

Cécile BARNASSON & Pierre OLIVIER

Sauvons les copropriétés

Ce qu'il faut changer



Ressources



Charges



Travaux



Législation

**« Sauvons les copropriétés – Ce qu’il faut changer » -
8 décembre 2022 - En guise de mise à jour : Vers un Trafalgar pour le code napoléonien ?**

Cet ouvrage, publié fin 2011 a un peu vieilli (comme ses auteurs 😊 !) et mériterait une actualisation.

Que s’est-il passé depuis ?

Certains éléments du bêtisier décrits au § 1.3 pages 22-29 « *un premier regard perçant* » sont obsolètes.

En effet depuis 2014 une bonne partie des mesures transitoires que nous suggérions (cf page 224) dans l’attente d’une refonte du statut, ont été transcrites dans la loi ALUR :

- Immatriculation,
- Compte bancaire séparé,
- Diagnostic Technique Global (suite de notre étude menée en 2013 pour le compte de l’Anah).
- Fonds travaux

Dans l’intervalle, les dispositifs d’accompagnement publics en faveur des copropriétés dégradées ou fragiles se sont largement développés (ORCOD, PDS, OPAH, POPAC,...). L’Anah, les collectivités, le réseau FAIRE, les opérateurs et AMO se sont depuis fortement structurés et professionnalisés pour tenter d’infléchir la dégénérescence programmée des immeubles, par défaut d’entretien.

Le récent dispositif MPR avec participation au financement de la MOE, de l’AMO et des travaux, est pertinent et suscite un vif intérêt, tant chez les copropriétaires que chez les syndicats qui cherchent à prendre le train en marche....

Toutefois ces évolutions favorables nous semblent très insuffisantes pour atteindre les objectifs de massification de la rénovation, justifiant cet effort colossal de la personne publique en faveur de la copropriété privée.

En effet la loi de 1965 reste impropre à sa destination : l’organisation de l’entretien des immeubles.

Le statut d’indivision, sans mécanismes d’immobilisation et d’amortissement, est paralysant et la problématique principale persiste : comment entretenir un ouvrage collectif sur la base du droit individuel ?

Nous poursuivons donc notre croisade dans le cadre de projets de recherches publics ou privés, la copropriété est à nos yeux un « OGM » Organisme Génétiquement Malformé !

Notre mission d’AMO du PUCA en 2015 visant l’organisation et l’animation d’un projet de recherche « *Copropriétés : vers une transition juridique ?* » a tourné court sous l’impulsion de la Chancellerie, opposée à tout changement de statut. Le projet a finalement été confié à l’Université de Tours, à notre avis sans grands résultats.

L’alerte, relancée en mars 2019, dans le cadre du « Grand Débat » n’a pas trouvé le moindre écho.

En parallèle, nous avons transmis à la DHUP via l’Anah, un recueil de 23 fiches de mesures préconisées pour pallier les défauts majeurs constatés (hors problématique statut), en vue de la préparation des ordonnances ELAN,

La crise sanitaire est alors venue perturber le calendrier des évolutions, la priorité étant naturellement donnée à la rédaction, à la hâte, d’ordonnances permettant d’assurer le fonctionnement de la gouvernance sans réunion physique de l’AG, processus fondamental du modèle existant.

Les travaux du GRECCO, socle de la loi ELAN, n’ont alors pu apporter que des « mesurette » dont certaines (parties communes spéciales) n’ont fait qu’ajouter à la complexité, le dogme du **critère d’utilité** entrant souvent en conflit avec la notion émergente de **critère de mutualité**, ce qui a alimenté le flux des contestations. De même la généralisation du VPC (Vote Par Correspondance) insuffisamment préparée et mal maîtrisée par les syndicats et leurs logiciels, ajoute à la confusion en éliminant toute forme de débat en AG, pourtant principe essentiel de la gouvernance copropriété.

Enfin la publication, annoncée en novembre 2018 par la loi ELAN (art. 60), d’un nouveau « code de la copropriété » dans un délai de 24 mois, semble remise aux calendes grecques. Il est vrai que la compilation des multiples règles plus ou moins cohérentes, applicables aux copropriétés dans divers « codes », sans changement du statut, était une véritable gageure.

En 2022, forts de nos expériences tant auprès des copropriétés (AMO MPR) que des collectivités (dispositifs ORCOD, PDS, OPAH, accompagnement Ecoreno’v Lyon) nous préparons une nouvelle campagne d’information sur **l’impérieuse nécessité du changement de statut** qui prend une acuité supplémentaire sous l’effet conjugué de la **hausse de l’énergie** et du développement durable de **l’inflation**.

Les perspectives à court terme pour les copropriétés, surtout celles à chauffage collectif, sont très pessimistes :

- Hausse des charges → dépassement des budgets → augmentation des impayés → boom des copropriétés fragiles → glissement des copropriétés fragiles en copropriétés dégradées → hausse des besoins d’accompagnement public → banalisation de l’état de carence.
- Besoin exacerbé de travaux de rénovation énergétique, mais énormes difficultés (décision, financement) :

- Forte Inflation des budgets de travaux, souvent au-delà des moyens des copropriétaires,
- Devis de travaux non garantis pendant le « long tunnel » du circuit de décision de la copropriété,
- Insuffisance et instabilités des aides actuelles (hors opérations programmées),
- Échec de nombreux projets en cours d'étude APD, contestations de velléitaires après vote travaux,
- Décisions de travaux minimum, sans ambition de performance énergétique.
- L'État, malgré les efforts entrepris, ne pourra pas soigner toute la misère du monde (des copropriétés).

En résumé, « **la copro va dans le mur** », la conjoncture obère l'atteinte des objectifs de rénovation massive. Le tsunami provoqué par la crise économique pourrait infliger un **Trafalgar** au code **napoléonien**, d'autant que le droit anglo-saxon semble plus efficient que le nôtre en ce qui concerne l'entretien de l'habitat collectif privé.

L'espoir d'une solution pour la copropriété (saine ou fragile) repose sur l'évolution du **droit de propriété**, avec **sortie du mode indivision et dégroupement** des éléments communs (terrain, bâti et équipements) et des éléments privatifs (propriété individuelle) selon les principes fondamentaux résumés ci-après :

- Le SDC (Syndicat Des Copropriétaires) est doté de la **personnalité morale et fiscale complète**.
- Le SDC **propriétaire des biens qu'il doit entretenir**, les porte à son actif à la valeur de leur entretien.
- Le SDC peut emprunter directement auprès des banques le montant des dépenses associées aux travaux.
- L'amortissement annuel de ces travaux alimente une réserve financière (comme font les bailleurs sociaux).
- Le syndic répartit le remboursement de l'emprunt avec les appels de provisions de charges courantes.
- L'État apporte sa caution au prêt bancaire en contrepartie d'une prise d'hypothèque.
- En cas de défaillance l'État peut confier la gestion du SDC à un opérateur public (ex. EPF, CDC Habitat,...),
- La participation de l'État est ainsi maîtrisée et concentrée sur les aides individuelles selon ressources
- La perspective de massification devient envisageable grâce à une réelle approche collective.

L'avancement de nos études permet de définir une cible mais ouvre de nombreuses interrogations parmi lesquelles :

- Une extension à l'habitation du mode dérogatoire prévu à l'article 1 de la loi de 1965 pour les bâtiments tertiaires, depuis la loi ELAN de 2018, peut-elle suffire pour organiser cette transformation ?
- Faut-il une modification de la constitution pour autoriser cette évolution du droit de propriété ?
- Comment établir une passerelle entre le foncier actuel et futur, évitant la réécriture de toutes les pièces ?
- L'expropriation expérimentale des parties communes, prévue par la loi ALUR, peut-elle être pérennisée ?
- Comment décider la mutation du statut au niveau de chaque copropriété :
 - Procédure associée à la carence ? Requête au TJ par un copropriétaire ou la personne publique ?
 - Décision d'AG : Quelle majorité ? incitation par prérequis pour bénéficier de subventions ?
- Comment appliquer aux nouvelles copropriétés et éviter la propagation de futures friches urbaines ?
- Comment adapter ces dispositifs aux structures complexes ou imbriquées dont ASL et AFUL ?
- Quels dispositifs d'accompagnement pour ces changements structurels (techniques et financiers) ?
- Comment arrêter la définition de la partie collective (terrain, enveloppe dont ouvrants, équipements) ?
- Comment valoriser la partie collective pour l'intégrer à l'actif comptable ?
- Comment équilibrer le dogme du principe d'utilité par la notion émergente de principe de mutualité ?
- Comment redéfinir la mission du syndic professionnel dans cette nouvelle organisation ?
- Comment organiser et équilibrer la « gestion prévisionnelle de l'entretien », technique et économique ?
- Comment associer les locataires (50% de l'occupation) à la gestion de leur cadre de vie ?
- Comment définir un référentiel de données « copropriété » commun à tous les acteurs (interopérabilité) ?
- Comment redéfinir un plan comptable adapté aux besoins ?
- Comment organiser l'indispensable contrôle comptable à moindre coût (ex. associations CGA, AGA) ?
- Comment étendre les privilèges de la SDC pour améliorer la gestion des impayés ?

Si le passage à l'acte est semé d'embûches, l'enjeu en vaut la chandelle, la copropriété étant un phénomène sociétal. Appliquons à la copropriété ce que notre Président a dit aux français dans son allocution du 12 juillet 2021 :

« ... **La seule solution est de continuer à bousculer le système et les positions établies, les rentes, les statuts...** ».

Bousculons donc le statut actuel de la copropriété, ruineux (à tous les sens du terme), désastreux pour les budgets de l'État, des collectivités territoriales et au final ... des contribuables.

L'effet de résonance entre la crise énergétique et l'inflation affecte particulièrement les copropriétés et nous amène à reformuler l'alerte lancée dès 2011, en invitant à s'y associer cette fois les experts et organisations partenaires telles que l'**ACAD**, (Association des Consultants en Aménagement et en Développement des territoires), **LCDP** (La Copro Des Possibles), **QualiSR** (Qualification des Syndics de Redressement), Olivier BRANE,...

Bonne lecture - A votre disposition pour échanger sur ce sujet passionnant.

Cécile BARNASSON 06 84 76 02 35 Cecile.barnasson@coproplus.fr – Pierre OLIVIER 06 07 65 13 38 Pierre.olivier@coproplus.fr

Sauvons les copropriétés

Ce qu'il faut changer

Sauvons les copropriétés

Ce qu'il faut changer

© COPRO+ 10 rue des Tourelles 69005 Lyon
www.coproplus.fr

Conception de la couverture : Marine OLIVIER-AMIOT
Photos : 123RF Limited
Imprimerie : JYB REPRO Le Creusot

Dépôt légal : 4^{ième} trimestre 2011
Tous droits réservés
ISBN : 978-2-918847-06-9

Remerciements

A nos amis terriens qui ont fourni aux martiens que nous sommes de si belles caricatures des défauts de notre planète.

A Sylvie, la muse qui, lasse de fredonner « Paroles, paroles », s'est mise à chanter « Ecrits, écrits ».

A Marie, Alain, Denis, Jean-Luc, Jean-Marc qui ont participé au safari.

A Thomas, Marine, Anouck, Benoît, Vincent qui nous ont supportés dans tous les sens du terme.

A Mathilde, sans qui cet ouvrage n'aurait jamais vu le jour.

Préface

Les copropriétés en France sont en danger ! Il y a celles qui le savent, et qui se soignent, et celles qui, tels les clients du Docteur Knock, sont des malades qui s'ignorent. Les copropriétés « en difficulté », en banlieue ou dans les quartiers anciens en centre-ville, sous traitement lourd de plan de sauvegarde ou d'OPAH « copropriétés dégradées », ne sont en effet que la partie émergée de l'iceberg. Parmi les autres, rares sont celles qui font réellement ce qu'il faut pour maintenir sur la durée la valeur du patrimoine de leurs copropriétaires, et le sentiment d'enrichissement qu'a pu produire la hausse effrénée des prix de l'immobilier dans les quarante dernières années agit comme un anesthésiant par rapport à la lente dévalorisation des immeubles, en retard dans leur entretien, et dans leur adaptation à leur marché. Car un immeuble est un produit comme un autre : il perd de sa valeur lorsqu'il se dégrade, mais également s'il se compare de plus en plus défavorablement aux produits concurrents, par son « look », ses charges, ou encore son insuffisante réponse aux besoins de confort ou de sécurité du client potentiel, susceptible d'acheter ou de chercher une location dans le secteur où il est situé. La facture énergétique, qui n'est qu'un des éléments de comparaison, mais qui ne pourra que s'alourdir, accentuera le phénomène, notamment en province où une construction abondante d'immeubles performants vient concurrencer de plein fouet les immeubles plus anciens et moins attractifs. Les bailleurs d'une ville comme Dijon en savent quelque chose...

Et s'il est vrai qu'on ne propose pas les mêmes prestations à Neuilly sur Marne et à Neuilly sur Seine (pardon aux lecteurs de province qui ne verraient pas la subtilité de la comparaison), dans les deux cas la dévalorisation d'une copropriété a un effet insidieux, car elle change progressivement la sociologie de l'immeuble, augmente petit à petit la proportion de bailleurs par rapport à celle des propriétaires résidents, amène des copropriétaires moins aisés, qui seront moins enclins à investir dans la maintenance et encore moins dans la valorisation du

patrimoine. Ainsi, peu visibles au départ, les effets de ce cercle vicieux s'accroissent avec le temps, jusqu'à l'apparition des premiers symptômes du « cancer » des copropriétés : développement des impayés, dissensions et incapacité croissante à prendre des décisions, votes de travaux repoussés, prestations de moins en moins bien assurées et multiplication des dégradations, baisse des prix et des loyers, jusqu'à la première arrivée de « marchands de sommeil », signe que la spirale inexorable de la « copropriété en difficulté » est enclenchée, dont on connaît malheureusement la suite.

L'ANAH estime en 2011 à 100.000 le nombre de copropriétés potentiellement fragiles en France, sur un total de 560.000 copropriétés. Or, depuis 2006, 1.000 copropriétés entrent chaque année dans le dispositif des plans de sauvegarde. Et 27% des propriétaires bailleurs ou occupants sont dans les strates les plus pauvres de la société. Ce qui fait dire au sénateur Dominique Braye, son président, chargé par le gouvernement d'une mission spéciale sur les copropriétés, que « le problème est devant nous » ! Pas de doute, la prise de conscience fait son chemin...

Pourquoi ce déficit d'entretien, qui fait année après année des immeubles en copropriété un parc immobilier moins bien entretenu que celui des bailleurs sociaux et voue probablement à la ruine bon nombre d'ensembles immobiliers montrant déjà des signes de perte de valeur ?

Mettre à plat les fonctionnements pervers qui l'expliquent n'est pas le moindre mérite de cet ouvrage, qui ne manque pas par ailleurs d'imagination quant aux pistes radicales à explorer pour y remédier ! Y contribue d'abord la diversité des copropriétaires et de leurs motivations : quoi de commun entre des résidents à long terme, des copropriétaires de passage pour quelques années en attendant de s'offrir mieux, des « primo-accédants » surendettés, des propriétaires loueurs de logements, des investisseurs ou des exploitants de locaux commerciaux en pied d'immeuble, des propriétaires de bureaux ou de locaux d'activité, etc. Comment dans une même copropriété concilier leurs intérêts apparemment contradictoires ?

Autre cause probablement primordiale : le trop « d'esprit propriétaire » et l'insuffisance « d'esprit copropriétaire » : l'acquéreur en copropriété achète d'abord un appartement, pas une part de copropriété. Il arrive dans une collectivité sans la connaître, en s'informant a minima, comme s'il entraînait à reculons. Puis une fois dedans, tout l'indispose : les charges, en général insuffisamment anticipées, les assemblées, les bisbilles entre clans de copropriétaires, les « copinages » avec le gardien ou avec le syndic. Quand arrive la perspective de travaux, forcément imprévus en l'absence quasi généralisée de programmation pluriannuelle, alors tout est bon pour y échapper : discussions interminables, pinaillage, contestations, etc... Non informé à l'achat sur le véritable coût de l'entretien à long terme de l'immeuble - le raisonnement en « coût global » semble curieusement étranger à l'immobilier résidentiel - le copropriétaire ne se sent pas concerné par la préoccupation de sa conservation et son adaptation sur la durée : soit il n'envisage pas d'horizon de revente et alors la valorisation lui est indifférente, soit au contraire il prévoit de prendre sa plus-value prochainement pour acheter autre chose, et celle-ci lui suffit : quel intérêt de dépenser encore pour que les autres en profitent plus tard ? Résultat : chacun ne voit que son intérêt personnel, défend son pré-carré, et ne s'intéresse à la collectivité que le nez sur la dernière ligne de son décompte individuel de charges...

Rien ne serait pareil, comme le montrent avec limpidité les auteurs, si en vendant des logements dans des immeubles à propriété collective, on annonçait la couleur dès le départ, et qu'au lieu de cette illusion de propriété qu'offre le principe de la copropriété à la française, on proposait des parts de sociétés du type « société d'attribution », propriétaires des immeubles et mettant en œuvre, sous la responsabilité de leurs copropriétaires-actionnaires, tous les moyens d'une gestion sérieuse du patrimoine commun, selon les mêmes normes professionnelles, techniques et comptables, que les autres sociétés immobilières. Cela se pratique ailleurs avec succès, sous diverses formes, ainsi que le révèle le petit entracte « Ailleurs » au milieu de l'ouvrage...

Car le manque de professionnalisme est malheureusement la marque de fabrique de la copropriété : connaissance très superficielle de l'immeuble, ignorance, faute d'audits et diagnostics sérieux, des

pathologies souvent graves dont peuvent souffrir les immeubles anciens ou qui peuvent surgir du fait de travaux inappropriés, gestion au jour le jour, absence de provisionnement des dépenses futures prévisibles, fuite des copropriétaires devant leurs responsabilités quant au financement de la gestion et des imprévus : travaux mais aussi impayés, litiges et autres accidents de la vie d'une collectivité. Si les nouvelles règles de comptabilité, entrées en vigueur en 2007, constituent un progrès considérable, les rédacteurs des textes se sont arrêtés malheureusement en chemin, notamment sur l'anticipation des dépenses futures (provisions pour « risques et charges » et provisions pour « grosses réparations »), pensant probablement que les copropriétaires n'étaient pas capables de comprendre ce qui est pourtant le « b a ba » de la comptabilité dans le reste du monde. Entendre la Chancellerie objecter que l'obligation de provisionner les « grosses réparations » constituerait une « épargne forcée », contraire au droit de la propriété, est proprement atterrant, car c'est ignorer le sens de l'obligation à laquelle sont soumis les autres propriétaires d'immeubles : la dotation aux provisions enregistrée chaque année est là pour prendre en compte dans les charges de l'exercice le vieillissement de l'immeuble et la vétusté croissante de ses composants, et ne pas faire supporter par les propriétaires futurs les travaux de réparation lorsqu'ils deviendront nécessaires ! Autant défendre la liberté des propriétaires de reporter sur leurs successeurs la charge de l'entretien devenu nécessaire de leur temps, ou de laisser purement et simplement ruiner leur bien...

