exercent la mission de syndic et leur mode d'organisation.

José de Juan Matéo illustre la diversité des approches dans la création de l'activité de syndic en racontant la démarche de Procivis. Pour développer la mission d'accompagnement des copropriétés, Procivis a choisi d'acheter des portefeuilles de syndics avec leurs compétences. Sous la marque « Immo de France » se sont rassemblés des syndics existants qui choisissaient de faire évoluer leurs pratiques pour suivre l'engagement sociétal du secteur Hlm. L'achat de ces structures et la transmission de la culture Hlm a permis à Procivis de constituer un réseau national performant de syndics solidaires.

Une profession difficile

Le métier de syndic nécessite des compétences importantes. **Cécile Chopard** rappelle que ces connaissances techniques, financières et de gestion, se trouvent déjà rassemblées au sein des organismes Hlm.

C'est un métier dur et exigeant qui en devient peu attractif comme le soulignent **Pascal Masson** et **José de Juan Matéo**. Être syndic peut générer du découragement. Les salariés sont toujours sur la sellette, en permanence sollicités pour résoudre des problèmes. Pour José de Juan Matéo, si le métier consiste simplement à organiser assemblée générale après assemblée générale, l'usure arrive rapidement. Il prône le dépassement des missions initiales du syndic pour aider les salariés de ces métiers à donner du sens à leur engagement, notamment en orientant l'activité de syndic vers l'accompagnement des personnes.

Pascal Masson témoigne qu'en affermissant le modèle économique de la filiale syndic de Keredes, l'organisme a pu mettre davantage de moyens dans l'accompagnement humain. Keredes devient d'ailleurs attractif sur ces métiers et aujourd'hui sa vision et sa pratique du syndic attirent les professionnels.

La « protection » de ces salariés, passe également par l'équilibrage de leurs portefeuilles de copropriétés, entre des situations difficiles et d'autres plus simples.

Comme beaucoup de métiers, la pratique du syndic doit s'adapter à la digitalisation. Pour **José de Juan Matéo**, le temps gagné grâce aux démarches numériques permettra aux professionnels de consacrer plus d'énergie au suivi du patrimoine et à l'accompagnement des personnes, ce qui représente le véritable rôle du syndic.

Soutien de l'USH au développement de l'activité de syndic

Cécile Chopard observe la structuration progressive des organismes Hlm pour remplir la mission de syndic. Si certains développent l'activité en interne, d'autres créent des filiales ou mutualisent un outil entre plusieurs organismes. La professionnalisation s'accélère. Quelle que soit la forme choisie, le secteur Hlm doit s'acculturer au métier de syndic avec des notions de rentabilité, d'efficacité et de gestion des risques, qui n'étaient pas traditionnellement revendiquées par le mouvement. Du fait des valeurs du logement social, ils apportent une plus-value à la pratique classique en y associant l'engagement sociétal et la solidarité.

L'USH accompagne les organismes dans le développement de l'activité de syndic et l'acquisition de compétences spécifiques. Cécile Chopard détaille le panel d'outils pour la professionnalisation du secteur dans le domaine :

- L'USH a constitué une base documentaire mise à disposition des organismes Hlm.

- Une dynamique de renforcement des réseaux professionnels est en cours pour favoriser l'échange des pratiques et le partage des valeurs.

- Enfin, l'Afpols a créé des formations en ligne pour le renouvellement de la carte professionnelle et un parcours sur les métiers de la copropriété.

Les syndicats solidaires comme passerelle entre collectivités et copropriétaires

Si les compétences des syndicats solidaires sont reconnues et appréciées par les collectivités, **Benoit Boldron** précise que les pouvoirs publics ne cherchent pas spécifiquement des syndicats solidaires pour toutes les copropriétés. Les 8 000 à 9 000 logements neufs construits chaque année dans la métropole toulousaine ne nécessitent pas d'attentions particulières. En revanche, dans certaines situations spécifiques, comme la vente Hlm, les collectivités souhaitent que le syndic assure un suivi attentif et soit capable de bâtir un lien entre les ménages et les pouvoirs publics. Le syndic solidaire est particulièrement pertinent dans ces situations, attendu pour faciliter la mise en œuvre de la politique publique dans l'habitat privé.