Si les syndicats professionnels ont une part de responsabilité dans cette situation, elle est loin d'être prépondérante quelles que soient les critiques qui puissent leur être adressées quant à la qualité de leur gestion. Cécile Barnasson et Pierre Olivier mettent cruellement le doigt sur quelques unes de leurs faiblesses les plus criantes, comme la gestion des achats, le suivi opérationnel, l'anticipation financière : ils ont malheureusement les mains liées sur l'essentiel, et ils en sont aussi assez largement les victimes, cible expiatoire commode d'un système déresponsabilisant, dans lequel on a laissé, par les excès de la politique du « tous propriétaires » et l'argent facile permis par l'effondrement depuis 15 ans des taux d'intérêt, s'engouffrer des millions d'accédants,

sans les prévenir des véritables implications de leur acquisition ni des charges qu'ils encourraient sur la durée de la détention de leur bien.

Sans vouloir retarder la lecture rafraîchissante de cet ouvrage, je ne résiste pas à l'envie de rapporter deux souvenirs de mes dix-huit ans d'exercice du métier de syndic, qui illustrent à mon avis de manière saisissante le propos qui précède.

Le premier, signe de l'absence flagrante de sentiment d'appartenance à une collectivité, est celui de l'explication donnée par un copropriétaire de son vote contre le projet d'installation d'une tête de réseau de réception satellite sur le réseau interne de télévision d'une résidence de 300 logements : il était contre le projet parce qu'artisan débordé de travail, il n'avait jamais le temps de regarder la télévision...

Le second, dans un autre registre, qui rappelle le caractère illusoire de la bonne conservation apparente des immeubles anciens des beaux quartiers, est celui d'un ancien président du Conseil secouru par les pompiers dans sa baignoire, suspendue probablement par les canalisations, alors que le plancher sur lequel elle reposait s'était effondré à l'étage en dessous...

Alain PAPADOPOULOS

Président d'Universimmo.com

Présentation des auteurs

Cécile BARNASSON et Pierre OLIVIER, les auteurs, sont tombés dans la gestion de la copropriété quand ils étaient grands.

Pendant de longues années, ils sont restés copropriétaires passifs, se bornant à payer leurs charges, sans comprendre ni s'impliquer dans ce système opaque de gestion de leurs copropriétés.

En effet, leur activité professionnelle absorbait toute leur énergie et la méconnaissance des règles du jeu réduisait leur capacité d'action.

En 2006, ils ont plongé, se sont documentés et formés pour s'investir en tant que conseiller syndical, président, jusqu'à syndic non professionnel le temps d'une transition.

De recherche en découverte, de surprise en étonnement, ils en ont démonté les principaux rouages.

Issus du monde de l'entreprise, ils n'ont cessé de s'interroger sur le modèle de la copropriété si éloigné de l'entreprise dans son fonctionnement et pourtant si proche dans ses besoins.

Cécile BARNASSON a du « revisiter » ses compétences en gestion et en management, sanctionnées par un DESCF et un DEA et expérimentées en entreprise, pour les appliquer au service des copropriétés. De son côté, lancé très tôt dans le grand bain de l'informatique, avec une culture ingénieur, Pierre OLIVIER a vécu plusieurs changements de métier, par nécessité de s'adapter dans ce secteur en perpétuelle mutation. Il est ainsi passé de l'industrie des grands systèmes aux logiciels et services, avant de se spécialiser dans la conduite de projet et l'organisation. Le choc de culture entre cette dynamique : « changer ou mourir » et la paralysie de la copropriété « surtout ne rien changer », l'a profondément interpellé.

Forts de leurs sensibilités complémentaires, mais animés du même dynamisme, Cécile BARNASSON et Pierre OLIVIER ont créé en 2009 COPRO+, société de conseil dédiée aux copropriétés pour contrôler et

améliorer la gestion, optimiser les charges, accompagner les projets et valoriser le patrimoine.

Leur ambition est de réveiller ce secteur en voie de somnolence. C'est pourquoi, en complément de leurs actions directes auprès des conseils syndicaux, ils ont entrepris des travaux de recherche sur l'amélioration de la gestion de la copropriété. Ces recherches portent sur de nouvelles formes d'accompagnement et sur la mise en place de systèmes d'analyse à partir de bases de données multidimensionnelles.

Ils participent par ailleurs activement à Planète Copropriété, association concourant à l'amélioration de la performance énergétique et du développement durable dans les copropriétés.

C'est donc dans le cadre d'un partenariat, sous l'égide de Planète Copropriété qu'ils ont répondu à l'appel à projet PUCA - ANAH (Plan Urbanisme Construction Architecture et Agence Nationale de l'Habitat) piloté par le ministère du logement, sur la problématique de l'amélioration énergétique en copropriété. Cécile BARNASSON est responsable d'un projet sur le carnet d'entretien et le plan comptable au service de la rénovation énergétique.

Enfin, Pierre OLIVIER représente COPRO+ dans les groupes de travail du Plan Bâtiment Grenelle Chantier Copropriété et apporte sa contribution aux discussions sur la préparation des textes règlementaires et sur le financement des travaux.

Les difficultés de fonctionnement de la copropriété et certains abus ont fait couler beaucoup d'encre. La particularité des auteurs est de regarder la copropriété avec l'œil de l'entrepreneur.

Un autre regard sur la copropriété : une vision d'entreprise.

Préambule

L'immobilier représente 61% du patrimoine des français, leur 1^{er} poste d'épargne.

L'accession à la propriété est une volonté politique et les mesures sont régulièrement renouvelées pour inciter les français à investir dans leur résidence principale.

En zone urbaine, faute d'espace, ce sera le plus souvent en copropriété.

Si l'accession peut s'avérer difficile, après l'achat, la gestion de la copropriété devient souvent un véritable cauchemar.

Elle est très généralement jugée complexe, opaque, coûteuse et propice aux abus. La presse rapporte régulièrement dysfonctionnements et dérives et se fait écho de situations ubuesques et d'affaires douteuses.

A travers les clients que nous aidons, nous relevons déjà un grand défaut de communication. La grande majorité des copropriétaires ne comprend pas la documentation transmise, ni les tenants et aboutissants des questions posées en assemblée.

C'est déjà vrai pour les petits problèmes de voisinage et de gestion au quotidien, mais le vrai cauchemar ce sont les travaux.

De l'expression des besoins à la réalisation, en passant par la consultation, le vote et surtout le financement, c'est trop souvent le domaine de l'improvisation, et chaque copropriétaire est isolé, sans avoir le bon niveau d'information.

Les syndicats font l'objet de critiques, pas toujours infondées, mais le vrai problème, c'est la structure, ingouvernable et propice aux multiples contestations.

Les « mesures » des pouvoirs publics pour tenter de remédier aux désordres constatés n'ont pas prouvé, à ce jour, leur efficacité.

Pourtant, l'importance de la copropriété, par le nombre de personnes concernées, son poids dans le budget des ménages, son impact sur l'économie tous secteurs confondus en fait un sujet d'intérêt national.

Si la résidence principale est le premier poste d'épargne, c'est aussi le premier poste d'endettement.

Du fait du mécontentement et de la mauvaise image du syndic, les charges de copropriétés sont souvent considérées, par les copropriétaires, comme le premier joint de dilatation en cas de difficultés passagères ou sérieuses, premiers pas vers des défaillances globales.

Aussi, nous nous sommes attachés à démontrer et expliquer les mécanismes de gestion de la copropriété pour comprendre et analyser les maux dont elle souffre. Ce diagnostic débouche sur une proposition de cure de jouvence.

Ne cherchez pas dans ce livre des réponses à vos éventuelles questions juridiques, d'une part nous ne sommes pas juristes, et d'autre part, l'intégralité des jurisprudences relatives à l'interprétation des textes sur la copropriété demanderait de nombreux volumes.

Au théâtre de la copropriété, nous avons planté le décor, présenté les acteurs, analysé leur rôle et rédigé la critique pour proposer ensuite une modernisation du scénario antique.

Par cette démarche, nous souhaitons sensibiliser le public, proposer aux copropriétaires un nouvel espoir de devenir actifs dans la gestion de leur patrimoine et alerter les politiques sur les difficultés profondes de la copropriété avec l'analyse des risques d'un prolongement de l'immobilisme avéré.

Favoriser l'accès à la propriété c'est bien...

...organiser les moyens de l'entretenir c'est mieux !

Introduction

Découverte de la copropriété

1.1. C'est quoi une copropriété ?

Dans l'esprit d'une large majorité de citoyens, la copropriété c'est « l'immeuble dans lequel est implanté le logement dont je suis propriétaire ou locataire ».

Effectivement la copropriété c'est avant tout un cadre de vie collectif, partagé avec nos voisins. Derrière cette définition sociale naturelle se cache le partage d'un édifice, bien commun de la communauté.

Ce deuxième aspect est d'ailleurs la base légale : la copropriété est définie comme un ensemble immobilier composé d'un ou plusieurs immeubles ou maisons appartenant à plus d'un copropriétaire. Ce terme générique s'applique à une très large variété de biens immobiliers allant des logements aux parkings en passant par les commerces, bureaux ou terrains.

Les deux définitions se rejoignent et se complètent, leur intégration permet d'accéder à la compréhension du phénomène copropriété, enjeu sociétal majeur des prochaines décennies.

A partir de ces définitions, il est facile de faire la distinction entre des espaces à jouissance privative : mon appartement, ma cave, mon parking,... et des biens à jouissance commune : les murs, le toit, le jardin, les circulations intérieures, complétés par des équipements communs tels que les ascenseurs, les réseaux, l'éclairage,...

Il est toutefois essentiel de lever la confusion classique entre immeuble collectif et copropriété. L'application du statut de copropriété suppose au moins deux copropriétaires alors qu'un immeuble collectif peut appartenir à un seul propriétaire, privé ou public, souvent un organisme type HLM. Ce propriétaire sera alors le seul décideur et définira sa propre stratégie de gestion et d'entretien de son immeuble, sous réserve de respecter la réglementation en vigueur.

La problématique de la copropriété, indivision forcée entre plusieurs copropriétaires, est bien différente. La difficulté sera non seulement de définir et d'appliquer les règles de vie, mais surtout, de décider ensemble d'une politique d'entretien de leur patrimoine commun, dans le cadre

des dispositions réglementaires définies par la loi du 10 juillet 1965 et ses avenants successifs.

Le règlement de copropriété établi par notaire lors de la constitution de la copropriété et déposé au bureau des hypothèques complète le cadre législatif. Ce document précise les conditions de partage de la propriété de l'ensemble immobilier et les obligations respectives de ses copropriétaires et occupants.

La communauté des copropriétaires, appelée syndicat des copropriétaires détient les pouvoirs de gestion, dans le respect des lois et du règlement de copropriété. Conformément à ces textes, la copropriété est nécessairement administrée par un syndic.

1.2. Différents types de copropriétés

Si le législateur a prévu un statut unique pour toutes les copropriétés, les différences de contexte vont amener une très grande diversité dans la manière d'aborder les problèmes de gestion et l'organisation de la vie ensemble. Parmi toutes les caractéristiques relatives à l'ensemble immobilier et à son habitat, nous retiendrons essentiellement les caractéristiques suivantes :

L'importance de la copropriété : évaluée communément en nombre de **lots principaux** (logements ou locaux professionnels). En effet la gestion d'un immeuble de 5 logements peut garder un caractère « artisanal », alors que celle d'un complexe de plus de 1 000 lots met en jeu des budgets de fonctionnement évalués en millions d'euros soit l'équivalent de ceux d'une importante PME.

La destination de l'immeuble (c'est-à-dire l'usage, pour lequel il a été conçu) : les conditions de gestion seront variables selon qu'il s'agisse de locaux à usage d'habitation, de commerces, locaux professionnels et bureaux.

L'habitat : taux de mixité entre propriétaires occupants et locataires, pyramide des âges des copropriétaires, niveau social des résidents, occupation au titre de résidence principale ou secondaire.

La topologie et les équipements : le ratio « commun / privé » est beaucoup moins important dans un parc de pavillons individuels que dans un immeuble de 10 étages avec équipements et services communs. Les enjeux des choix collectifs varient en conséquence.

L'âge de l'immeuble : les préoccupations et les difficultés s'aggravent avec le vieillissement du bâti et des équipements. Ainsi, maîtrise de l'énergie, rénovation et mises aux normes réglementaires affectent considérablement les ouvrages de plus de 30 ans.

Toutes ces différences vont modifier l'importance relative et l'ampleur des difficultés de gestion mais ne modifient pas la problématique générale de gestion des copropriétés. Chaque copropriétaire pourra reconnaître dans l'analyse générale du fonctionnement, les caractéristiques propres à son environnement.

1.3. Un premier regard « perçant »

Notre positionnement « en première loge » de ce théâtre particulier qu'est la copropriété, nous a amené à noter quelques curiosités, bizarreries et paradoxes sur le scénario et le jeu des acteurs.

Avant une analyse critique plus complète et des propositions de modification du scénario, voici la vision externe et les interrogations de l'étranger découvrant le mode de vie de cette peuplade « copropriété ».

Ces extraits, assaisonnés avec une pointe d'ironie et un zeste d'humour, constituent la version apéritive de ce que nous allons détailler dans ce livre, sorte de bande annonce pour vous encourager à poursuivre la lecture jusqu'à l'épilogue.

Vos papiers s'il vous plaît !

La copropriété existe mais n'a pas réellement d'identité. Une personne physique possède un « numéro de Sécu », l'entreprise, même unipersonnelle, son « numéro de SIRET » et la copropriété ?

Elle fait partie de la catégorie des « sans papiers » et chacun sait que cette situation n'est pas enviable ! Aux yeux des tiers, elle n'existe qu'à travers son tuteur, le syndic.

En corollaire, il n'existe aucun référencement des copropriétés, pas de fichier officiel permettant traçabilité et caractérisation.

Comment mener des politiques efficaces sans ces supports ?

Un saut dans l'inconnu

En dehors du « vivre ensemble », l'essentiel des préoccupations de la collectivité porte sur l'entretien des parties communes et des charges associées. Curieusement, le règlement de copropriété, identifie et caractérise les parties privatives mais ne donne que des indications très générales sur le patrimoine commun, sans en définir la consistance, ni les obligations récurrentes d'entretien.

L'entrée en copropriété est donc pour l'acquéreur un saut dans l'inconnu. Les surprises, rarement bonnes, se déclinent en travaux souvent coûteux et obligatoires.

Comment les assumer sans préparation ? Bienvenue au club !

Des salariés sans patron

Le syndicat des copropriétaires a le statut d'employeur vis-à-vis de ses salariés mais délègue cette gestion au syndic. Sur le plan administratif, tout est clair, mais dans la pratique le syndic n'est pas sur place pour définir et suivre l'activité. Le lien de subordination traditionnel entre employeur et employé n'est pas effectif. Il faut donc établir, des formes originales de relations de travail.

L'exercice est encore plus délicat lorsqu'il s'agit de gardien logé. Les particularités et la rigidité du contrat, avec une rémunération sans référence horaire, créent parfois des situations extravagantes.

La mission du syndic est de gérer des salaires, pas des emplois !

Des intérêts divergents

Le rôle du syndic est de gérer la copropriété, de préserver ses intérêts. Toutefois, par les effets pervers du mode de rémunération, les intérêts de la copropriété et ceux du syndic sont divergents :

- Sur la gestion courante, il est payé au forfait : plus il consacre de temps pour optimiser, moins il gagne d'argent !
- Sur les travaux, il est payé en pourcentage. Moins il négocie et optimise et plus il gagne d'argent !

Le système instaure des conflits d'intérêts incompatibles avec l'obligation de conseil inhérente à cette profession réglementée.

Défiance et suspicion sont inscrites dans les gènes !

Justice et... hara kiri

Si le syndicat des copropriétaires s'estime lésé par son syndic, il n'a d'autre solution que d'aller en justice. Sauf que Seul le syndic est habilité à ester en justice pour le compte du syndicat et ce, après un formalisme pointilleux qui passe par l'assemblée.

En connaissez vous des syndicats animés par l'esprit samouraï ?

Des dépenses, rien que des dépenses

Tous les travaux engagés dans une copropriété sont assimilés à des dépenses. Même un projet de rénovation représentant l'équivalent de plusieurs années de budget de charges courantes et dont la durée d'usage dépasse 15 ou 20 ans, doit être financé directement par chaque copropriétaire.

Aucune entreprise ou organisation publique ne saurait fonctionner sans notion d'investissement, d'immobilisation et d'amortissement. Pourtant ce mode de fonctionnement est imposé aux copropriétés.

Comment associer développement durable et dépense immédiate ?

Besoin d'émancipation

La loi de 1965 prévoit l'ouverture d'un compte bancaire séparé, mais le syndic obtient généralement une dérogation de l'assemblée pour utiliser son compte unique ou un compte satellite.

La copropriété est dans une situation singulière. En effet toute personne physique ou morale dispose de ses disponibilités. Les personnes qui ne peuvent pas gérer elles-mêmes leurs finances sont les mineurs et les incapables ou les personnes morales en situation de liquidation. La copropriété serait-elle assimilée à un enfant manquant de discernement ? Est-elle déficiente et incapable ? Est-elle systématiquement en difficulté ?

Le compte bancaire séparé : un problème majeur !

Brouillard comptable

Alors que la moindre TPE dispose chez son expert-comptable d'un fichier comptable distinct et étanche, chez le syndic le système regroupe en un seul ensemble les opérations de tous ses clients.

Etonnez-vous qu'il y ait des fuites entre copropriétés ou des glissades de reports d'un exercice à l'autre !

A quand une gestion indépendante, traçable, et contrôlable ?

La confiance n'exclut pas le contrôle

Le conseil syndical est chargé d'assister et de contrôler la gestion du syndic. Ces copropriétaires bénévoles ont-ils réellement les moyens d'exercer cette mission face au professionnel « sachant » ?

Les comptes d'une entreprise sont vérifiés par un expert-comptable, contrôlés par un organisme de gestion agréé ou certifiés par un

commissaire aux comptes. Dans tous les cas, ils sont déposés au centre des impôts, ce qui est une invitation à la régularité et au respect de la réglementation.

En copropriété, aucun contrôle externe ni dépôt n'est prévu. Comme chacun sait, compétence, intégrité et perfection sont les valeurs fondatrices de la profession de syndic.

Connaissez vous un autre secteur où l'entité chargée du contrôle a moins de compétences que celle qui est contrôlée ?

Recherche pilote désespérément

Toute organisation dispose d'un dirigeant. Une entreprise a son patron, une ville son maire, un pays son président.

Mais en copropriété, qui est le pilote ? La collectivité des copropriétaires, qui se réunit une fois par an ? Le syndic, mandataire externe précaire ? Le conseil syndical, sans réel pouvoir ? Le gardien, salarié ? En réalité personne.

Chacun joue sa partition mais sans chef d'orchestre. Ce rôle ne figure pas dans les attributions respectives.

De la cour de récré à la zizanie, un ensemble cacophonique

Conformément à la réglementation, l'assemblée souveraine décide de tous les projets de travaux. Ainsi pour un ravalement ou une rénovation d'ascenseur, il lui est demandé de se prononcer sur 3 devis pour lesquels les votants n'ont généralement pas les connaissances requises pour apprécier les différences de matériaux, de technologies, de prestations et de prix.

Il en résulte des empoignades verbales (ou physiques) en assemblée que ce soit pour des sommes modiques ou des enjeux importants, et des décisions souvent négatives, ou guidées par le choix « du moins disant », sans discernement ni cohérence.

Imagine-t-on en entreprise soumettre le choix de la marque des ordinateurs à l'assemblée annuelle des actionnaires ou, dans une cité, de

décider l'attribution du marché de voirie lors d'une élection municipale ou par l'organisation d'un référendum ?

La vraie démocratie s'apprend en copropriété !

PGCD et PPCM

Alors que la finalité du syndicat est de maintenir et d'entretenir un bien commun, son financement est toujours vu en approche individuelle. Cette discrimination, selon les situations individuelles contribue aux divergences lors des votes des solutions.

Après la leçon de démocratie, l'assemblée nous permet aussi de réviser nos mathématiques, les travaux constituent le Plus Grand Commun Diviseur, alors que les moyens d'entretien des biens communs devraient être le Plus Petit Commun Multiple.

Les absents ont souvent raison

Lors d'une assemblée au cours de laquelle des projets importants doivent être décidés, le plus simple pour éviter d'engager des frais est de faire l'école buissonnière. Avec la dispersion des voix, la décision sera difficile à obtenir et il n'y aura pas besoin de justifier son refus.

Vivement le changement des règles pour donner le pouvoir aux présents et confirmer l'adage « les absents ont toujours tort ».

Lenteur et décadence

L'assemblée décide de tout, ou de rien, mais... elle se réunit une fois par an.

Le formalisme de préparation, tenue, publication et délais de recours des assemblées, demande des mois et retarde l'exécution des opérations.

Pour la rénovation énergétique c'est pire encore. La mise en place de programmes cohérents nécessite des cycles d'études, avec plusieurs étapes de décision, donc plusieurs années.

Pendant ce temps les bâtiments se dégradent.

Contester c'est congeler

Si vos autres tentatives pour retarder l'échéance des travaux échouent, il vous reste l'arme fatale : contester devant le TGI. Bien sûr c'est un peu plus cher, il faut engager un avocat mais, selon les enjeux, ce peut être « rentable » car la démarche peut permettre de « congeler » l'opération travaux. En effet la lenteur du processus de décision en assemblée, évoquée ci-dessus, n'est dépassée que par celle des tribunaux. Il faut généralement attendre des années pour obtenir une décision, encore retardée en cas d'appel.

En attendant on fait quoi ? ...On attend.

Chronomètre et calendrier

Selon la loi, le procès verbal de l'assemblée doit être rédigé puis signé en fin de séance par le bureau, mais la loi donne deux mois au syndic pour le diffuser ! L'encre aura toujours le temps de sécher.

Attention, ne pas confondre avec un PV pour excès de vitesse !

L'unanimité ne fait pas l'unanimité

Rédigé lors de la création de la copropriété par le promoteur et le notaire, le règlement de copropriété et l'état de division fixent notamment la destination de l'immeuble, la répartition des charges, les règles de gestion en fonction des usages de l'époque.

Quelques décennies plus tard l'environnement et les usages ont évolué mais ces statuts sont quasiment intouchables puisqu'il faut l'unanimité des copropriétaires pour les modifier.

A part l'Europe (qui peine à sortir de ce carcan) y a-t-il d'autres organisations dont les statuts n'évoluent qu'à l'unanimité ?

En copropriété, outre la difficulté matérielle à réunir toutes les personnes concernées, il est évident que la somme des intérêts individuels ne pourra jamais définir un intérêt collectif.

A ce niveau, ce n'est plus de la congélation mais de la fossilisation. Peut-être un jour en tirerons nous de l'énergie, mais en attendant nous sommes nombreux à souffrir de situations ubuesques.

Des armes de destruction massive

Saviez-vous que les copropriétés sont placées sous la tutelle du Ministère de la Justice ? L'ensemble législatif qui régit leur statut spécifique est fort complexe et privilégie la défense des droits individuels du propriétaire avant l'intérêt collectif. Les litiges se multiplient, surtout à l'approche des travaux. L'empilage de textes plus ou moins cohérents constitue autant d'armes de destruction massive pointées contre nos immeubles décadents.

C'est pour cela que l'on voit plus d'avocats que d'architectes au chevet de nos résidences bien malades.

Réfléchissons ensemble : si l'on ne soigne pas d'abord le « co » que vaudra la « propriété » demain ?

Partie 1

Le décor

2. Règles du jeu

2.1. Un peu d'histoire

La copropriété est un mode d'habitat relativement récent. Jusqu'au XIX^e siècle, les immeubles appartenait généralement à un seul propriétaire qui en confiait la gestion à un administrateur de biens.

Les premières maisons ou immeubles répartis étaient alors régis par l'article 664 du Code Civil *« Lorsque les différents étages d'une maison appartiennent à divers propriétaires, si les titres de propriété ne règlent pas le mode des réparations et reconstructions, elles doivent être faites ainsi qu'il suit :*

Les gros murs et le toit sont à la charge de tous les propriétaires, chacun en proportion de la valeur de l'étage qui lui appartient ;

Le propriétaire de chaque étage fait le plancher sur lequel il marche ;

Le propriétaire du premier étage fait l'escalier qui y conduit, le propriétaire du second étage fait, à partir du premier, l'escalier qui conduit chez lui et ainsi de suite. »

Aucune règle n'est stipulée sur l'organisation des relations entre les propriétaires pour organiser les travaux communs. Il y a déjà les germes d'une approche très individualisée.

Progressivement, les immeubles ont été vendus par lot à des personnes différentes, créant ainsi des copropriétés de fait. Les administrateurs de biens ont poursuivi leur mission mais pour le compte de plusieurs clients ; ainsi est née la profession de syndic.

Cette forme d'habitat est devenue très courante à partir du XX^e siècle, ce qui a amené le législateur à abroger l'article 664 du code civil et à réglementer la copropriété afin d'en faciliter la gestion et l'entretien.

Ainsi une première loi portant sur les sociétés de construction et sur la copropriété a été promulguée le 28 juin 1938. Cette loi, largement inspirée des pratiques observées, a notamment institué l'établissement d'un règlement de copropriété et la tenue d'assemblées générales.

Cette loi laissait place à de nombreux privilèges pour les constructeurs ou pour certains copropriétaires, ce qui a généré de multiples abus et, par voie de conséquence, de fréquents litiges et conflits.

Le législateur a pris conscience de ces difficultés, démultipliées par le boom de la construction pendant la période d'après-guerre, et a donc remis en chantier le statut de la copropriété pour élaborer une loi spécifique, indépendante de celle régissant la construction.

La loi publiée le 10 juillet 1965, abrogeant celle de 1938, visait donc à mieux protéger les droits individuels des copropriétaires, en établissant le statut de la copropriété. En complément, le texte déterminait les conditions d'organisation des travaux d'entretien et de conservation de l'immeuble et précisait les missions respectives du syndic, du conseil syndical et de l'assemblée générale.

Depuis, cette loi a fait l'objet de nombreux aménagements destinés à améliorer la transparence de la gestion du syndic, parmi lesquels la loi dite « Bonnemaison » de 1995 concernant le compte bancaire séparé, ou la loi SRU de 2000 introduisant de nouvelles normes comptables. D'autres textes ont apporté des assouplissements dans les règles de vote en assemblée générale pour prendre en compte les évolutions technologiques (antennes, fibre,...) ou favoriser les démarches relatives à la maîtrise de l'énergie. Par ailleurs, face à la montée des défaillances des copropriétés prises dans une spirale infernale, diverses dispositions dérivées de la loi Borloo de 2003 sont venues encadrer la mise en place de procédures d'alerte et l'organisation de plans de sauvegarde.

Malgré ces adaptations, l'ensemble est plus qu'imparfait, ce que l'on peut mesurer par trois indicateurs :

- Le nombre des doléances et abus signalés par les associations, largement relayés par la presse, ne faiblit pas.
- Les files d'attente devant les prétoires pour des litiges de tous ordres s'allongent : de 25 000 enregistrés en 1990, nous sommes passés à 38 000 en 2009.
- Le nombre de défaillances des copropriétés est en progression constante et nécessite l'injection massive d'argent public.

La crise de gouvernance de la copropriété s'aggrave. La lourdeur d'évolution de ses structures ne peut répondre à l'accélération des mutations techniques, économiques et sociales qui nous sont imposées. Les difficultés insurmontables d'application des mesures promotionnelles proposées dans le cadre du Plan Bâtiment Grenelle (Développement Durable) illustrent les effets négatifs de ce véritable carcan.

Comme les autres structures économiques et sociales, la copropriété doit se réformer pour répondre à ces défis. Son statut lui n'est pas « durable ».

2.2. La bible : la loi de 1965

La loi du 10 juillet 1965 et son décret d'application du 17 mars 1967 constituent les références incontournables de la copropriété.

Ce texte de 50 articles intègre toutes les dispositions relatives au fonctionnement de la copropriété. Il vise à préserver les droits individuels et à encadrer les actions collectives, de manière à limiter les litiges liés à la copropriété.

La loi s'applique donc dès la naissance de la copropriété, c'est-à-dire dès qu'un même ensemble immobilier appartient à deux personnes ou plus. La loi fait alors la distinction entre parties privatives (le logement, cave, garage,...) et parties communes (le hall, le toit,...).

Le principe est très simple. Chaque copropriétaire jouit et entretient ses parties privatives comme il l'entend dès lors qu'il ne porte pas préjudice aux autres copropriétaires et qu'il respecte la destination de l'immeuble, alors que les parties communes sont entretenues collectivement.

La répartition des charges d'entretien entre les copropriétaires utilise la notion de tantièmes ou quote-part qui sont définis dans un état de division.

La loi prévoit les conditions de gouvernance de la copropriété et répartit les rôles et responsabilités respectifs des acteurs :

- La collectivité des copropriétaires est constituée en un syndicat qui a la personnalité civile (art. 14) ;

- L'assemblée générale est l'organe décisionnaire, elle prend ses décisions de manière collégiale ;
- L'administration est confiée obligatoirement à un syndic, mandataire du syndicat. Il doit veiller au respect de la loi, à la conservation et à l'entretien de l'immeuble et mettre en œuvre les décisions prises par l'assemblée, dans le cadre de sa mission définie par la loi ;
- L'assemblée élit, parmi les membres du syndicat, un conseil syndical chargé d'assister et de contrôler la mission du syndic.

La loi définit avec précision les dispositions afférentes à la tenue des assemblées générales : périodicité, mode de convocation et pouvoirs, formalisme de l'ordre du jour et pièces jointes, modalités de déroulement, règles de vote, diffusion des procès-verbaux et possibilités de contestation.

Si la loi prévoit les modalités de gestion et d'entretien des parties communes, elle encadre aussi les évolutions du patrimoine en prévoyant notamment les acquisitions, aliénations, surélévations de tout ou partie des parties communes.

2.3. Le règlement de copropriété

Le règlement de copropriété est le document juridique qui fixe l'existence de la copropriété.

Ce document de référence, établi par le notaire et enregistré au bureau des hypothèques, comporte plusieurs chapitres regroupant divers éléments.

Tout d'abord, le règlement de copropriété rappelle l'origine du bien immobilier, les servitudes existantes, les éventuelles spécificités telles que les baux emphytéotiques ainsi que l'historique de la constitution de la copropriété. La description sommaire du bien immobilier indique la référence cadastrale de la parcelle de terrain, sa surface, sa situation géographique et la composition du bâti.

Le règlement de copropriété s'attache ensuite à décrire et distinguer les parties communes des parties privatives. Les parties communes sont décrites sommairement et classées selon les catégories masse, c'est-à-dire communes à l'ensemble des copropriétaires, et spéciales c'est-à-dire communes à une partie des copropriétaires (par exemple, entrée et escalier d'un bâtiment).

Les parties privatives sont décrites de manière plus détaillées. Elles sont identifiées en lots numérotés, avec précision de leur nature, de leur situation géographique et un éventuel repérage sur les plans (quand ils existent). Cette numérotation est reprise dans l'état de division incorporé ou annexé au règlement de copropriété.

Un autre chapitre détermine la destination de l'immeuble. La destination correspond à l'usage des parties privatives et des parties communes. Les lots privatifs sont-ils prévus pour un usage d'habitation, de bureaux, de commerces... ? Les copropriétaires doivent nécessairement respecter l'usage prévu pour leur(s) lot(s). Ainsi, un commerce ne peut être transformé en logement ou un grenier en chambre sans avoir l'accord de l'assemblée générale. La destination constitue une protection du droit individuel de la propriété. Cette notion de destination reste toutefois souvent ambiguë et nourrit de fréquents litiges. Prenons comme exemple l'inscription de l'existence d'un gardien logé fait-elle partie ou non de la destination de l'immeuble ?

Le chapitre des règles d'usage détermine les règles de vie en bon voisinage. C'est dans cette rubrique que seront précisées les règles d'utilisation des parties communes et des parties privatives. Elles organisent la vie en communauté où la liberté des uns est limitée par le respect des autres.

Un chapitre est consacré à l'entretien des parties communes et à son financement. Cette partie fondamentale décompose les charges de l'ensemble immobilier selon des catégories : charges communes générales dites « de masse » réparties en tantièmes sur l'ensemble des lots, charges spéciales affectées à certains lots seulement (ex par bâtiment) et charges spéciales par nature d'équipement (chauffage, ascenseurs, garages,...).

Les clés de répartition ainsi définies sont reportées dans l'état de division et vont permettre de déterminer la contribution financière de chaque lot aux charges d'entretien et de fonctionnement de la copropriété.

Enfin, le règlement de copropriété définit les règles d'administration de l'immeuble. C'est dans cette partie que sont précisés le rôle et le fonctionnement de l'assemblée générale des copropriétaires, les fonctions et la composition du conseil syndical et la mission du syndic.

Le règlement de copropriété est finalement la déclinaison de la loi du 10 juillet 1965 adaptée au contexte particulier. Les termes de cette loi sont bien souvent repris point par point, dans la définition de l'administration de la copropriété. Les mises à jour du règlement de copropriété étant moins fréquentes que les évolutions législatives, celles-ci s'appliquent de facto dès leur promulgation.

Ce document officiel et statique constitue une garantie pour l'acquéreur d'un lot en fixant le cadre de la copropriété dans laquelle il entre de fait.

Il n'est donc pas surprenant que les évolutions du règlement de copropriété soient soumises à des règles de majorité très fortes : double majorité qualifiée, voire unanimité.

2.4. L'état de division

L'état de division est un tableau de référence intégré ou annexé au règlement de copropriété.

Il reprend la liste de tous les lots privatifs identifiés par leur numéro avec l'affectation des tantièmes à ces lots pour chaque clé de répartition (charges de masse et charges spéciales).

La loi prévoit que la détermination des tantièmes, repose, selon la nature de la charge, sur l'un ou l'autre des critères suivants :

- En fonction de la surface et de la nature des parties privatives,
- En fonction de l'utilité pour un copropriétaire.

Ainsi selon la première règle, un studio de 20 m² paiera moins de charges générales qu'un F3 de 80 m² mais, compte tenu de sa nature, beaucoup plus qu'un garage de 20 m².

En application de la deuxième règle, l'appartement situé au 2^{ème} étage paiera moins de charges d'entretien d'ascenseur que l'appartement de même surface situé au 6^{ème} étage.

Au-delà de la contribution aux charges, ces tantièmes déterminent les voix détenues par le copropriétaire du lot lors des décisions d'assemblée. La logique est simple : plus le lot est important, plus son propriétaire dispose de droits de vote et plus il contribue aux charges.

Les votes des décisions relatives à la gestion courante se basent sur les tantièmes de masse générale. Cependant, lors des questions relatives aux travaux d'entretien de parties communes spéciales, seuls les propriétaires concernés participent au vote, sur la base des tantièmes de charges spéciales correspondantes. Par exemple, le vote de travaux de ravalement du bâtiment A se base sur les tantièmes de la clé de répartition bâtiment A.

2.5. Le carnet d'entretien

Depuis la loi SRU, la mission du syndic comporte l'obligation d'établir et de tenir à jour un carnet d'entretien.

Ce document est destiné à mieux informer les copropriétaires et éventuels acquéreurs sur l'état technique de l'immeuble, en recensant les événements importants relatifs à son entretien. Il doit aussi contribuer à éclairer les perspectives d'entretien à prévoir pour la conservation de l'immeuble.

Les éléments obligatoires inscrits dans le carnet d'entretien sont fixés par Décret :

- l'adresse de l'immeuble,
- l'identité du syndic en exercice,

- les références des contrats d'assurance de l'immeuble souscrits par le syndicat des copropriétaires, ainsi que la date d'échéance de ces contrats,
- l'année de réalisation des travaux importants, tels que le ravalement des façades, la réfection des toitures, le remplacement de l'ascenseur, de la chaudière ou des canalisations, ainsi que l'identité des entreprises ayant réalisé ces travaux,
- la référence des contrats d'assurance dommages ouvrage souscrits pour le compte du syndicat des copropriétaires, dont la garantie est en cours,
- les références des contrats d'entretien et de maintenance des équipements communs, ainsi que la date d'échéance de ces contrats,
- l'échéancier du programme pluriannuel de travaux si l'assemblée générale des copropriétaires a décidé sa mise en œuvre.

Au-delà de ces éléments obligatoires, le carnet d'entretien peut regrouper toutes autres informations utiles à la compréhension de l'état technique de l'ensemble immobilier et de ses équipements (plans ou schémas techniques d'installation, diagnostics, journaux d'incidents, relevés de consommation énergétique,...), on parle alors de carnet d'entretien étendu.

Dans la pratique, nombre de syndic inscrivent dans le carnet d'entretien les décisions de travaux ou de contrats prises en assemblée sans classement particulier en fonction de l'objet, de l'importance ou de la pertinence. C'est une liste d'évènements, un historique, dont l'utilisation reste très limitée, d'autant que cette liste n'est pas rattachée à un inventaire.

2.6. Le syndicat des copropriétaires

Comme indiqué dans l'article 14 de la loi de 1965, la collectivité des copropriétaires est constituée en un syndicat qui a la personnalité civile. Le syndicat des copropriétaires est en fait l'organe de gestion de la copropriété, indivision propriétaire des parties communes à laquelle

adhère de facto tout nouvel acquéreur. Nous laissons aux spécialistes le soin d'apprécier la qualité des échafaudages juridiques qui étayent cette construction.