Benoit Boldron ajoute que les syndicats issus d'organismes Hlm ont l'habitude de parler avec les collectivités. Ils peuvent jouer un rôle de passerelle, car utilisent le même langage fait d'acronymes et de dispositifs complexes.

La copropriété à l'épreuve de la crise du Covid-19

Pendant le confinement, les copropriétés accompagnées par Keredes ont connu une forte augmentation des impayés : de 3%, ils sont passés à 17%. Depuis cette proportion est redescendue à 6% grâce, notamment, au travail du syndic auprès de chaque ménage. La leçon qu'en retient **Pascal Masson** est qu'il ne faut pas seulement s'adresser aux élus du conseil syndical mais à tous les copropriétaires.

Pendant cette période, **Benoit Boldron** a observé que les organismes Hlm, notamment par les gardiens d'immeubles, avaient gardé un lien fort avec les habitants, identifiant des personnes isolées, et adapté leurs pratiques comme la réorientation du nettoyage sur les points de contacts. C'est important pour les collectivités d'avoir ce partenariat dans une proximité territoriale.

Suite au confinement, Keredes a mené une réflexion avec des accédants copropriétaires pour définir « le syndic de

demain ». **Pascal Masson** a constaté que les gens étaient prêts à s'investir. Les ménages se sont déclarés volontaires pour accueillir les nouveaux copropriétaires, avec le soutien du syndic. Ils ont envie de recréer du collectif car ils observent que rien ne fonctionne si chacun reste replié sur son logement. Pour Pascal Masson l'accompagnement du collectif et la formation des copropriétaires constituent donc aujourd'hui plus encore qu'hier un enjeu majeur.

Former et responsabiliser les copropriétaires

Dans une étude commandée par le réseau des acteurs de l'habitat sur la problématique de la vente Hlm, Sylvaine Le Garrec³, sociologue, soulignait que le cycle de dégradation d'une copropriété prend souvent racine dans un conflit ou une incompréhension entre le syndic et les copropriétaires qui entraînent de mauvais paiements, de la dette et à terme la dégradation du patrimoine. En citant cette chercheuse, **Cécile Chopard** insiste sur la nécessité de créer de rapports de confiance. Pour y parvenir, elle encourage les syndicats Hlm à former les ménages à leur nouveau rôle.

Distinguer les rôles et acteurs

Pour les ménages nouvellement propriétaires la transformation de leur interlocuteur, bailleur ou promoteur Hlm, en syndicats peut être source de confusion ou de démobilisation. **Benoit Boldron** alerte sur les difficultés de compréhension des ménages bénéficiant d'une accession sociale en neuf concernant les responsabilités sur les garanties de parfait achèvement et l'assurance décennale travaux. Les accédants font l'amalgame entre maître d'ouvrage et syndic et comprennent difficilement qui doit assurer les suites de la livraison.

Pascal Masson encourage les organismes à clarifier le rôle de chaque acteur auprès des ménages. Il note aussi de son expérience que le métier de bailleur et celui de syndic demandent des compétences et une logique professionnelle différentes. C'est pour cette raison que chez Keredes la mission de syndic est assurée par une filiale. La structure porte les valeurs de l'organisme tout en étant externalisée ce qui diminue le risque de confusion pour les ménages et assure qu'il n'y ait pas de suspicion de « conflit d'intérêt ».

³ « Plusieurs travaux de recherche montrent que les pratiques de gestion dans les immeubles en copropriété influencent la perception (positive ou négative) qu'ont les ménages –acquéreurs et locataires– de la qualité de leur logement et de la réussite de leur parcours. À l'inverse, d'autres travaux démontrent que plus les ménages ont une perception positive de leur parcours, de leur position résidentielle ou des réseaux de solidarités entre voisins, plus ils sont à même de se mobiliser pour garantir le bon fonctionnement de leur immeuble en participant aux dépenses, en s'investissant dans les instances de copropriété, et étant attentif aux parties communes. Cette articulation des dimensions de gestion et de fonctionnement social, ainsi que leurs interdépendances, est donc au cœur de cette proposition de recherche.