Le résultat confère au syndicat des copropriétaires un statut atypique, sans équivalence dans les autres formes d'organisation :

- Par son « objet social », la gestion d'un ensemble immobilier, le syndicat s'apparente à une SCI (Société Civile Immobilière) mais n'est pas immatriculée au registre du Commerce et des Sociétés comme une SCI.
- Par sa finalité « à but non lucratif », le syndicat s'apparente à une association mais n'est pas fondé sur le caractère intuitu personae, c'est-à-dire l'adhésion volontaire, puisque l'appartenance au syndicat est implicite, obligatoire et définitive dès l'acquisition d'un lot.
- Par l'importance de ses budgets de fonctionnement, le syndicat s'apparente à une entreprise, TPE ou PME, mais n'a ni les structures de direction, ni une comptabilité comparable, ni personnalité « fiscale », ni les obligations de contrôle et de dépôt des comptes.
- Par l'expression juridique définie, la transparence fiscale et l'organisation collégiale des décisions, le syndicat ressemble à une indivision mais est, à notre connaissance, le seul cas d'indivision dont un indivisaire ne peut demander la dissolution. « Nul n'est contraint de rester en indivision ».

Une illustration de cette position atypique est donnée par les établissements bancaires, qui, selon les enseignes, ouvrent les comptes du syndicat soit sous le régime des entreprises, soit comme une association, soit comme un compte de particulier. Il est vrai que pendant des décennies ces organismes ont été habitués à gérer la trésorerie des copropriétés **sur et pour le compte des syndics**.

L'ambiguïté du statut nous amène à considérer, dans notre analyse, le syndicat des copropriétaires comme une « **indivision forcée** ».

2.7. *L'assemblée générale*

L'assemblée générale est l'organe décisionnaire du syndicat des copropriétaires.

La convocation

Le syndic convoque l'ensemble des membres du syndicat au moins 21 jours avant la date prévue. Il joint à la convocation un formulaire de pouvoir pour permettre au copropriétaire de se faire représenter, ainsi que l'ordre du jour, avec les projets de résolution complétés par la copie des pièces nécessaires aux copropriétaires pour forger leur opinion. Un rapport d'activité du conseil syndical complète le dossier.

L'ordre du jour est établi par le syndic en accord avec le conseil syndical. Seules les questions inscrites à l'ordre du jour pourront faire l'objet d'un vote en séance.

Le déroulement

Les arrivées et départs sont enregistrés sur une feuille de présence émargée par les participants. Le nombre de pouvoirs détenus par une même personne est limité (3 pouvoirs ou moins de 5% des tantièmes y compris les siens).

A l'ouverture de la séance, l'assemblée élit les membres du bureau :

- Le Président de séance, choisi parmi les copropriétaires, anime les débats et le cas échéant, signe le contrat de syndic, par délégation du syndicat,
- Le secrétaire, qui est le plus souvent le syndic, rédige le procès-verbal, signé ensuite par tous les membres du bureau,
- Le ou les scrutateurs vérifient la conformité de la feuille de présence, du déroulement et de l'enregistrement des votes.

Règles de majorité

Chaque copropriétaire est inscrit une seule fois sur la feuille de présence, mais dispose du nombre de voix correspondant au total des tantièmes de tous ses lots.

La règle de majorité varie selon la nature de la question, en résumé :

- Majorité simple, (article 24 de la loi) c'est-à-dire nombre de voix exprimées POUR supérieur au nombre de voix exprimées CONTRE, pour les questions de gestion courante,
- Majorité absolue (article 25 de la loi), c'est-à-dire plus de 50% des tantièmes « inscrits » favorables, pour certaines décisions (choix du syndic, élection du conseil syndical, travaux autres que l'entretien mais sans transformation ou amélioration),
- Double majorité qualifiée (article 26 de la loi) c'est-à-dire plus de 50% du nombre de copropriétaires inscrits sur la feuille de présence ET plus de 66% de tantièmes favorables, pour les décisions d'amélioration ou opérations spéciales,
- Unanimité pour les décisions entraînant une nouvelle répartition de l'état de division ou une modification de la destination de l'immeuble.

Ces règles de vote particulières appellent plusieurs commentaires :

- Le choix de la règle de majorité, qui peut inverser le résultat d'un vote est une source fréquente de litiges et engendre de multiples jurisprudences,
- Les questions posées en application des articles 25 et 26 créent de fait un quorum qui est souvent difficile à mobiliser dans les grandes copropriétés. Cela confère aux absents un pouvoir de blocage pour toutes les décisions importantes de la copropriété,
- L'obtention de l'unanimité est difficile dans les petites copropriétés, mais complètement utopique dans les ensembles importants. Le droit individuel appliqué ainsi, enlève toute possibilité d'évolution, même de bon sens.

Usage des pouvoirs

Le vote par correspondance n'est pas autorisé. En effet les questions sont débattues en séance et peuvent faire l'objet d'informations complémentaires ou même de modifications substantielles des projets de résolution figurant dans l'ordre du jour. En conséquence, si un copropriétaire donne des consignes de vote à son mandataire, ce dernier peut décider de ne pas les respecter. Le mandataire fera son affaire personnelle d'expliquer à son mandant les motifs de ce changement. La notion de mandat impératif n'est pas en vigueur en copropriété.

Nature et rythme des assemblées

On distingue 3 types d'assemblées :

- L'assemblée générale **annuelle**, appelée souvent improprement « ordinaire » (AGO) se réunit annuellement, dans les 6 mois suivant la clôture des comptes de la copropriété.
- L'assemblée générale **supplémentaire**, communément dite « Extraordinaire » (AGE), est une assemblée intermédiaire convoquée au cours de l'année.
- L'assemblée **spéciale**, concerne des délibérations soumises au vote d'une partie seulement des copropriétaires. Comme tous les copropriétaires, même non votants, doivent être convoqués, ces assemblées sont généralement organisées en marge des assemblées générales.

Lors de l'assemblée annuelle, le syndicat aura à se prononcer sur l'approbation des comptes de l'exercice écoulé, sur la base des documents joints à la convocation (sous la forme normalisée par la loi) et après les éventuelles explications fournies par le syndic en séance.

Le syndicat des copropriétaires devra impérativement voter, lors de l'assemblée annuelle, un budget prévisionnel de charges courantes, afin d'assurer le fonctionnement de la copropriété. Le syndic pourra ainsi lancer les appels de fonds nécessaires à l'alimentation de la trésorerie du syndicat.

Au cours de cette assemblée, le conseil syndical, élu par l'assemblée, rendra compte de sa mission, mais cette intervention ne donnera pas lieu à vote de l'assemblée.

L'ordre du jour de l'assemblée annuelle peut naturellement comprendre toutes questions relatives à la gestion et à la vie de la copropriété, y compris les questions relevant de majorités différentes de celles de la gestion courante.

La loi prévoit que certaines questions soient régulièrement posées avec une périodicité maximale définie, par exemple :

- Choix du syndic, au moins tous les 3 ans,
- Election des membres du conseil syndical, au moins tous les 3 ans,
- Renonciation au compte bancaire séparé, lors de changement de syndic ou tous les 3 ans.

Un copropriétaire peut demander l'inscription d'une question à l'assemblée générale (d'ordre général ou d'intérêt particulier, telle qu'une autorisation de travaux), mais doit le demander au syndic, dans un formalisme prévu par la loi et dans des délais compatibles avec la préparation et la diffusion de l'ordre du jour.

L'assemblée **supplémentaire** est convoquée par le syndic (ou par d'autres voies en cas de difficultés particulières) lorsqu'une situation d'urgence ou d'importance nécessite une décision du syndicat sans attendre la prochaine assemblée annuelle, que ce soit pour des questions de travaux ou de situation économique ou administrative particulière. A titre d'exemple, une assemblée supplémentaire sera indispensable si l'assemblée annuelle précédente n'a pu, faute de majorité suffisante, se prononcer sur le choix d'un syndic, l'élection d'un conseil syndical ou le vote d'un budget. Le délai de convocation de 21 jours pourra être raccourci si la notion d'urgence le justifie.

L'assemblée **spéciale** délibère et vote sur des questions relatives aux dépenses d'entretien définies en charges spéciales dans l'état de division (typiquement réfection d'un ascenseur) et sur des sujets demandant une majorité spéciale d'une partie des copropriétaires (par exemple

unanimité des propriétaires du dernier étage pour l'autorisation d'une surélévation).

Procès-verbal et recours

Le procès-verbal établi par le secrétaire de séance et signé par les membres du bureau doit être diffusé par le syndic aux copropriétaires dans un délai de deux mois après la date de l'assemblée. L'envoi sera fait en LR/AR aux membres du syndicat absents et non représentés lors de l'assemblée et à ceux dont le vote, sur une résolution proposée à la majorité absolue ou qualifiée (art. 25 ou 26), est contraire à la décision prise par l'assemblée.

Les absents et opposants disposeront alors d'un délai de deux mois pour contester une ou des décisions prises par l'assemblée. A cet effet, ils devront présenter une requête motivée et assigner le syndicat des copropriétaires devant le TGI (Tribunal de Grande Instance), obligatoirement par l'intermédiaire d'un avocat.

2.8. Le conseil syndical

Constitution

Le conseil syndical est constitué de copropriétaires volontaires, bénévoles et non rémunérés. Chaque membre du conseil syndical est élu individuellement par l'assemblée générale, à la majorité absolue (article 25), pour une durée maximale de 3 ans, sans limite de renouvellement. Le nombre de membres est généralement fixé par le règlement de copropriété ou à défaut par l'assemblée.

Missions

Le conseil syndical assiste le syndic et contrôle sa gestion. Il représente l'ensemble des copropriétaires. Cette mission définie par la loi est à la fois vaste et floue.

Au titre de l'assistance, le conseil syndical étudie et donne son avis sur toutes les questions relatives au syndicat pour lesquelles il a été consulté

ou dont il s'est saisi lui-même. Son implication va donc dépendre de ses motivations et de sa disponibilité.

Au plan du contrôle de la gestion, le conseil syndical contrôle la gestion du syndic, notamment la comptabilité du syndicat, la répartition des dépenses, les conditions dans lesquelles sont passés et exécutés les marchés et contrats, l'élaboration du budget prévisionnel dont il suit l'exécution ainsi que la mise en œuvre par le syndic des décisions de l'assemblée.

Par ailleurs, l'assemblée peut attribuer d'autres missions au conseil syndical. Elle peut fixer le montant du seuil de dépenses à partir duquel le syndic doit obtenir l'accord du conseil syndical avant d'engager les dépenses. De même, si l'assemblée a fixé un seuil au-delà duquel le syndic doit effectuer une consultation d'entreprises avant d'engager des dépenses, le conseil syndical veillera au respect de ces règles.

L'assemblée peut aussi déléguer ses pouvoirs au conseil syndical pour une mission particulière dans un cadre clairement défini, par exemple terminer la négociation avec un ou des fournisseurs en vue de choisir un prestataire pour une opération donnée dans la limite d'un budget maximal prédéfini.

Enfin, des évolutions législatives récentes tendent à renforcer le pouvoir du conseil syndical en officialisant sa participation auprès du syndic à la préparation de l'ordre du jour et l'élaboration des budgets de gestion courante proposés aux assemblées.

Fonctionnement et assistance

Les dépenses nécessitées par l'exécution de la mission du conseil syndical constituent des dépenses courantes supportées par le syndicat.

Le conseil syndical peut notamment se faire assister pour l'exercice de sa mission, conformément à l'article 27 du décret du 17 mars 1967 (section III précisant les modalités de fonctionnement du conseil syndical) :

« Le conseil syndical peut, pour l'exécution de sa mission, prendre conseil auprès de toute personne de son choix. Il peut aussi, sur une question particulière, demander un avis technique à tout professionnel de la

spécialité.

Les dépenses nécessitées par l'exécution de la mission du conseil syndical constituent des dépenses courantes d'administration. Elles sont supportées par le syndicat et réglées par le syndic.»

Pour faire appel à une assistance externe, une simple décision du conseil syndical suffit, sans demander l'accord du syndic ou de l'assemblée générale, même si cette opération n'a pas été préalablement budgétée.

Pour permettre au conseil syndical l'exercice de ses missions, le syndic est tenu de lui transmettre, sur simple demande, tout document relatif à la copropriété.

Le conseil syndical doit chaque année rendre compte de sa mission à l'assemblée. Un rapport du conseil syndical est transmis aux copropriétaires avec l'ordre du jour de l'assemblée.

Président

Le conseil syndical élit parmi ses membres un président.

Le président anime et s'assure du bon fonctionnement du conseil syndical. Par exemple, il convoque le conseil syndical et préside ses réunions. Contrairement à certains usages, le conseil syndical peut être convoqué sans la participation du syndic. Les modes de convocation et la fréquence des réunions ne sont pas règlementées par la loi (sauf une réunion annuelle, avec le syndic pour la préparation de l'assemblée annuelle).

Le président assure la coordination entre le conseil syndical et le syndic dont il est l'interlocuteur privilégié.

Lors d'évènements particuliers, ses prérogatives sont étendues (par exemple en cas de défaillance ou de changement de syndic).

D'une manière générale, le conseil syndical et son président ne disposent d'aucun pouvoir exécutif.

2.9. *La fonction syndic*

La loi impose au syndicat de copropriétaires de confier la gestion de la copropriété à un syndic élu à la majorité absolue en assemblée générale, pour une durée maximale de 3 ans (renouvelable).

Les 3 missions essentielles du syndic, très encadrées par la loi de 1965 sont :

- L'exécution des décisions de l'assemblée générale et la mise en application du règlement de copropriété, dans le respect de la législation et des réglementations ;
- L'administration de la copropriété : l'entretien et la conservation de l'immeuble, la gestion des achats et des contrats de service, la gestion du personnel, la tenue de la comptabilité, les appels et le recouvrement des charges, la gestion des assurances et sinistres, la tenue des archives et documents légaux ;
- La représentation externe du syndicat dans les actes civils.

L'assemblée peut élire un syndic professionnel ou un syndic non professionnel. Dans ce cas, il est choisi parmi les copropriétaires.

2.10. *La fonction gardien*

Responsabilités

Le statut très particulier des copropriétés entraîne des spécificités dans la gestion des ressources humaines. Il est important de bien fixer les responsabilités respectives pour éviter une confusion des rôles.

Le syndicat des copropriétaires est l'employeur. Il est donc le responsable légal du salarié et paie les salaires et les charges sociales.

L'assemblée générale, organe de décision du syndicat, fixe le nombre et la catégorie des salariés.

Le syndic, mandataire de l'employeur, représente le syndicat des copropriétaires dont il reçoit délégation pour la gestion de toutes les opérations administratives relatives à la gestion du personnel (engager,

congédier, régler salaires et charges, et, de manière générale, assumer toutes obligations légales et sociales,...).

Le conseil syndical assiste et contrôle la gestion du syndic. Le syndic n'étant pas présent dans la copropriété, le conseil syndical peut désigner un de ses membres comme correspondant auprès des salariés pour la planification et le suivi de l'activité. Cette disposition est inscrite dans certains règlements de copropriété.

Convention collective

Les salariés des copropriétés relèvent de la convention collective nationale du travail des gardiens, concierges et employés d'immeubles du 11 décembre 1979 qui détermine les conditions d'emploi et de rémunération.

La convention détermine les conditions de rémunération, en actualisant une grille de salaire fonction de la classification du salarié, les modalités d'attribution et de calcul des primes diverses (13^{ème} mois, ancienneté, départ en retraite, primes spécifiques) ainsi que la détermination des avantages en nature pour le personnel logé. L'ensemble est assez complexe, d'autant que la convention collective nationale fait l'objet de nombreux compléments régionaux.

Classification des emplois

Les salariés de catégorie A et B sont classés en 6 niveaux correspondant à des coefficients selon la nature des tâches à effectuer et le niveau de responsabilité. Ainsi, un salarié de niveau 1 (coefficient 235) exécute des tâches simples ne nécessitant pas de connaissances particulières, selon les consignes précises de l'employeur. Le salarié de niveau 6 (coefficient 410) est un agent de maîtrise qui accomplit des travaux administratifs ou techniques d'après les instructions reçues de caractère général. Il peut assurer l'encadrement de personnel, conduire une équipe, prendre en charge les relations externes (fournisseurs et prestataires) et justifier par écrit les activités et décisions prises.

Cette classification vise à répondre aux différents contextes et besoins des copropriétés.

Catégories d'emplois

La convention collective distingue 2 catégories d'emploi :

Catégorie A Employé d'immeuble : Le salarié de catégorie A travaille dans un cadre horaire. Un temps complet correspond à 35 h par semaine (151,67 h /mois). De manière générale, il ne bénéficie pas de logement de fonction dans la copropriété. La gestion de l'activité de ces salariés ne présente aucun caractère particulier par rapport au droit du travail et aux conditions d'emploi des salariés des entreprises.

Catégorie B Gardien concierge : Le salarié de catégorie B bénéficie obligatoirement d'un logement de fonction et sa rémunération ne fait pas référence à un temps de travail mais se calcule selon un régime dérogatoire en référence à des tâches évaluées en UV (unités de valeur). Le barème utilisé pour le décompte des UV est défini dans l'annexe 1 de la convention collective.

Un total de 10 000 UV correspond à un temps plein. La grille des tâches affectées avec le décompte des UV correspondantes, est annexée au contrat de travail.

Spécifiés de l'emploi de gardien

Le contrat de gardien concierge fait référence à des heures « d'ouverture de la loge ». Cette notion correspond aux horaires de présence du gardien dans la copropriété. Il ne s'agit pas d'heures de travail puisque la base de sa rémunération est calculée en UV à partir de la grille de tâches affectées et non en heures. Durant ces « heures d'ouverture de la loge », en complément des tâches qui lui sont affectées, le gardien assure une présence vigilante dans la copropriété.

La convention prévoit qu'à coefficient identique (classification) l'employé et le gardien peuvent effectuer les mêmes tâches. Toutefois la rémunération brute mensuelle est différente, la rémunération de l'employé est inférieure à celle du gardien, pour la même qualification. La différence, de l'ordre de 200 € est à rapprocher du montant prélevé mensuellement au gardien au titre de son avantage en nature logement.

3. Les acteurs de la copropriété

3.1. Le géniteur : le promoteur

Lors d'une construction neuve, le promoteur est un professionnel de l'immobilier qui définit un programme de construction, supervise les plans et le lotissement, organise les opérations administratives, dont l'obtention du permis de construire, fait édifier et réceptionner l'ouvrage, définit avec géomètre et notaire le règlement de copropriété ainsi que l'état de division, et met en vente les lots ainsi constitués.

Dans le cas du lotissement d'un immeuble ancien par son propriétaire unique, la procédure est semblable que ce démembrement soit accompagné ou non d'une rénovation.

La date de naissance effective de la copropriété est celle de l'entrée en jouissance du premier copropriétaire, définie dans l'acte authentique dressé par un notaire.

La nomination du premier syndic fait partie des prérogatives du promoteur qui précise cette affectation dans le règlement de copropriété déposé au bureau des hypothèques.

Le syndic provisoire va alors administrer la copropriété mais devra convoquer une première assemblée générale dans les douze mois suivant la vente du premier lot. Pendant la période de commercialisation le promoteur assumera les responsabilités de copropriétaire et participera donc au syndicat comme détenteur de tous les lots non encore affectés.

Le promoteur devra naturellement assumer les garanties légales, biennales et décennales quant à l'achèvement de l'ouvrage et à sa conformité par rapport aux descriptifs et à sa destination. De manière synthétique, la garantie décennale concerne le gros œuvre et les installations intégrées et la garantie biennale les éléments d'équipements dits « non incorporés ». Ces garanties démarrent lors de la phase de réception de l'ouvrage.

Le rôle du promoteur est éphémère, son objectif étant tout naturellement de finaliser au plus tôt la commercialisation de l'ensemble de manière à faire fructifier, dans les meilleures conditions, son investissement initial, puis de disparaître du syndicat.

3.2. Le payeur : le copropriétaire

3.2.1. Un statut très mal connu

Devenir copropriétaire c'est simple, il suffit de « passer à l'acte » chez le notaire, où la procédure est identique à celle de l'acquisition de tout autre bien immobilier, maison ou terrain en pleine propriété. Après avoir acquitté les taxes, les émoluments du notaire, et le plus souvent les frais liés à la mise en place du prêt et de ses garanties et la quote-part des taxes foncières annuelles restant à courir à la date de l'entrée en jouissance, l'acquéreur obtient automatiquement le statut de copropriétaire.

S'il est indispensable d'obtenir un permis pour conduire une voiture dans le domaine public, point n'est besoin de licence ou de formation pour gérer un logement situé dans un espace collectif.

Rares sont ceux qui savent évaluer les enjeux associés aux deux lettres « Co » précédant le vocable propriétaire et nombreux ceux qui, après avoir visité la partie privative du bien et évalué les éventuels frais de remise en état, estiment avoir cerné les conditions d'usage et de financement de leur acquisition.

Le notaire va remplir sa mission en présentant les estimations de charges courantes, les taxes foncières et d'habitation, et en présentant la documentation relative à la copropriété transmise par le syndic (Règlement de copropriété, carnet d'entretien, travaux votés ou projets de travaux, éventuellement PV des dernières assemblées).

Pourtant, par son statut de copropriétaire, l'acquéreur va en pratique s'auto condamner « à perpétuité » à participer à une collectivité dont il ignore l'essentiel. Condamnation « à perpète » car le seul moyen d'en sortir sera de revendre le bien, ce qui n'est pas forcément très favorable

compte tenu du prix du ticket d'entrée et des engagements financiers mis en œuvre.

Participer à une telle collectivité c'est en premier lieu assumer le règlement de la quote-part des charges qui seront décidées par cette communauté ou imposées par la réglementation.

Sait-il au moment de l'achat que les charges courantes présentées dans les budgets ne sont que la partie visible d'un iceberg qui a toute chance d'émerger complètement pendant la durée de son engagement financier ?

Le deuxième engagement mal connu est l'existence d'une solidarité entre copropriétaires. Si certains copropriétaires sont défaillants et n'assument pas leur première responsabilité en réglant leurs charges, les autres copropriétaires seront invités par le syndic à combler le déficit, la copropriété ne pouvant se trouver à découvert. Elle pourra peut-être différer certains travaux mais devra à minima faire face aux charges courantes notamment le règlement des fournisseurs et du personnel.

Ce risque de solidarité est minime dans une copropriété saine où les difficultés passagères sont absorbées par le mécanisme des budgets prévisionnels et les défaillances ponctuelles pourront être couvertes par la mise en œuvre des privilèges dont bénéficie le syndicat en cas de vente forcée du bien du copropriétaire concerné.

Toutefois la conjonction des difficultés et des travaux peut créer un effet de résonance susceptible d'entraîner très rapidement une dégradation des conditions financières individuelles et collectives, avec un impact majeur sur la valorisation du patrimoine et les conditions d'usage de l'immeuble.

Combien de candidats copropriétaires surveillent-ils le taux de défaillance des copropriétaires avant de s'engager ?

3.2.2. *La mosaïque des copropriétaires*

La constitution d'une population de copropriétaires est aussi diversifiée que celle d'une aire d'autoroute un jour de grande transhumance. Chacun se trouve là pour des raisons personnelles, sans avoir de probable communauté d'intérêt avec son voisin « de circonstance ». La comparaison s'arrête là, car la durée du partage d'espace commun entre copropriétaires est beaucoup plus durable que celle des usagers d'autoroute, très éphémère par essence.

L'examen du panel des copropriétaires donne un aperçu du comportement probable de la collectivité.

Le premier axe différenciateur est la destination du bien acquis, c'est-à-dire l'usage prévu par son propriétaire :

- Propriétaire occupant à titre de résidence principale,
- Propriétaire occupant à titre de résidence secondaire,
- Bailleur privé, également avec une subdivision d'usage en résidence principale ou secondaire,
- Investisseur privé loueur professionnel,
- Bailleurs sociaux gérant une part importante des lots,
- Professionnels (bureaux ou commerces).

Le deuxième axe différenciateur est la personnalité juridique des copropriétaires - personnes physiques, SCI, bailleurs, indivision successorale - dont le comportement au sein de la collectivité sera influencé par le statut.

Le troisième axe est l'âge des copropriétaires personnes physiques ou plus exactement leur positionnement dans le cycle patrimonial, accession, entretien ou transmission de patrimoine :

- Les primo-accédants sont le plus souvent en situation limite d'endettement et souhaitent retarder tout investissement à court terme.

- Les copropriétaires déjà installés dans la vie active sont fréquemment plus ouverts à la valorisation de leur patrimoine et disposent de conditions préférentielles pour l'accès au crédit.
- Les retraités sont plus généralement en phase de préparation de leur succession, ils rechignent à l'idée d'accéder à de nouveaux crédits qui leurs sont d'ailleurs consentis avec des conditions de garantie contraignantes. D'autre part, ils craignent de prendre des engagements dont la portée dépasserait leur espérance de vie et préfèrent laisser les efforts d'investissement « à leurs successeurs ».

La capacité financière des copropriétaires est le quatrième axe différenciateur, la peur de ne pouvoir « suivre » le train de dépenses étant souvent le véritable moteur de choix en apparence irréflechis. Ce critère est particulièrement instable, la disparité des moyens étant aggravée par les phénomènes de crises, générales ou sectorielles, et les « accidents » de la vie impactant les situations individuelles.

Naturellement tous ces critères sont combinés et rendent bien délicate la compréhension du contexte global de chaque copropriété.

Pour paraphraser le Général de Gaulle, nous résumerons la situation en s'interrogeant « *Comment gouverner un ensemble qui a autant de sortes de copropriétaires ?* »

3.2.3. *L'esprit copropriétaire*

En France le sens de la propriété est inné mais l'esprit de la copropriété demande une longue pratique.

Il faut reconnaître que la complexité des règles de fonctionnement de la copropriété n'en facilite pas l'approche. La formation ne peut être efficacement déployée à grande échelle car l'investissement d'apprentissage est démesuré et la pratique ne s'exerce que de manière très sporadique au moment des assemblées ce qui est insuffisant pour entretenir la compétence acquise.

De manière générale, nous constatons qu'une très faible minorité de copropriétaires (participant ou non au conseil syndical) suit les

opérations et apporte sa compétence pour instruire et éclairer les opérations et projets, dans la recherche d'un véritable intérêt collectif.

A l'inverse, une grande majorité se désintéresse des opérations et subit les décisions, le plus souvent sans comprendre, avec au mieux une participation passive ou au pire une fuite des responsabilités par une politique de la chaise vide à chaque assemblée. Là encore, la nature des sujets abordés en assemblée, hors du domaine de compétence du plus grand nombre, contribue à justifier passivité et absentéisme.

Entre ces deux positions il y a souvent une minorité très bruyante qui s'oppose à tout et parfois à son contraire et tente de rallier les indécis à la défense des intérêts individuels de certains d'entre eux.

L'esprit copropriété qui devrait être le lien entre tous les membres de la collectivité est largement dominé par les intérêts individuels, inhérents à l'ignorance des copropriétaires et à la disparité de leur situation personnelle et financière.

3.3. Le tuteur : le syndic

3.3.1. Statut du syndic non professionnel

Un syndic non professionnel est un copropriétaire qui a proposé ses services au syndicat pour assurer l'ensemble des missions de syndic dans le cadre d'un contrat de service, rémunéré ou non. Il devra être élu, en assemblée générale, à la majorité absolue (article 25) comme pour un professionnel.

Aucune aptitude particulière, ni diplôme, ni agrément ne sont exigés pour accéder à cette fonction. Le syndic non professionnel pourra se faire assister de tous professionnels de son choix pour sa gestion et inclure les prestations correspondantes dans le budget prévisionnel et les charges du syndicat.

Naturellement le syndic non professionnel ouvrira un compte bancaire séparé pour la gestion des fonds du syndicat et contractera, pour le compte du syndicat, une assurance couvrant sa responsabilité civile dans

les actes engagés en qualité de syndic. Il est exempté de la fourniture de garantie financière imposée aux professionnels.

Dans les « petites copropriétés », la désignation d'un volontaire ayant de la disponibilité et une bonne culture de la gestion peut être une bonne solution. Il n'y a pas de taille limite, les conditions de succès étant liées à la personnalité du candidat, à l'ambiance locale et à l'importance des services gérés (personnel ?). Les difficultés sont souvent proportionnelles au nombre d'acteurs et peu de copropriétés de plusieurs dizaines de lots arrivent à s'organiser de manière pérenne sur ce modèle.

Il est primordial qu'il n'y ait pas de confusion entre le rôle du syndic et celui du conseil syndical. La mission d'assistance et de contrôle est très importante dans cette configuration pour éviter les risques de dérives.

3.3.2. *Statut de syndic professionnel*

La profession de syndic s'inscrit dans la réglementation des agents immobiliers encadrée par la loi du 2 janvier 1970, dite loi « Hoguet », complétée par son décret d'application du 20 juillet 1972.

Pour être autorisé à exercer son activité, le syndic professionnel doit posséder :

- une carte professionnelle de "gestion immobilière" dite « carte G » délivrée par le préfet, obtenue sous conditions de diplômes et d'expérience : minimum Bac+3 dans le domaine juridique, économique ou commercial ou d'un BTS spécialisé en immobilier (ou expérience équivalente) ;
- une garantie financière suffisante (cautionnement ou organisme de garantie collective) ;
- une assurance RCP (responsabilité civile professionnelle).

3.3.3. *Contrat et rémunération du syndic*

Le syndic professionnel est rémunéré pour l'exercice de sa mission. Il perçoit des honoraires libres définis dans le contrat approuvé par l'assemblée générale. Ses honoraires comprennent une partie forfaitaire fixe, correspondant à l'ensemble des opérations de gestion courante et une partie d'honoraires variables pour les prestations complémentaires optionnelles. Les honoraires fixes sont généralement calculés selon un barème fonction du nombre de lots.

A la suite de multiples abus, le périmètre de la gestion courante a été règlementé par l'arrêté du 19 mars 2010 qui détermine les prestations dites invariables incluses dans le forfait, notamment :

- La préparation, la tenue et la gestion administrative de l'assemblée générale ordinaire,
- La comptabilité générale de la copropriété et sa gestion financière,
- La tenue et mise à jour des fichiers du syndicat : liste des copropriétaires, carnet d'entretien,...
- La conservation des archives et leur transmission au syndic successeur,
- La mise à disposition du conseil syndical des documents de la copropriété,
- La gestion de l'entretien et de la maintenance,
- La négociation et suivi des contrats et prestations ainsi que des diagnostics,
- La consultation et la préparation des projets de travaux présentés à l'assemblée,
- Les assurances et les déclarations de sinistres,
- La gestion du personnel : embauche, contrat de travail, administration, suivi opérationnel.

En complément de ces prestations de gestion courante, le syndic est amené à réaliser des prestations complémentaires liées à son contrat de syndic conclu avec la copropriété. Ces prestations qui font l'objet d'honoraires libres, selon la grille tarifaire prévue au contrat, se

répartissent en 2 catégories : les prestations à la charge du syndicat des copropriétaires et les prestations prises en charge par la copropriété mais imputées au copropriétaire concerné.

Rentrent dans la première catégorie les prestations occasionnelles telles que la préparation et la tenue d'une assemblée générale supplémentaire, la gestion de réparations après sinistre, la gestion de travaux, le suivi d'un litige au tribunal...

Les frais de mutation correspondant à la transmission des documents nécessaires au notaire (état daté, règlement de copropriété, diagnostics obligatoires,...) et les frais de relance et de contentieux entrent dans la deuxième catégorie. Ils sont facturés au syndicat puis ré-imputés sur le compte du copropriétaire concerné.

Par ailleurs, le syndic facture au syndicat, en sus des honoraires, les frais administratifs, reproduction et affranchissement, sur la base d'un forfait ou d'un décompte de prestations selon tarif convenu.

Les prestations supplémentaires réalisées par le syndic pour la gestion des travaux sont généralement facturées en pourcentage du montant des travaux réalisés.

L'activité du syndic, de même que sa rémunération, sont régulièrement sources de tensions.

D'un côté, l'extension continuelle des réglementations techniques et administratives élargit son domaine de responsabilité et son besoin de compétence et augmente inexorablement la charge de travail par copropriété.

De l'autre côté, la réduction lente mais régulière de l'aveuglement des copropriétaires soutenue par les actions des associations a contribué à réduire l'opacité de la rémunération des syndics par la diminution de certaines « niches de profit » historiques. Il faut entendre par là les revenus annexes tels que :

- Le placement à leur profit de la trésorerie de leurs clients,
- Les commissions obtenues en tant que courtier d'assurance,
- Les commissions ou remises obtenues des fournisseurs,

- Les marges abusives sur certains services (photocopies,...).

Face à ces évolutions, un nouveau modèle économique doit être imaginé pour définir une rémunération juste et transparente des services des syndicats aux copropriétés.

3.3.4. *Organisation fonction syndicat en cabinet*

L'efficacité de la gestion du syndicat suppose une bonne connaissance du contexte de la copropriété. C'est pourquoi l'organisation interne du cabinet s'appuie le plus souvent sur « un binôme » composé d'un « principal de gestion » interlocuteur « officiel » du syndicat et d'un assistant en charge du traitement des opérations de gestion courante. Ce binôme constitue le « front office » ou interface copropriété et s'appuie sur un « back office » ou « arrière boutique » avec une importante logistique en comptabilité et gestion. Selon la taille et l'organisation du cabinet, les services « d'arrière boutique » peuvent être fournis en interne ou être externalisés auprès de prestataires spécialisés ou de filiales, soit en local, soit à distance.

L'ensemble repose sur la mise en place d'infrastructures informatiques lourdes pour le suivi des opérations et l'organisation des traitements de masse.

Sur le plan humain, le métier est terriblement éprouvant avec des horaires élastiques : réunions de conseil syndical ou assemblées générales tardives, houleuses et interminables, sollicitations multiples en cas d'incidents, rapports parfois conflictuels avec des résidents ou copropriétaires.

Au-delà des qualités techniques imposées par la réglementation au responsable de cabinet, le principal de copropriété doit faire preuve de grandes qualités d'écoute, de diplomatie et posséder une grande résistance au stress.

L'image de la qualité de la gestion d'une copropriété est attachée à la personnalité du syndicat. La persistance du même interlocuteur connaissant bien l'immeuble et ses copropriétaires est appréciée, à

l'inverse les syndicats se plaignent des trop fréquents « turn over » accélérés notamment lors des regroupements de cabinets.

Par ailleurs la recherche de rentabilité des cabinets, combinée avec le souhait de maintenir une rémunération attractive des agents, incite à affecter un nombre toujours plus grand de clients au même binôme. On voit ainsi des équipes gérer des portefeuilles de plus de 2 000 lots et/ou 50 copropriétés. A ce niveau, il n'est pas raisonnablement possible d'effectuer un suivi sérieux et d'avoir la disponibilité minimale attendue des copropriétaires, quelque soit la compétence de l'intervenant. C'est une des raisons majeures de la grogne grandissante des copropriétaires vis-à-vis de leur syndic.

Enfin, l'extension perpétuelle des règlementations juridiques et la diversité des domaines techniques abordés en copropriété interdisent à une même personne d'acquérir et d'entretenir l'ensemble des compétences nécessaires à la prise en charge des problèmes posés à chaque copropriété.

Le costume d'homme-orchestre endossé par le syndic craque de toutes parts. Le syndic ne sait plus jouer toutes les partitions. Ne faudrait-il pas définir un rôle de chef d'orchestre ?

3.3.5. *Organisation générale des cabinets*

Le métier de syndic est très souvent intégré dans une structure « d'administrateur de biens », agence immobilière qui regroupe plusieurs pôles spécialisés :

- La transaction immobilière (vente de biens), activité généralement plus lucrative mais soumise aux aléas de la conjoncture,
- La gestion locative activité de mandataire plus régulière et moins complexe (relation 1 à 1),
- La fonction syndic professionnel, généralement moins lucrative compte tenu de la concurrence et des contraintes précitées.

A ces métiers de base se rajoutent souvent de multiples services fournis dans des structures intégrées, filialisées ou associées (courtage d'assurances, services d'entretien et réparations, services de formation,

diagnostic, bureaux d'études,...). Le syndic très fréquemment courtier d'assurances perçoit à ce titre, de manière totalement légale, des commissions sur la prime versée par la copropriété à l'assureur.

Dans le compte d'exploitation du cabinet, le pôle « syndic » est rarement le plus profitable mais cette « gestion de parc » est un canal d'irrigation pour les autres activités plus lucratives.¹

3.3.6. *Panorama du marché*

Le domaine des administrateurs de biens était traditionnellement très dispersé avec un grand nombre de petites structures ou cabinets indépendants.

Il a connu ces dernières années, une profonde mutation avec la concentration de groupes importants autour de groupes bancaires prenant, jusqu'en 2010, des positions dominantes sur le marché.

Depuis un an, la tendance va au désengagement des banques, remplacées ou accompagnées au capital des grands groupes par les fonds de pension français et étrangers, avec des injections massives de capitaux.

La profession regroupe environ 12 000 cabinets dont une quinzaine de grands groupes qui se partagent près de 50% du marché des 7,5 à 8 millions de lots de copropriété, dont 25 à 30% pour les 3 premiers.

Cette concentration des métiers de l'immobilier autour de pôles financiers s'accompagne de la structuration de pôles multi compétences (assurances, archives, bureaux d'études techniques...) pour proposer des offres d'intégration de services aux copropriétés clientes des grandes organisations de syndics.

¹ Selon la revue Le particulier immobilier de juillet-août 2011, reprenant des chiffres du Boston Consulting Group, le marché syndic représente 1,4 M€ contre 4 M€ pour la transaction et 2,5 M€ pour la gestion locative.

3.3.7. *Organisation de branche*

La profession s'est structurée autour de deux principales organisations : la FNAIM et l'UNIS.

Ces organisations corporatistes sont particulièrement influentes auprès des pouvoirs publics pour le développement d'actions de protectionnisme de leur profession.

Pour illustrer cette assertion, il suffit de considérer deux débats en cours :

- L'esquive des mesures règlementaires pour l'application du vrai compte bancaire séparé, indispensable à la transparence des opérations financières ;
- La résistance à la mise en place de la « lettre recommandée électronique » pour la gestion administrative de la copropriété.