(...) La littérature montre notamment que l'élément central de la bonne santé d'une copropriété est l'investissement des copropriétaires au sein des instances de gestion » Intervention de Sylvaine Le Garrec, Programme de recherche sur la vente Hlm (2020-2023), Actes du séminaire du 8 juillet 2020, en ligne, Direction des Affaires publiques, de la Communication et du Digital, Partenariats institutionnels et Recherche https://www.union-habitat.org/sites/default/files/articles/pdf/2020-09/actes_seminaire_recherche_vente_8072020.pdf

Accompagner le changement de statut

Dès la commercialisation d'une opération en accession neuve, Keredes engage une formation des futurs copropriétaires. « Qu'est-ce que la copropriété ? Son fonctionnement ? Sa gouvernance ? Comment prend-t-on une décision ? »

Pascal Masson souligne le bouleversement que constitue le passage du statut de locataire, qui peut demander à son bailleur d'intervenir dans la journée ou la semaine en cas de problème, à celui de copropriétaire, dans lequel il faut prendre une décision collective une fois par an.

José de Juan Matéo ajoute que si l'accompagnement pédagogique à ce nouveau statut est nécessaire pour les copropriétaires, il l'est aussi pour les bailleurs. Ces derniers doivent apprendre à jouer leur rôle et seulement leur rôle.

Structurer le collectif de propriétaires

Enseigner la copropriété est d'autant plus nécessaire qu'un syndic seul ne peut absolument rien faire.

Pour **José de Juan Matéo**, rien n'est pire que l'absence de mobilisation, notamment dans les copropriétés qui connaissent des difficultés. Il expose l'exemple d'une copropriété dégradée aux Minguettes sur la commune de Vénissieux, au sud de Lyon. Le syndic a réussi à mobiliser 28 copropriétaires pour former un conseil syndical, dans un ensemble de 250 lots, affectant des tâches à chacun. Cela a constitué un premier travail indispensable pour enrayer le cycle de dégradation et lancer la dynamique de recherche et mise en œuvre de solutions.

Le syndic se doit de favoriser l'émergence d'une énergie collective. Le syndic solidaire a particulièrement cette capacité de s'investir pour trouver des acteurs volontaires. Les organismes Hlm, lorsqu'ils sont présents dans une copropriété représentent un excellent acteur car même mineur son engagement est une force.

Rentabilité de l'activité de syndic

Historiquement, le secteur Hlm a toujours considéré que l'activité de syndic ne pouvait être que déficitaire. **Cécile Chopard** note désormais une évolution dans les organismes, une structuration qui permet de limiter les déficits. Le secteur du syndic solidaire monte en puissance.

Souvent les syndicats naissent au sein d'un organisme Hlm et s'y développent jusqu'à atteindre la taille suffisante pour

⁴ Loi n° 65-557 du 10 juillet 1965 fixant le statut de la copropriété des immeubles bâtis, article 18-1 A : « La rémunération du syndic, pour les prestations qu'il fournit au titre de sa mission, est déterminée de manière forfaitaire. Toutefois, une rémunération spécifique complémentaire peut être perçue à l'occasion de prestations particulières de syndic qui ne relèvent pas de la gestion courante et qui sont définies par décret en Conseil d'Etat. »

devenir une structure indépendante. A titre d'exemple, après une phase d'incubation au sein de Keredes, la filiale syndic a été créée et gère maintenant 15 000 lots.

José de Juan Matéo parle d'un équilibre à trouver entre la compétence et la rentabilité. **Cécile Chopard** confirme que remplir les missions obligatoires, et celles que se donnent les syndicats solidaires, nécessite de recruter du personnel qualifié ou de former des salariés en interne. Cela a un coût qu'il faut équilibrer avec un nombre de lots gérés plus important. Ce travail de recherche d'équilibre peut être accompagné par l'USH, comme Cécile Chopard le pratique actuellement avec 1001 vie Habitat notamment.

Le coût d'un syndic pour la copropriété

José de Juan Matéo relativise le coût d'un syndic. Il ne faut pas confondre charges de copropriété et honoraire de syndic. Le prix d'un syndic représente 10% des charges de fonctionnement, de l'ordre de 10 à 12€ par mois et par logement.