Nous sommes convaincus que ces actions sont guidées par la préservation des « avantages acquis » de la profession plutôt que par l'intérêt de leurs clients.

La mise en place d'un système de rémunération plus transparent bénéficierait à l'ensemble des acteurs.

3.4. *L'élu : le conseiller syndical*

Le conseiller syndical, copropriétaire bénévole élu par l'assemblée joue le rôle de courroie de transmission entre les copropriétaires et le syndic. Il a donc accès, à sa demande, à toute information technique et comptable concernant la copropriété. Ses responsabilités sont très limitées puisqu'il n'a aucun pouvoir de décision, mais une simple mission d'assistance et de contrôle de la gestion du syndic.

Pour assister et contrôler, il faut d'abord comprendre. Or, les mécanismes de gestion de la copropriété et les conditions juridiques de gouvernance sont d'une grande complexité, beaucoup plus que celles d'une entreprise, avec un « ticket d'entrée » chronophage.

Il est donc nécessaire de réunir de la disponibilité et de la compétence pour exercer une mission d'assistance et de contrôle.

Trop souvent les copropriétaires en activité professionnelle renoncent à cet exercice, par défaut de priorité. En effet le retour sur investissement du temps passé par rapport au rôle uniquement consultatif accordé, est décevant. Les risques négatifs d'inefficacité sont supérieurs aux risques positifs d'influencer réellement la gestion de l'ensemble.

Les personnes disponibles auront-elles la compétence nécessaire pour se mettre à niveau sur les connaissances indispensables en droit et en gestion de copropriété ?

La réponse à cette question va conditionner le poids effectif du conseil syndical dans la gestion de la copropriété.

La copropriété a souvent des difficultés à recruter parmi ses membres, des volontaires pour cette fonction bénévole, à laquelle sont attachées de vraie-fausse responsabilités. La typologie des copropriétaires candidats à l'élection est très variable mais peut être regroupée en 8 grandes familles :

1. Les « **dévoués** » qui souhaitent donner de leur temps à la collectivité mais n'ayant pas la culture nécessaire pour l'exercice de la mission, se positionnent en suiveurs du syndic.
2. Les « **ex** » dont les connaissances en gestion sont inadaptées au contexte mais qui se prévalent de leurs anciennes responsabilités auprès des copropriétaires. De la pâte à modeler pour les syndics.
3. Les « **individualistes** » souhaitant se positionner sur cette « estrade » pour la défense de leurs intérêts personnels ou l'aspect honorifique de la mission.
4. Les « **peureux** » pour qui la défense des intérêts collectifs passe par un contrôle pointilleux de toute dépense et qui redoutent les reproches de « gaspillage » de la part des autres copropriétaires.
5. Les « **volontaires actifs** » personnes sans compétence particulière mais animées d'un esprit communautaire et qui vont s'investir, se former et s'informer pour participer à l'instruction des dossiers.
6. Les « **techniciens** », dont l'activité professionnelle apporte un éclairage ou une expertise sur l'un des centres d'intérêt de la

copropriété (bâtiment, équipement, assurance, personnel, juridique,...).

7. Les « **managers** », actifs ou retraités encore branchés, qui ont déjà une expérience de la gestion et de la notion de projet et qui vont être capables de canaliser les énergies disponibles pour organiser une véritable mission de « conseil de surveillance ».
8. Les « **dictateurs** » prennent une position dominante vis-à-vis des autres membres du conseil syndical, sans délégation ni réelle concertation, ils agissent seuls et tentent d'imposer leurs vues et leurs choix personnels à l'ensemble des copropriétaires.

Dans la majorité des cas, un conseil syndical constitué essentiellement à partir des représentants des 4 premières familles ne sera qu'une « chambre d'enregistrement » des préconisations du syndic, qui pourra faire passer toutes les décisions favorables à ses propres affaires (ex. compte bancaire unique, choix fournisseurs, conseils et assurances, options de gestion de personnel, conditions du contrat de syndic,...).

De nombreux conseils syndicaux ne se réunissent que sur convocation du syndic et en sa présence, parfois une seule fois par an. Les mêmes conseils syndicaux ignorent le plus souvent la possibilité légale de se faire assister par tout conseil de leur choix.

Lorsqu'ils sont informés de cette possibilité, la dissuasion du syndic et / ou la peur d'avoir à affronter les reproches des copropriétaires pour « dépenser et augmenter les charges déjà lourdes » auront raison de leur « audace ».

Autant de marques de la dépendance du conseil syndical vis-à-vis du syndic « le sachant », qui sait aussi flatter les conseils syndicaux « béni oui oui ».

Bien évidemment un « bon » conseil syndical sera celui qui saura réunir les compétences des familles 5, 6 et 7 et les organiser pour en faire une structure indépendante et responsable.

On les reconnaîtra à leur capacité à s'organiser, à se réunir hors participation du syndic, à se faire assister de conseils, à imposer le compte bancaire séparé, à communiquer régulièrement avec les

copropriétaires, à participer à l'élaboration des budgets, à contribuer à la consultation des entreprises et à la préparation de l'ordre du jour des assemblées.

La difficulté réside dans la recherche de la limite entre la notion « d'assistance » prévue par la loi et le risque d'élargissement vers des missions de « substitution » pour empiéter sur les prérogatives du syndic ou celles de l'assemblée générale.

Ce risque est réel, notamment dans les tentatives de prises de pouvoirs par un représentant de la famille des « dictateurs ».

3.5. La vigie : le gardien

La copropriété a besoin d'entretien et de divers services communs.

Les besoins sont naturellement très différents d'une résidence à une autre mais, pour fixer les idées, la moyenne constatée sur le terrain correspond à un poste « ETP » (équivalent temps plein) pour 100 logements.

Selon sa taille, la nature de ses équipements et le contexte d'usage, la copropriété pourra choisir de confier la fourniture de ces services soit à des prestataires externes, soit à du personnel salarié par la copropriété, soit à un salarié dont les services seront répartis entre plusieurs copropriétés.

Les prestations externes ou l'embauche d'employé d'immeuble non logé ne présentent pas de caractéristiques particulières en copropriété, par rapport aux autres formes d'organisation. Les contrats de prestations sont identiques et le droit du travail, pour l'employé d'immeubles payé à l'heure, est très classique.

A l'inverse, le gardien logé par la copropriété dans un logement de fonction mis à disposition par le syndicat des copropriétaires conserve un statut spécifique. Ce statut, émanation de l'ancien rôle de concierge, a été profondément transformé par l'intégration des évolutions respectives du droit du travail, de la convention collective nationale applicable et des nouvelles contraintes des diverses réglementations.

Le gardien est un personnage incontournable de la copropriété, il exerce une mission collective rémunérée non en heures mais selon un régime dérogatoire spécifique¹. Les salaires, charges sociales et frais imputables à l'activité du gardien sont réparties entre les copropriétaires selon les millièmes. Toutefois, une partie de ces charges, celle qui est censée correspondre à la partie entretien, est dite « récupérable » c'est-à-dire qu'elle est répercutée sur l'occupant ou locataire, alors que la partie censée couvrir le « gardiennage » est forfaitairement laissée à la charge du propriétaire même s'il n'occupe pas le local.

Au-delà du service collectif, le gardien exerce de fait de nombreux services individuels souvent rémunérés hors convention, à l'amiable, par les copropriétaires et résidents.

Les spécificités des conditions d'activité du gardien logé sont sans équivalence dans d'autres secteurs :

- Le salarié vit sur son lieu de travail, qu'il soit en activité, en repos, en maladie ou, s'il le souhaite, pendant ses congés ;
- Le salarié bénéficie d'avantages en nature substantiels, évalués de manière spécifique ;
- En contrepartie, le salarié a des difficultés à isoler sa vie privée de son activité professionnelle ;
- Le salarié n'est pas rémunéré en heures, mais en unités de valeurs dont le calcul est controversé ;
- Le salarié n'a pas réellement de patron mais un grand nombre de redevables (les résidents).

Le rôle du gardien logé est important dans l'entretien du lien social, notamment en faveur des personnes âgées soucieuses de trouver des interlocuteurs de confiance disponibles, ce qui présente des avantages indéniables.

¹ Voir § 2.10 la fonction gardien

Les assemblées générales sont le théâtre de fortes empoignades entre les copropriétaires à propos des services des gardiens logés, les débats portent essentiellement sur :

- La formalisation du lien de subordination du salarié : A qui doit-il obéir ? au syndic distant ? au conseil syndical local ? aux résidents qui le paient ? à personne car il est autonome et sait ce qu'il doit faire ?
- L'équilibre entre les avantages résiduels du gardien logé et le surcoût important des charges liées aux avantages en nature.
- Les querelles de voisinage quant au comportement du gardien soit pour la qualité de son travail, soit pour son attitude de « maintien de l'ordre », trop laxiste pour certains mais trop sévère pour d'autres.

Dans la vie quotidienne en copropriété, les tensions latentes sont refreînées parce que chaque résident a fortement intérêt à conserver de bonnes relations avec le gardien, afin de pouvoir bénéficier de ses services particuliers le jour venu.

3.6. L'intrus : le locataire

Le locataire réside dans la copropriété mais ne prend pas part aux décisions de fonctionnement. Il rembourse à son propriétaire la quote-part des charges dites « récupérables » (définies par les textes).

Dans une copropriété, le locataire a généralement une mauvaise presse.

Cet état de fait est la résultante d'un faisceau de considérations plus ou moins fantaisistes :

- L'image de caste entre propriétaire et locataire, indécrottable dans certains esprits ;
- La précarité de la situation de locataires généralement plus mobiles que les propriétaires ;
- Les dérangements causés lors de leur emménagement et installation ;

- Leur moins bonne connaissance des usages de la copropriété et le moins bon respect des règles de vie commune et des équipements communs (dégradations plus fréquentes).

Les locataires sont ainsi souvent écartés des réunions d'information relatives à la vie de l'immeuble. S'il est normal qu'ils ne participent pas aux décisions d'assemblées, il est dommage de ne pas les inviter aux réunions d'information et aux enquêtes de vie. En effet, d'une part ils participent aux charges communes ; d'autre part, en tant que nouveaux arrivants, ils sont mieux placés pour constater les défauts auxquels les copropriétaires se sont progressivement habitués (syndrome du mauvais freinage de la voiture) ; enfin comme migrants, ils sont porteurs des bonnes pratiques mises en place ailleurs.

3.7. Les seconds rôles

3.7.1. Le notaire

Le notaire intervient pour mettre en forme et authentifier les accords entre le vendeur et l'acheteur. Au-delà de sa charge officielle, il a une obligation de conseil vis-à-vis de l'acheteur.

Son implication dépend de l'étendue de sa prestation :

- Le notaire peut être l'agent immobilier du vendeur, il est alors censé avoir une bonne connaissance de la consistance du bien objet de la transaction.
- Le notaire peut intervenir, à la demande de son client, pour établir ou valider le compromis. A ce stade les informations relatives à la situation de la copropriété n'auront généralement pas été transmises par le syndic. Le compromis est un acte sous seing privé et peut aussi être établi hors de l'étude notariale, notamment par un agent immobilier.
- Le notaire intervient nécessairement pour finaliser l'acte de vente authentique intégrant la vérification de la situation administrative du bien, le contrôle des diagnostics réglementaires, la mise en

œuvre des accords de financement et de garanties, ainsi que la régularisation de la mutation vis-à-vis de la copropriété.

Sauf à intégrer la prestation d'agent immobilier, le notaire n'aura pas une connaissance physique du bien et de son environnement. Il ne pourra demander l'intégralité des pièces nécessaires à l'évaluation de la situation avant la conclusion du compromis de vente, qui représente déjà un engagement pour le client. Le rôle du notaire sera donc limité à une mise en garde de son client quant au statut de copropriétaire et à la portée des engagements correspondants, au vu des pièces présentées.

3.7.2. *Les experts*

La copropriété est un ensemble immobilier qui doit être entretenu. Elle a donc besoin à des degrés divers de l'intervention d'architectes, de bureaux d'études des bâtiments et de bureaux d'études spécialisés selon la nature de ses équipements.

Les structures techniques des copropriétés sont équivalentes à celles des immeubles gérés sous d'autres statuts (immeubles collectifs, ensembles de bureaux ou centres commerciaux), la différence réside dans les relations entre les donneurs d'ordres et les intervenants.

Les prestations peuvent être classées en deux catégories :

- L'assistance à maîtrise d'ouvrage pour les diagnostics et la définition des besoins,
- La maîtrise d'œuvre pour la définition et la conduite de travaux.

En dehors des diagnostics obligatoires ou financés par les organismes publics, les architectes et BET ont tendance à désertier les copropriétés.

Après la réalisation des diagnostics, le pourcentage de mise en œuvre des recommandations est également beaucoup plus faible que dans les autres formes d'habitat.

L'une des raisons essentielles de cette faiblesse est l'incompatibilité des usages de la profession quant au mode de rémunération de ses services, avec les contraintes de gouvernance actuelle de la copropriété.

En effet les conditions de rémunération des prestations intellectuelles dans le bâtiment sont encadrées par la loi MOP qui prévoit, pour chaque phase d'étude, ou de suivi de réalisation, le calcul d'honoraires en pourcentage du montant des travaux.

De son côté, en application stricte des textes, la copropriété ne peut s'engager en assemblée pour la réalisation de travaux, que sur la présentation de devis chiffrés. Malin qui pourra prévoir si, et quand, tout ou partie du projet de travaux préconisé par les études pourra être décidé, financé et réalisé. Dans le modèle de gestion particulier de la copropriété, l'étude et le conseil sont trop souvent considérés comme des dépenses supplémentaires superflues. Le défaut d'études préalables a un impact défavorable sur la cohérence, la pertinence et le coût des travaux.

Echaudés par la succession de projets avortés, après de multiples interventions d'études et de communication, les architectes et B.E.T. sélectionnent les copropriétés auprès desquelles ils peuvent s'investir avec des chances normales de succès... et de rémunération.

3.7.3. *Les banques*

La banque est naturellement un opérateur majeur pour le fonctionnement des opérations en copropriété comme dans tous les autres secteurs de l'immobilier.

Avec les baisses des taux et l'augmentation du prix de l'immobilier les banques ont contribué à faciliter l'accession par l'allongement de la durée des prêts qui sont passés de 15 à 20, 25 voire 30 ans.

Cet allongement présente évidemment l'avantage d'améliorer la solvabilité à court terme des acquéreurs, mais relève en contrepartie le coût global du crédit et de l'assurance, et surtout augmente le risque de défaillance ultérieure des emprunteurs, lorsque des gros travaux de rénovation interviendront nécessairement pendant la période d'amortissement.

Au-delà de l'étude du dossier financier de l'acquéreur, faut-il prévoir des modalités d'encadrement du crédit selon l'état technique du bien auquel il se rapporte ?

Par ailleurs, les copropriétés anciennes ont besoin, à court ou moyen terme, de gros travaux de conservation ou de mise aux normes. En dehors de l'intervention publique, il faudra bien, faute d'anticipation des besoins, les financer par recours à l'emprunt. L'état actuel de la législation ne permet pas aux banques de financer directement et collectivement la copropriété.

Dans l'hypothèse de l'évolution de la législation, les établissements financiers seront appelés à proposer de nouvelles formes de concours collectifs, pour répondre à cette forte demande¹.

3.7.4. *Les assureurs*

Le syndicat des copropriétaires assure les parties communes et sa responsabilité civile couvrant les dégâts pouvant être causés aux parties privatives par un défaut des installations communes (ex fuite d'une canalisation d'eau entraînant la dégradation d'un ou de plusieurs appartements).

De son côté le copropriétaire s'assure pour ses parties privatives, soit en tant qu'occupant soit en tant que bailleur.

Nous constatons dans les comptes des copropriétés une augmentation du poste assurances, nettement plus rapide que les autres postes de charges.

La principale cause est l'augmentation du nombre des sinistres depuis la mise en place de conventions entre assurances, pour la prise en charge des sinistres, notamment la convention CIDRE concernant les dégâts des eaux, principale cause de sinistre en copropriété.

¹ voir § 6.5 : financement des travaux

L'application de cette convention fait porter à la charge de l'assurance de la copropriété le montant des réparations des sinistres qui dépassent un certain plafond (par exemple 1 600 €) même si leur origine est dans une partie privative (type classique de fuite de tuyau d'électro-ménager).

3.7.5. *Les associations de conseil et d'assistance*

Les relations déséquilibrées entre les copropriétaires « amateurs isolés » et les syndicats « professionnels et corporatistes » ont suscité la création et le développement d'associations spécialisées dans la défense des intérêts des copropriétaires, avec des instances régionales et nationales.

Citons particulièrement parmi les plus représentatives :

- Les ARC et l'UNARC Associations des Responsables de Copropriété, créées et développées autour de ce seul objectif ;
- La CLCV : Confédération de la Consommation, du Logement et du Cadre de Vie a créé des structures spécifiques, déployées au plan national : CLCV copropriétaires ;
- L'ANCC Association National de la Copropriété et des Copropriétaires a pour spécialité, au-delà de l'assistance classique, l'accompagnement des syndicats non professionnels ;
- L'UCIM Union de Copropriétaires Immobiliers, dont le siège est basé à Lyon.

Ces associations font un travail remarquable avec des moyens limités. L'UNARC¹, l'association la plus puissante et la plus représentative, à Paris et au plan national, développe de multiples activités visant la diffusion des bonnes pratiques en copropriété :

- L'information et la communication à travers un site Internet, la publication de revues, l'organisation de salons et conférences,

¹ L'UNARC regroupe à Paris les ARC régionales : www.unarc.asso.fr

- La documentation, avec la diffusion de brochures sur les sujets juridiques, techniques et économiques relatifs à la copropriété,
- La formation des conseillers syndicaux et copropriétaires,
- L'assistance téléphonique et des prestations de conseil concernant les besoins ponctuels spécifiques des adhérents,
- La mise à disposition d'outils d'aide à l'amélioration de la gestion de la copropriété dont le B.E.S., Bilan Energétique Simplifié, pour la maîtrise des consommations énergétiques.

Au-delà de ces services directs aux adhérents, l'ARC effectue des missions de représentation et de défense de leurs intérêts :

- Détection, publication et traitement des abus constatés dans les pratiques des syndicats,
- Organisation de campagnes pour le développement des bonnes pratiques (ex. compte bancaire séparé),
- Participation à des travaux de recherche pour la résolution des difficultés rencontrées par les copropriétés,
- Participation aux instances nationales et commissions (dont la CRC Commission Relative à la Copropriété).

Les vigoureuses actions de « résistance » permanente pour la défense des intérêts des copropriétaires contre les manœuvres des syndicats, sont naturellement perçues par leurs adversaires comme une forme de « guérilla urbaine ».

3.7.6. *La gazette*

Malgré la place importante de la copropriété dans le paysage hexagonal, la presse écrite spécialisée n'est pas très développée.

Citons le mensuel « Informations Rapides de la Copropriété », revue de référence du droit de la copropriété et « Copropriété et Travaux », revue plus récente dédiée aux travaux neufs, à la rénovation et la réhabilitation des parties communes dans les copropriétés.

En parallèle, des revues plus généralistes contiennent des rubriques « copropriétés », c'est le cas notamment du « Particulier Immobilier » ou encore de « UFC-Que Choisir ? ».

La diffusion de l'information emprunte plus facilement le canal Internet où l'on trouve de nombreux sites. Les deux les plus représentatifs sont :

- « Universimmo.com », site communautaire de l'immobilier proposant actualité, dossiers, fiches... sur la copropriété et animant un grand forum sur le sujet,
- « Mon-immeuble.com », site de l'actualité et des services de la copropriété.

Chaque association met également en ligne son site Internet pour diffuser de l'information et animer son réseau d'adhérents.

La prolifération des réseaux communautaires, forums et blogs sur la toile illustre le vif intérêt suscité par la copropriété et la multiplicité des abus, dérives et autres situations anormales rencontrés sur le terrain.

3.7.7. Les anges gardiens

Parmi les organismes publics qui veillent sur le logement et proposent informations, conseils ou subventions aux copropriétés, citons :

ANIL et ADIL

L'ANIL : Agence Nationale pour l'Information sur le Logement est chargée de l'animation d'un réseau d'agences départementales : les ADIL qui offrent aux particuliers un conseil complet sur les aspects juridiques, financiers et fiscaux liés au logement.

ADEME, réseau FLAME et ALE

L'ADEME, Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie est un EPIC (Etablissement public à caractère industriel et commercial) qui, en partenariat avec le réseau FLAME regroupant les A.L.E. (Agence Locale de l'Energie) et les collectivités territoriales, participe à la mise en œuvre des politiques publiques en particulier pour la rénovation énergétique

des bâtiments. L'ADEME contribue au financement de certaines études ou réalisations.

ANAH

L'ANAH, Agence Nationale de l'Habitat est un établissement public d'État dont la mission est de mettre en œuvre la politique nationale de développement et d'amélioration du parc de logements privés existants.

Avec ses partenaires collectivités territoriales, elle encourage l'exécution de travaux en accordant des subventions aux copropriétaires occupants et aux propriétaires bailleurs. Sa vocation sociale l'amène à se concentrer sur les publics les plus modestes dans le cadre de plans d'aides ciblées.

L'ANAH engage des moyens publics très importants pour réhabiliter des ensembles immobiliers dégradés affectés du statut de copropriété en difficulté. Ces missions sont particulièrement bénéfiques pour l'intérêt général mais laissent deux importantes interrogations :

- Au-delà des efforts techniques, économiques et sociaux indispensables à la réussite de l'opération, met-on en place à cette occasion des structures d'organisation et de gestion susceptibles d'éviter une « rechute » à moyen terme ?
- Quelle organisation publique pourrait intervenir en amont pour prévenir la spirale infernale de l'endettement des copropriétés et limiter l'effort public ?

PACT

La fédération PACT avec son réseau national d'associations déploie ses services d'assistance pour améliorer et réhabiliter l'habitat. En collaboration avec l'ANAH, le réseau PACT participe notamment aux opérations de prévention et de traitement des copropriétés en difficulté.

3.7.8. *Le Plan Bâtiment Grenelle – Chantier Copropriété*

Le plan Bâtiment Grenelle a pour objectif de réduire de manière drastique nos consommations d'énergie et nos émissions de gaz à effet de serre.

En complément des actions menées sur la construction neuve et le logement individuel, le « Chantier Copropriété » lancé en mars 2009 par Philippe Pelletier, président du comité stratégique du Plan Bâtiment Grenelle, vise à définir les mesures spécifiques à mettre en œuvre dans les copropriétés afin de mieux les associer à cet élan national et de les « mettre en mouvement ».

Les études menées par les groupes de travail ont permis des avancées réglementaires importantes inscrites dans la loi dite « Grenelle 2 », pour favoriser le développement des travaux de rénovation énergétique, notamment :

- Obligation d'audit énergétique pour les copropriétés de plus de 50 lots ou de DPE (Diagnostic de Performance Energétique) pour les autres ;
- Reconnaissance de la notion de travaux d'intérêt collectif sur les parties privatives (les fenêtres) ;
- Assouplissement des règles de votes (article 25) pour les travaux de rénovation énergétique ;
- Organisation de C.P.E. (Contrat de Performance Energétique) avec un tiers investisseur ;
- Mise en place de plans pluriannuels de travaux.

Les décrets d'application de ces textes sont en attente de même que les propositions de définition et de distribution des éco-prêts à taux zéro adaptés aux copropriétés.

Les principales difficultés sont inhérentes aux spécificités du statut de la copropriété. Cette structure très malade sera-t-elle apte à supporter ces nouvelles greffes de textes réglementaires ? Ne risque-t-on pas de massifs phénomènes de rejet ?

Compte tenu du processus et du rythme de décision très lent des copropriétés, les réponses seront probablement longues à venir, mais les actions entreprises ont d'ores et déjà un double mérite :

- Sensibilisation des copropriétaires à la problématique de rénovation énergétique ;
- Prise de conscience, par les pouvoirs publics, de la situation particulière de la copropriété et de la nécessité de mettre en place des mesures spécifiques pour répondre aux vrais besoins du secteur.

Partie 2

Scénario et jeu des acteurs

4. Le modèle de gestion

4.1. *Gestion : principes généraux*

Avant de se pencher sur la gestion de la copropriété, il convient de préciser en quoi consiste la gestion. C'est en effet un terme très utilisé mais parfois apprécié de manière restrictive.

Rappelons que la mission du conseil syndical est de contrôler la gestion du syndic. En côtoyant de nombreux conseils syndicaux, il apparaît que cette mission, lorsqu'elle est effectuée, consiste le plus souvent à vérifier les factures et au mieux à analyser les comptes de la copropriété. Or, si la comptabilité est un élément de la gestion, elle ne reflète pas l'ensemble des dimensions de la gestion du syndic.

Ainsi donc, il est possible de définir la gestion comme l'ensemble des ressources, procédures, pratiques et politiques mises en œuvre dans le cadre de l'administration d'une entité afin d'obtenir une performance satisfaisante. L'évaluation de cette performance peut prendre différentes formes complémentaires : qualitative, quantitative et financière.

On distingue 3 dimensions dans la gestion :

- La dimension **stratégique** : avoir une vision à moyen et long terme, des objectifs et un jalonnement des étapes et moyens nécessaires à l'obtention des objectifs ;
- La dimension **opérationnelle** qui s'attache à la gestion à court terme et à l'optimisation des opérations ;
- Le **contrôle de gestion** qui consiste à mesurer la régularité et la pertinence des moyens et méthodes mis en œuvre.

En copropriété, la dimension stratégique est très peu développée. Elle représente pourtant un besoin réel, essentiellement sur 3 axes :

- Une vision à moyen et long terme de l'entretien de l'ensemble immobilier et de ses équipements (ensemble des parties communes), malgré l'absence des notions d'investissement et

d'amortissement. Cet axe sera développé dans le chapitre « gestion de travaux » ;

- Le choix d'un modèle de gestion : type de syndic, choix entre personnel ou externalisation ;
- L'administration d'un lieu de vie où le respect des voisins et des biens collectifs se heurte aux attentes individuelles. Ce devrait être une forme réduite de « gestion de la cité » ou de « politique de la ville », mais elle est très difficile à mettre en application dans le cadre de la gouvernance actuelle.

La dimension stratégique ne fait pas partie de la mission du syndic et la législation n'a pas spécifiquement attribué cette mission à un acteur de la copropriété. Implicitement, elle revient à l'assemblée générale. Mais, il est utopique d'imaginer une gestion pilotée par n copropriétaires aux objectifs personnels divergents. En pratique, les conseils syndicaux forts et dynamiques prennent en charge cette mission en planifiant les gros travaux, anticipant les évolutions de gestion du personnel, prévoyant les évolutions des services et équipements. Mais, dans la large majorité des copropriétés où le conseil syndical reste discret, la gestion à moyen et long terme n'est pas prise en compte. De manière générale, la dimension « cadre de vie » est délaissée, les initiatives se heurtant le plus souvent à la rigidité du système.

La gestion opérationnelle correspond aux actes plus concrets et constitue l'essentiel du mandat du syndic comme le précise la liste des tâches décrites dans son contrat. En pratique, il faut distinguer deux parties différentes : la gestion courante et la gestion des travaux.

La gestion courante regroupe les mêmes fonctions quelque soit la taille de la copropriété, elle comprend :

- **Gestion des achats** : achats de fournitures, matériels et services (consultation, commande, suivi réalisation, réception et contrôle facture, règlement).
- **Gestion des contrats** : assurance, maintenance, services (mise en concurrence, révision, suivi réalisation, réception facture et règlement).

- **Gestion des désordres et pannes** : réception information désordres ou demandes, lancement et suivi intervention entreprise, traitement des désordres liés aux comportements et relations entre résidents, gestion des sinistres.
- **Gestion du personnel** : recrutement, établissement et suivi des contrats, définition et suivi activité, formation professionnelle, sécurité du personnel, bulletins de salaires, charges sociales et fiscales, gestion fin de contrat, remplacements et congés.
- **Gestion des comptes copropriétaires** : appels de provision et suivi des règlements, gestion des impayés et contentieux.
- **Comptabilité** : comptabilité journalière, affectation des charges selon les clés de répartition, répartition des charges entre les copropriétaires, révision annuelle, présentation normalisée des états de synthèse.
- **Gestion financière** : suivi de la trésorerie, placements financiers, emprunts et règlements.
- **Gestion juridique** : assemblée générale, diagnostics obligatoires, réglementation...

Enfin, la dimension contrôle de gestion est officiellement attribuée au conseil syndical. Mais, comme nous l'évoquions, nombre de conseils syndicaux limitent leur contrôle aux factures ou à la comptabilité.

4.2. Modèle syndic non professionnel

La principale caractéristique d'un syndic non professionnel est d'être attaché au service de **SA** copropriété qu'il connaît généralement très bien en tant que résident. Pour chaque opération, il sera probablement plus réactif, fera du « sur mesure » et cherchera l'optimisation technique et financière. En pratique il gère la copropriété comme si c'était son bien personnel.

Il comble généralement son manque de compétence notamment en comptabilité, en droit ou dans le formalisme attaché aux assemblées par un soutien externe (adhésion à une association ou recours à un prestataire dédié).

Le syndic non professionnel ouvre tout naturellement un compte bancaire séparé (personne n’imagine qu’il puisse le confondre avec son compte personnel !) et tient les comptes de manière indépendante, souvent à l’aide d’un logiciel spécialisé disponible à faible coût sur le marché.

Ce portrait idyllique est toutefois atténué par les risques associés au caractère intuitu personae de la fonction, à la fois sur les plans disponibilité, compétence et garantie.

Comme évoqué plus avant, le succès de cette organisation dépend essentiellement de la qualité de la personne et de la possibilité de l’entourer par un conseil syndical actif et vigilant.

4.3. Modèle syndicat coopératif

En application de l’article 14 de la loi de 1965 et des articles 40 à 42 du décret du 17 mars 1967, le syndicat des copropriétaires peut opter pour la forme de gestion en syndicat coopératif.

Dans cette hypothèse, le conseil syndical élu par l’assemblée choisira parmi ses membres un syndic qui occupera également les fonctions de président du conseil syndical. Le conseil syndical pourra aussi élire un vice-président pour suppléer le syndic en cas d’empêchement.

Le modèle de gestion ressemble à celui du syndic non professionnel, dont il reprend les avantages, mais dans la gestion coopérative, il y a regroupement des fonctions syndic et conseil syndical.

Cette organisation s’appuie généralement sur des services externes pour la gestion comptable.

La législation prévoit la mise en place d’un contrôle des comptes du syndicat par des copropriétaires ou des personnes physiques ou morales extérieures qualifiées.

4.4. *Modèle syndic professionnel*

Un modèle industriel

Si les modèles de gestion présentés ci-dessus peuvent être qualifiés de modèle « artisanaux », avec les avantages et inconvénients associés, en revanche, le modèle de la gestion du syndic professionnel prend un caractère industriel.

En effet, le syndic s'adresse à n copropriétés clientes dont la taille, la localisation, l'état général, les besoins d'entretien sont très variables comme les attentes des copropriétaires et du conseil syndical. Il doit donc structurer l'activité de ses agents pour la rationaliser et optimiser le temps consacré à chaque copropriété.

Un modèle introverti

L'organisation du cabinet présentée au chapitre 3, est donc mise au service d'un processus robotisé visant à uniformiser et traiter en masse toutes les opérations de tous les clients.

Le principe de ce processus théorique est simple :

Je gère un parc de clients (MES copropriétés) et j'anime, avec MES conditions convenues, un réseau de filiales ou de fournisseurs « agréés » (artisans, entreprises, B.E.T, négociants, magasins, organismes de formation, experts, assurances,...). Le tout passe par MA comptabilité unique et MON compte bancaire unique. Je regroupe commandes et règlements pour simplifier MA gestion, mais je fais « profiter » mes clients de tarifs « flotte ».

Le syndic de notre copropriété nous a offert une belle illustration du fonctionnement pratique de ce modèle introverti.

A l'issue d'une consultation sérieuse, avec cahier des charges et exigences drastiques, nous avons choisi un nouveau syndic, naturellement un bon syndic (vrai compte bancaire séparé, tous règlements par virements,...).

Quelques mois après la mise en place de ce syndic, le conseil syndical apprend, par un avis de livraison, le transfert du contrat de location de

bacs poubelles, en vigueur depuis de nombreuses années, chez un nouveau prestataire.

Etonné de cette précipitation, le transfert de ce contrat n'étant pas réellement la préoccupation prioritaire au moment de la reprise des comptes, le conseil syndical a mené son enquête. Le syndic a répondu que cette opération découlait d'un mécanisme systématique lié au changement de syndic. De plus, il mettait en avant l'intérêt d'une telle procédure puisque le nouveau contrat représentait une économie de 200 € par an pour la copropriété. Cette envolée aurait pu mériter les applaudissements de l'assemblée générale, mais le conseil syndical ne l'a pas perçue ainsi et a poursuivi ses investigations.

La réponse a été poliment cinglante sous forme de jeu des 6 erreurs ou plutôt des 6 fautes :

1. Seuil de consultation du conseil syndical, voté en assemblée, non respecté,
2. Seuil de mise en concurrence voté en assemblée, non respecté,
3. Engagement de contrat sans étude de besoin. Le parc avait été renouvelé à l'identique sans révision du nombre de bacs, en diminution du fait de la mise en place du tri sélectif,
4. Non-respect des règles locales : la collectivité assurant la collecte des ordures impose depuis 7 ans une limitation de la capacité des bacs lors de leur renouvellement. Les bacs commandés ne respectaient pas cette contrainte, liée à la sécurité des agents.
5. Défaut de conseil : dans notre contexte, la location est beaucoup moins rentable que l'achat car les bacs restent en espace sécurisé. L'espérance de vie des bacs est de l'ordre de 10 ans.
6. Non-respect de la réglementation : la commande et la facture de location des bacs sont libellées au nom du syndic et pas au nom du syndicat.

Le conseil syndical n'a pas attendu une éventuelle 7^{ème} erreur (le règlement à travers le compte du syndic de la facture libellée à son nom ?) et après avoir lancé une rapide consultation par mail sur une configuration ajustée, a demandé au syndic d'acheter les bacs pour un montant total correspondant à 1 an de location. C'est ainsi une

économie de 80 à 90% qui a été obtenue par le conseil syndical. Il a aussi permis à son syndic de faire l'économie de la gestion de ce contrat !

Cet exemple est la caricature de la gestion syndic, elle s'applique à différents contrats et prestations.

Un modèle robotisé

Le syndic cherche à automatiser au maximum différentes tâches et à limiter les « variantes ».

La robotisation très poussée qui touche également la facturation interne des prestations du syndic, est aujourd'hui « prise à contrepied » par les demandes de plus en plus personnalisées de ses clients.

Le grand livre comptable est très révélateur des effets pervers de cette robotisation qui oblige à annuler puis à reprendre à la main bon nombre d'écritures générées automatiquement par le robot, surtout si la copropriété à l'outrecuidance de demander un compte bancaire séparé et des conditions particulières de facturation et de règlement des services et honoraires.

Ce carcan d'une informatique plus qu'intégrée, véritablement intégriste, pénalise aussi la mise en place des évolutions réglementaires. La recherche de productivité par la robotisation a atteint et même dépassé ses limites.

Un modèle économique obsolète

Comme évoqué précédemment, le modèle économique de rémunération des syndics n'est plus adapté aux exigences actuelles de la profession. En effet, le montant du forfait « historique » couvrant les prestations de gestion courante est souvent insuffisant pour permettre d'effectuer correctement ces missions en maîtrisant leur équilibre économique. Cela peut entraîner chez les syndics deux formes de tentative de rééquilibrage, d'une part une réduction du temps et donc de la qualité des prestations, et / ou d'autre part la recherche de marges substantielles moins directement « visibles » sur les contrats, à titre d'exemple :

- Le tarif des photocopies sans relation avec leur prix de revient,
- Les frais de relances ou autres « frais de dossiers », excessifs,
- Les états datés adressés au notaire lors des mutations. Ce document devenu « presse bouton » peut être facturé plusieurs centaines d'euros mais s'édite en quelques minutes,
- Les honoraires sur travaux exprimés en pourcentage, sans rapport avec le service réel fourni,
- Les honoraires de gestion financière (placements ou emprunts) décourageants pour les syndicats.

5. Gestion courante

5.1. *Gestion des achats*

Rappel des règles

Tout d'abord, le syndic est seul autorisé à engager des dépenses. C'est donc lui qui va passer commande mais aussi recevoir la facture et la régler.

L'assemblée générale peut prévoir un seuil de consultation du conseil syndical. Dans ce cas, le syndic doit obtenir l'avis du conseil syndical avant d'engager toutes dépenses supérieures au seuil retenu.

L'assemblée peut aussi prévoir un seuil de mise en concurrence. Il s'agit du montant à partir duquel le syndic devra nécessairement consulter plusieurs entreprises avant de passer commande.

Ces mesures ne sont pas obligatoires mais constituent des moyens de favoriser l'optimisation des dépenses du syndicat.

Le syndic est chargé de suivre la réalisation de la prestation ou de réceptionner les biens avant de valider la facture et de la régler. Le conseil syndical peut assister le syndic dans ce processus.

Les documents commerciaux : commande, bon de livraison, facture, doivent être libellés au nom du syndicat. Le syndic agit en tant que mandataire et non pour son propre compte.

Les achats selon syndic

Dans une entreprise soucieuse de ses deniers, la fonction achat fait l'objet du plus grand soin, depuis l'expression du besoin, jusqu'à la vérification des factures en passant par la consultation et la négociation des prix. Le même souci guide la démarche du syndic non professionnel.

Compte tenu de la définition de sa mission et de son manque de temps, le syndic ne peut traiter la fonction achat avec la même rigueur.

Le premier défaut est l'absence quasi-systématique d'expression de besoin. Effectivement la loi impose de fournir « 3 devis » mais ne fait pas état d'expression de besoin ni de mode de consultation. La comparaison d'offres obtenues sans cahier des charges peut s'avérer fantaisiste et le résultat insatisfaisant.