S'il n'y a pas de souci particulier dans la copropriété, José de Juan Matéo assure qu'un syndic « solidaire » ne coûte pas plus cher qu'un syndic « classique »⁴. En revanche si des difficultés se présentent, le syndic solidaire apporte des solutions qui permettent d'éviter des surcoûts. Par exemple en cas de défaut d'un ménage, l'accompagnement du syndic doit permettre d'éviter d'aller devant le tribunal pour recouvrer la dette. Évidemment ce travail a un coût, car il représente du temps. José de Juan Matéo le qualifie « d'investissement rentable ». **Benoît Boldron** ajoute que ces coûts d'accompagnement sont finalement assez faibles en comparaison de ce que coûtent les lourds travaux dans une copropriété dégradée, qui s'est enfoncée faute de prise en charge lorsque les difficultés se présentaient.

L'accompagnement à la recherche de fonds

En tant que « trésorier » de la copropriété, le syndic cherche toutes les aides et partenaires possibles. **José de Juan Matéo** précise qu'il existe notamment des aides pour l'accompagnement des copropriétés⁵. Ainsi le travail supplémentaire réalisé par le syndic ne repose pas uniquement sur les ménages. Toutes les copropriétés ont besoin d'être conseillées pour prendre les bonnes décisions. Les problématiques sont exacerbées dans les immeubles dégradés.

Le plan de relance a créé une aide à l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO)⁶ à destination des syndicats des

⁵ Présentation des aides de l'ANAH : <https://www.anah.fr/proprietaires/proprietaires-occupants/etre-accompagne-dans-votre-projet-de-travaux/>

⁶ Présentation d'un dispositif de financement de l'AMO sur le site de l'ANAH : « Pour que les ménages puissent bien appréhender les travaux de rénovation énergétique, choisir leurs artisans et réaliser l'ensemble des démarches administratives, l'accompagnement est fondamental. C'est pourquoi, à partir du 1^{er} janvier 2021, une partie de

copropriétaires pour financer l'accompagnement de la solution financière. Dans le cas de situations très lourdes, des aides à la gestion structurées par l'ANAH et les collectivités sont accessibles aux copropriétés dégradées éligibles (sous OPAC, PIG, etc.) en échanges de résultats. Le nombre d'interlocuteurs et les dispositifs d'aides sont devenus si importants et les montages si complexes au fil du temps que les ménages ne parviennent pas à y accéder seuls. Or tous les syndicats ne sont pas compétents en la matière. Souvent les syndicats qui se sont engagés dans des copropriétés dégradées, y ont acquis un savoir-faire très précieux.

La rentabilité du syndic dans l'accompagnement de petites copropriétés

L'enjeu pour un syndic à travailler sur de petites copropriétés est de trouver un équilibre sur le plan des compétences nécessaires et de la rentabilité de l'activité. **José de Juan Matéo** affirme qu'il n'y a pas de clivage selon la taille des copropriétés dans l'accompagnement des syndicats classiques ou solidaires. Les professionnels adaptent leur modèle de gestion au tissu dans lequel ils interviennent.

Par expérience, José de Juan Matéo remarque que les sollicitations de syndicats solidaires pour de petites copropriétés de 8 ou 10 lots s'inscrivent la plupart du temps dans des opérations plus vastes. Il s'agit rarement d'un immeuble isolé. Souvent la dégradation concerne 10 ou 12 immeubles dans un quartier en difficultés ou une opération de requalification de centres bourgs. L'accompagnement du syndic porte alors sur un sujet plus global. La rentabilité de l'engagement du syndic solidaire est assurée. Dans ce cas, la taille de la copropriété n'est plus un problème.

La situation est plus compliquée lorsqu'il s'agit d'une copropriété isolée. José de Juan Matéo suggère de résoudre cette question en interrogeant un syndic qui gère plusieurs immeubles sur le territoire proche, qui ne sera pas en difficulté de prendre en charge cette copropriété en plus.

Rôle du syndic solidaire dans l'anticipation des enjeux sociétaux

l'accompagnement pourra être financée par MaPrimeRénov', dans le cadre de la création d'un forfait AMO (assistance à maîtrise d'ouvrage). Cet accompagnement sera aussi un moyen pour lutter contre le risque de fraudes. » <https://www.anah.fr/actualites/detail/actualite/la-renovation-energetique-au-coeur-du-plan-de-relance/>
⁷ « Le secteur résidentiel - tertiaire est le secteur le plus consommateur d'énergie et le deuxième le plus émetteur de gaz à effet de serre en France (...) Inciter à une forte accélération du rythme et de la qualité des rénovations des logements et des bâtiments tertiaires pour améliorer radicalement l'efficacité énergétique des bâtiments résidentiels et tertiaires d'ici à 2050 (permettant une baisse d'environ 40% de la consommation d'énergie du secteur en 2050 par rapport à aujourd'hui). (...) Cibler en priorité les passoires énergétiques pour permettre leur disparition d'ici 2028 et lutter contre la précarité énergétique. (...) Développer le recours aux produits de rénovation et d'isolation les moins carbonés et aux matériaux stockant du carbone. »

La loi ELAN a acté de la nécessité pour les copropriétés d'aboutir à un plan pluriannuel de travaux afin d'éviter leur fragilisation. **José de Juan Matéo** souligne qu'il s'agit d'une intégration dans la loi de 1965, des valeurs et pratiques du secteur Hlm. Cette obligation s'applique à toutes les copropriétés. C'est d'autant plus important pour les ménages modestes, que le financement non prévu de travaux dans les parties communes peut mettre en difficulté. Sans attendre la réglementation, les syndicats solidaires apportaient déjà leur capacité d'anticipation aux copropriétés qu'ils accompagnaient. La plus-value du mouvement Hlm dans ce métier de syndic repose sur la vision stratégique de long terme. **Cécile Chopard** explique que l'on ne peut pas raisonner à 5 ans ou 10 ans pour le patrimoine bâti mais qu'il est impératif de se projeter à 30 ou 40 ans.

La filiale syndic de Keredes fonde sa pratique sur la pédagogie de l'anticipation : aider les copropriétés à développer une vision de l'avenir. Le syndic solidaire est en avance de phase pour accompagner les copropriétaires à prendre les bonnes décisions concernant les enjeux sociétaux de demain : rénovation énergétiques, projet de travaux à long terme, biodiversité, collectifs d'habitants, ...

Stratégies environnementales des copropriétés

Cécile Chopard insiste sur l'importance que les copropriétés développent une stratégie environnementale pour la mise en œuvre du plan bâtiment durable. Les syndicats doivent d'accompagner les propriétaires privés à la rénovation énergétique qui leur permettra d'atteindre les objectifs bas-carbone en 2050⁷, tels que définis dans la loi énergie et climat de 2019⁸.

Les organismes Hlm sont déjà très engagés en la matière. Cécile Chopard évoque les très bons résultats du parc locatif social en comparaison au parc d'habitat privé⁹. Les syndicats solidaires ont donc l'expérience pour accompagner, via l'activité de syndic, la transformation du parc privé.

Pour convaincre des propriétaires privés de la nécessité de se projeter sur un aussi long terme, la maîtrise du

Stratégie nationale Bas Carbone, La transition écologique et solidaire vers la neutralité carbone, Synthèse, mars 2020, Ministère de la transition écologique et solidaire, https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/SNBC-2_synthese_VF.pdf

⁸ Présentation du projet de loi : <https://www.vie-publique.fr/loi/23814-loi-energie-et-climat-du-8-novembre-2019>

⁹ « Le parc social comprend 7% de passoires thermiques (étiquette F ou G), contre 18,7% dans le parc privé, selon une étude publiée le 2 septembre par le ministère de la Transition écologique, qui s'appuie sur la collecte, par l'Ademe, de l'ensemble des diagnostics de performance énergétique (DPE) réalisés en France. Une différence qui s'explique par la prévalence du chauffage collectif au gaz dans le parc social, à laquelle s'ajoute l'effort de rénovation ciblé réalisé par les organismes de logement social. »

Article paru dans le numéro du 15 septembre 2020 d'Actualités Habitat, <https://www.union-habitat.org/actualites/etude-sur-les-passoires-thermiques-le-parc-social-plus-vertueux-que-le-privé>

champ législatif qui va s'appliquer à l'habitat privé est indispensable. Pour Cécile Chopard, c'est le moyen de leur faire percevoir leur intérêt patrimonial à s'engager dans une démarche de long terme, au-delà même de leur projection dans le logement.

Pascal Masson pointe l'enjeu des copropriétés fragiles qu'il définit comme encore en bon état mais obsolètes avec une tendance lourde à se dégrader rapidement. Les compétences des syndic, notamment ceux issus de la culture Hlm, sont primordiales. Ils doivent pouvoir faire comprendre aux copropriétaires l'urgence à agir et trouver des solutions de financement et de partenariat. Pascal Masson souligne que traditionnellement les copropriétés ne faisaient que de l'entretien courant : façade, toitures, ... Elles ne bâtissaient pas de projet global de rénovation. Le rôle des syndic solidaires est de transmettre cette culture du projet global, qui est la base du travail patrimonial des organismes Hlm.

Les syndicats en soutien aux politiques publiques de l'habitat privé par l'anticipation et la proposition

Les collectivités attendent également des syndic qu'ils soient forces de proposition et d'anticipation. Au sein de l'habitat privé, le syndic a un rôle de pédagogie pour faire comprendre l'intérêt général aux copropriétaires et ainsi permettre à la collectivité de poursuivre sa politique publique locale. **Benoit Boldron** prend l'exemple de la biodiversité que Toulouse métropole souhaite développer. Les copropriétés sont un enjeu majeur pour la construction d'une cohérence locale en la matière. La pédagogie auprès des copropriétaires pour gérer les plantations et leur entretien relève du rôle du syndic qui se fait relais des orientations prises par la collectivité dans leurs mises en œuvre concrètes et durables.

Autre sujet pour lequel Benoit Boldron compte sur les capacités de proposition et d'anticipation des syndicats : les résidences hôtelières et résidences étudiantes. Construites il y a une quinzaine d'années, à l'occasion d'une opportunité de défiscalisation, elles commencent à représenter un problème pour les collectivités qui détectent de forts signaux d'alerte, notamment lorsqu'elles ont perdu leur gestionnaire. Cette typologie de résidences, avec de petits appartements individuels locatifs, attire les marchands de sommeil. Ces ensembles peuvent très rapidement devenir des copropriétés dégradées, qui coûtent ensuite très cher aux collectivités. Benoit Boldron alerte sur la nécessité que des syndicats se mobilisent pour venir en aide à ces ensembles privés et aux collectivités.

Conclusion

Les organismes Hlm sont de plus en plus confrontés à la gestion de parcs en copropriété du fait des ventes Hlm, de VEFA ou de projets mixtes.

Les accédants demandent de l'accompagnement face aux changements de statuts. Les territoires attendent des organismes Hlm un engagement pour soutenir les copropriétés dont ils sont à l'origine ou que les pouvoirs publics identifient en difficultés. Les collectivités attendent faire des organismes Hlm des acteurs dans la mise en œuvre des politiques publiques de l'habitat pour le parc privé. La crise du Covid-19 pointe plus encore la nécessité de créer du collectif au sein des immeubles tout en accompagnant individuellement les ménages.

L'activité de syndic est un moyen pour les organismes Hlm de répondre à cette diversité d'enjeux.

La loi du 10 juillet 1965 fixant le statut de la copropriété des immeubles bâtis, encadre très strictement les missions d'un syndic. Elle nécessite des compétences importantes, qui existent déjà au sein du secteur du logement social : gestion technique, sociale, financière, stratégie patrimoniale, anticipation, proximité, ...

Traditionnellement, les organismes Hlm boudaient l'activité de syndic, considérée comme intrinsèquement déficitaire. Cependant face aux nombreuses attentes et à la transformation du parc, les organismes se structurent aujourd'hui pour développer et professionnaliser leur exercice du métier de syndic.

Cette web conférence a permis de soulever de nombreuses questions posées par ce métier « à mission ». L'équilibre entre compétences, qualité de service et rentabilité est difficile à trouver. Pour y parvenir, les organismes Hlm doivent adopter de nouvelles logiques qui ne sont pas habituellement revendiquées par le logement social. Il leur faut attirer de nouvelles compétences ou former leurs équipes. Ils se structurent afin d'éviter les confusions entre leur rôle de copropriétaire-bailleur et celui de syndic. Ils communiquent et forment les ménages auxquels ils vendent. Parfois, ils rejoignent des Labels tels que QualiSR pour certifier des pratiques et compétences.

Qu'ils se nomment solidaire, social ou sociétal, les syndicats associés à des organismes Hlm entendent apporter un supplément de sens à leur métier complexe, par leur engagement au service des ménages, des territoires et de l'anticipation des changements sociétaux et écologiques.