Nous devons le comprendre, c'est inhérent au modèle de gestion et de rémunération. Ses affaires ne sont pas les affaires de la copropriété, sa recherche est orientée vers ce qui est le plus simple pour lui. La fonction achat est chronophage et ne lui rapporte absolument rien.

Le syndic se plaint à affirmer que la forme de mutualisation des services avec ses partenaires et la notion de « flotte » est économique pour ses copropriétés. Nous pouvons affirmer le contraire. Nous obtenons toujours des améliorations très sensibles par une consultation réellement ouverte, dans tous les secteurs.

Pour beaucoup de devis reçus par les syndicats, notamment sur les services, nous considérons que la marge de négociation, obtenue par simple contact mail ou téléphone, est de l'ordre de 20% et peut aller nettement plus loin en cas d'approche plus formelle.

Lorsque vous demander un devis pour un travail de réfection d'intérieur à un artisan, sa première question est souvent « C'est pour vous ou pour l'assurance ? Le montant du devis ne sera pas le même ! Le comportement est semblable vis-à-vis des travaux proposés au syndic.

L'une des difficultés est l'approche des artisans qui proposent souvent des devis avec des prix forfaitaires, pièces + main d'œuvre, sans décomposition des prix unitaires. La palme revient aux entreprises de nettoyage pour lesquelles le prix proposé initialement « au forfait » n'a pas de correspondance avec une décomposition en temps et salaires.

Inutile de vouloir changer cet état de fait, le syndic ne peut, dans le cadre de son forfait de gestion courante, consommer du temps pour négocier les dépenses qui ne le concernent pas. Soit vous acceptez de payer le prix fort, soit vous prenez en charge, directement via le conseil syndical ou indirectement via des services d'assistance externes, l'expression du besoin et la négociation de vos fournitures et services.

Attention aussi au syndrome des « devis de déménageurs » sans mise en concurrence ouverte. Pour une pose de robinets d'arrêts et de compteurs divisionnaires communicants un syndic avait transmis, en rafale, 3 offres correspondant à des montants compris entre 91 et 95 € par logement. Une rapide extension de la consultation a permis d'obtenir, du même fournisseur, une importante réduction du tarif qui est passé de 91 à 51 €.

Par ailleurs, le suivi des factures laisse à désirer, que ce soit pour le contrôle de leur forme (libellé au nom du syndicat et non du syndic), de leur conformité aux devis ou de la vérification du service fait avant règlement.

En ce qui concerne les factures répétitives (ex eau, électricité, téléphone), elles sont le plus souvent enregistrées automatiquement sans aucune vérification même en cas d'anomalies de consommation.

Enfin un autre cas mérite l'attention particulière du conseil syndical, c'est le fonctionnement des organismes de contrôle réglementaire des installations (sécurité incendie, eau,...) qui sont à la fois contrôleurs et fournisseurs. Le mélange des genres « docteur et pharmacien » est rarement profitable à la copropriété.

C'est pourquoi la comparaison des offres jointes à « l'ordonnance », avec les produits du marché est judicieuse. Le syndic n'a « pas le temps » de le faire pourtant le résultat peut être très intéressant.

Des intérêts divergents.

En ce qui concerne la fonction achats les intérêts du syndic et ceux de la copropriété sont naturellement et structurellement divergents.

5.2. *Gestion des contrats*

Tout contrat qu'il s'agisse d'assurance, de maintenance, de prestations de service doit être rédigé au nom du syndicat représenté par son syndic en exercice.

Le syndic doit, dans le cadre de la gestion courante, suivre l'exécution de ces contrats et leur révision, et les mettre périodiquement en concurrence.

En pratique la fréquence de révision des contrats dépend de l'implication du conseil syndical :

- Soit le conseil syndical organise des consultations lorsqu'il le juge utile (analyse besoin ou tarif, mécontentement,...)
- Soit les contrats sont maintenus sans changement par le syndic sur de longues périodes.

La réalisation d'une consultation formalisée avec une étude du besoin, et un cahier des charges est rarement retenue par les syndics, toujours pour la même raison, la culture « cahier des charges » leur fait défaut. La démarche exige du temps et des compétences techniques, ressources que le syndic peine à réunir.

Le plus souvent les syndics préféreront proposer des offres directes de prestataires avec lesquels ils ont conclu des accords de partenariat.

Certains conseils syndicaux réalisent cette étude pour le compte de la copropriété.

Les contrats d'entretien n'ont pas toujours l'attention qu'ils méritent. Certains contrats datent de plus de 20 ans et leur méthode d'indexation n'est généralement pas favorable aux copropriétaires. Pour d'autres ce sont les réparations coûteuses (ex chaudières) qui sont maintenues sous forme d'acharnement thérapeutique alors qu'un remplacement ou une rénovation serait plus judicieux. Qui s'en préoccupe ?

5.3. Gestion des désordres et pannes

Le syndic administre la copropriété. Il va donc centraliser les désordres et demandes de toute nature : pannes, défaillances équipements, problèmes de voisinage, sinistres...

Il est alerté par un copropriétaire, un membre du conseil syndical ou le gardien, s'il existe. Ses visites dans la copropriété peuvent aussi lui permettre de détecter des anomalies.

Les pannes et défaillance simples vont déclencher l'intervention d'une entreprise ou d'un service de maintenance.

Le bonheur est dans le fax

Malgré leur lourd équipement informatique, l'efficacité des cabinets de syndicats pour ce type de service est généralement mal appréciée pour diverses raisons qui tiennent à leur effectif et à leur organisation :

- Tout d'abord les protocoles sont mal ou pas définis : l'action sera généralement laissée à l'initiative de l'opérateur du centre d'appels et donc plus ou moins pertinente,
- Après ouverture du dossier, la demande d'action est souvent matérialisée par l'envoi d'un fax à un intervenant supposé la comprendre et l'accepter,
- La suite est imprévisible, le dossier n'est pas suivi à l'initiative de l'opérateur jusqu'à la clôture du dossier,
- En conséquence, le demandeur doit relancer le service une ou plusieurs fois pour un nouveau tour de piste.

Les sinistres

Les sinistres type dégâts des eaux (les plus fréquents) feront l'objet d'une déclaration à l'assurance et généralement d'une intervention de recherche de fuite puis de réparation de l'origine par un artisan, avant de demander des devis pour la réparation des dommages. Le traitement des sinistres est toujours délicat. En effet, le syndic n'a pas normalement à gérer les sinistres entre copropriétaires mais seulement les sinistres dont l'origine est située dans les parties communes ou ceux ayant entraîné

une dégradation des parties communes. La distinction n'est pas toujours évidente et par simplification, le copropriétaire, et sa compagnie d'assurance ont tendance à solliciter le syndic. De plus, les conventions d'assurance peuvent entraîner la sollicitation de l'assurance de la copropriété même si les parties et équipements communs ne sont pas concernés.

Mais qui fait la police ?

Les problèmes de voisinage, de comportement, d'incivilité pourront ou non être pris en compte. En effet, s'il s'agit d'un non-respect du règlement de copropriété, il revient au syndic d'y mettre de l'ordre. En revanche, certaines réclamations dépassent le cadre de la mission du syndic. Certains copropriétaires s'imaginent que le syndic peut et doit tout solutionner. A sa décharge, on ne peut raisonnablement lui demander d'être présent pour rappeler que la porte d'entrée doit rester fermée ou que les chiens ne doivent pas s'oublier dans les communs, surtout si le propriétaire du chien n'est pas identifié.

5.4. Gestion du personnel

Rappel des règles

Bien que le syndicat des copropriétaires soit l'employeur, le rôle de l'assemblée générale se borne à déterminer le nombre et la catégorie des emplois. La gestion du personnel repose entièrement sur le syndic, mandaté à cet effet.

Le syndic doit donc gérer les emplois (embauche, contrat de travail, départ, remplacement) et les salariés (activité, rémunération, obligations sociales et fiscales).

Examinons successivement les 3 natures de gestion distincte : le suivi administratif, le suivi opérationnel et les procédures d'embauche et de départ.

Le suivi administratif

La gestion administrative de base (bulletins de salaires et déclarations fiscales et sociales) est prise en charge par le syndic dans le cadre de la gestion courante. Compte tenu des spécificités des règles, ces tâches sont souvent sous-traitées par le syndic à un cabinet spécialisé ou à un service commun dans les grands groupes.

La gestion des absences, congés, remplacements est plutôt assurée par le syndic lui-même.

La gestion de la formation professionnelle des gardiens et employés d'immeuble n'est pas facile à mettre en place pour une population dispersée et peu homogène. Elle est gérée transversalement dans les cabinets de syndic. Le cabinet va organiser avec des organismes de formation des séances auxquelles vont être inscrits les gardiens et employés d'immeuble des copropriétés clientes du syndic. Cette globalisation de la gestion de la formation permet au syndic de remplir la mission prévue à son contrat mais n'est pas une garantie d'adéquation au besoin. Nombre de gardiens participent à des formations qui ne les intéressent pas et qui ne correspondent pas à leurs attentes, ni aux besoins des copropriétés.

En synthèse, la partie administrative mérite un contrôle strict compte tenu des impacts des éventuelles erreurs, mais à part quelques cas aberrants, les cabinets de syndic s'en sortent plutôt bien par rapport à la complexité des situations et des réglementations.

Le suivi opérationnel

La gestion fonctionnelle du gardien ou de l'employé d'immeuble pose plus de difficultés au syndic. En réalité, il n'est pas en mesure d'assurer correctement cette fonction. En effet, l'encadrement du personnel et le suivi de son activité ne peuvent être effectués à distance par un syndic qui vient rarement dans la copropriété.

Certains conseils syndicaux actifs tentent de combler ce déficit en se constituant comme relais local auprès du salarié. Cette solution est adaptée tant qu'il n'existe pas de tension avec le salarié. Dans le cas

contraire, le gardien va jouer de l'organisation dans laquelle, bien qu'il soit salarié de la copropriété, le représentant légal de son employeur est le syndic. Des situations ingérables....

Par ailleurs, les relations entre le syndic et le gardien peuvent devenir ambiguës. Le syndic s'appuie sur le gardien pour l'exercice de la gestion courante de la copropriété. Ce relais légitime évolue facilement vers un relais plus stratégique pour le syndic qui bénéficie, à travers le gardien, d'un canal d'information bidirectionnel. Il est alors informé des difficultés de la copropriété, des mécontentements exprimés, des alertes techniques... Pour ne pas tarir ce soutien et source d'information, le syndic s'attache à conserver des relations positives avec le gardien et réserve un accueil favorable à ses demandes, d'autant qu'il n'est pas le payeur.

A cette situation délicate s'ajoutent des difficultés d'ordre social : les liens tissés entre certains copropriétaires et leur gardien, et de fait voisin, conduit à un manque d'objectivité et de discernement dans les positions prises tant par les copropriétaires que par les gardiens.

Les employés d'immeuble

L'embauche et le suivi de l'activité d'employés d'immeuble (catégorie A) ne posent pas de problèmes particuliers en copropriété.

Que ce soit à temps plein ou à temps partiel, l'emploi est rémunéré en heures selon les règles classiques du droit du travail.

Il suffit donc, dans le contrat, de prévoir un périmètre d'activité variable, à préciser sur place, par consignes.

A cet effet, il sera utile de mettre en place une délégation d'autorité fonctionnelle du syndic à un représentant du conseil syndical. Celui-ci pourra donc fixer avec l'employé, en souplesse, le choix des priorités et l'organisation des travaux saisonniers (par exemple, le déneigement, l'arrosage et le ramassage de feuilles).

Le régime dérogatoire des gardiens

La rédaction du contrat de travail de gardien logé, basé sur les UV (unités de valeur) définies dans la convention collective, est particulièrement difficile à mettre au point dans le contexte particulier de chaque immeuble. La résolution de l'équation consiste à décompter 10 000 UV pour définir un plein temps. Cela paraît simple mais le décompte peut conduire à des résultats surprenants, le cas d'école suivant est fourni par la configuration particulière d'une copropriété de 200 lots :

- Le débouchage des vide-ordures vaut 1 000 UV soit 1/10 de poste. En pratique, depuis la mise en place du tri sélectif, il y a en moyenne moins d'une intervention par an.
- La sortie des poubelles qui vaut 5 000 UV soit un demi-poste, est facturée 1,5 heures par jour par une entreprise.

Le système manque également de souplesse pour intégrer les tâches saisonnières.

Difficile donc de jongler avec ces UV d'autant qu'il s'agit d'un élément du contrat de travail qui ne pourra donc évoluer qu'avec l'accord du salarié. Comment remplacer les UV de surveillance des ascenseurs après leur mise aux normes ? Sans modifier le salaire, qui choisit les tâches de substitution ? Si l'établissement du contrat est difficile, sa mise à jour est encore plus délicate, surtout lorsque le contrat a été établi par un prédécesseur du syndic en exercice.

Les contrôles que nous avons pu effectuer font apparaître de très nombreuses erreurs, petites ou grandes, dans le paramétrage de ces grilles d'UV.

En bref le fonctionnement du système des UV repose sur la bonne volonté du gardien... quand tout va bien !

De plus, ce système n'est pas facile à expliquer aux résidents qui ne connaissent ni les UV, ni le contrat et ne comprennent pas ce que doit ou ne doit pas faire le gardien, surtout s'il y a des apparences d'inactivité pour un gardien dont ils prennent en charge le logement.

Le régime dérogatoire apparaît comme contre-productif, génère des mécontentements et contribue à l'immobilisme.

Une confirmation très factuelle vient d'ailleurs d'être donnée par la cour d'appel de Lyon. Une copropriété reprochait à son ancien syndic d'avoir affecté plus d'un demi-poste (5 358 UV) à un salarié logé, pour les tâches correspondant au nettoyage quotidien de 2 halls d'entrée et le nettoyage mensuel des vitres et boîtes aux lettres de ces halls. Les 2 halls desservent 94 logements.

La cour a validé le décompte des UV $(45 + 12) \times 94 = 5\,358$ établi par le syndic. Force est d'accepter cette décision.

Si donc le syndic est dans son droit, la copropriété, elle, a payé très cher ce service pendant 14 ans. N'y a-t-il pas un défaut ?

Imaginez, la copropriété comporte 5 halls, l'emploi à temps plein d'un gardien logé n'aurait donc pas été suffisant pour effectuer leur nettoyage quotidien.

Le salarié étant parti en retraite, le syndicat des copropriétaires a choisi de confier ces tâches à un prestataire externe qui lui facture 1h30 par jour pour nettoyer quotidiennement l'ensemble des 5 halls.

C'est bien sûr un cas d'école, mais le syndicat, sensibilisé par plusieurs expériences douloureuses, réfléchira à 2 fois avant de demander au syndic une nouvelle embauche en régime dérogatoire.

Avantages en nature et primes

D'autre part, l'ajout progressif au fil des années de nouvelles dispositions dans la convention collective pèse sur la gestion de la copropriété. Les conditions d'attribution du logement de fonction sont devenues très déséquilibrées. Les servitudes qui justifiaient cet avantage, les astreintes de nuit et la surveillance des installations, ont été supprimées, sans revaloriser pour autant la contrepartie des avantages en nature. Par exemple, l'avantage en nature logement reste plafonné à 180 € par mois, généralement sans commune mesure avec la valeur locative. A l'inverse, les primes de départ en retraite ont été récemment fortement accrues.

Enfin, avec l'allongement de la durée du travail et la possibilité du cumul emploi retraite, le gardien concierge est une catégorie particulière qui a souvent intérêt à prolonger son contrat jusqu'à plus de 70 ans pour ne pas perdre le bénéfice de son logement « gratuit » et augmenter sa prime de départ, même si sa santé limite ses possibilités physiques.

Un gardien, 25 ans de service, proche de la retraite et très inquiet du devenir de sa copropriété, nous confiait lors de l'étude d'évolution du poste après son départ « avec toutes ces règles, ils tuent le métier ! ».

Déséquilibre de gestion des services

Les syndicats qui se préoccupent de la qualité de leur gestion s'interrogent sur la pérennité de ce poste notamment à l'occasion d'un départ. Ce poste, souvent inscrit quelques décennies plus tôt dans le règlement de copropriété, représente pour les copropriétaires un engagement à très long terme. Les copropriétés ont un besoin grandissant de services mais l'évolution des conditions économiques imposent des choix.

Nous constatons ainsi l'augmentation du nombre des projets de suppression de poste, avec vente ou location du logement de fonction, vote soumis aux assemblées, généralement en application de la double majorité (article 26).

Ce sont les causes principales de la réduction régulière du nombre de postes gardien en copropriété privée.¹

L'analyse objective de cette situation met en évidence le défaut de réalisme économique du poste et les difficultés de la gestion de ces emplois.

¹ La profession de gardien voit sa population diminuer. Le nombre de gardiens d'immeuble était de 74 152 en 1990, 60 297 en 1999 et 46 442 en 2010, dont 59% en copropriété. Source *Propositions en vue de la revalorisation du métier de gardien d'immeuble*, Françoise et Philippe PELLETIER

En synthèse, le statut particulier de la copropriété, indivision forcée sans dirigeant, ne favorise pas l'exécution normale de la fonction employeur. Le syndic reçoit mandat de gérer le personnel mais en pratique, il gère des salaires mais pas des emplois !

L'absence de véritable patron est un problème essentiel de la copropriété.

5.5. Gestion des comptes copropriétaires

C'est la « gestion commerciale » de la copropriété.

Le syndic est chargé de l'établissement des appels de provision calculés sur la base d'un budget prévisionnel, puis de l'encaissement des règlements.

Les impayés peuvent, selon les copropriétés représenter une charge de travail significative. Au-delà de la simple relance ou de la relance précontentieuse adressée en recommandé, le syndic peut être conduit à faire produire une injonction par un huissier, voire d'engager une procédure au tribunal.

Les coûts de ces procédures de recouvrement seront imputés au copropriétaire défaillant mais, dans l'attente du règlement, les copropriétaires sont solidaires entre eux, c'est-à-dire que le syndic pourra être amené à faire des appels de fonds complémentaires pour compenser le manque de trésorerie.

La copropriété dispose d'une sûreté : lors d'une mutation, le syndic produit au notaire l'état des dettes du vendeur (dit état daté) dont le montant est déduit du prix de la vente par le notaire et transmis au syndicat.

En cas de prolongation de la défaillance, l'assemblée générale peut décider de donner mandat au syndic pour la mise en vente judiciaire du lot concerné.

Le syndic doit rester vigilant dans le suivi des impayés. En effet, pour les dettes antérieures à 2 ans le syndicat des copropriétaires ne bénéficient plus des mêmes privilèges de priorité par rapport aux autres débiteurs.

Ce volet de gestion est généralement bien traité par les mécanismes automatiques du syndic. Toutefois il est souhaitable que le syndic puisse associer le conseil syndical pour un examen personnalisé des dossiers des défaillants avant le passage au contentieux. En effet, il peut y avoir une chance de récupérer une situation avant la mise en route de la machine infernale, souvent considérée comme un point de non retour.

5.6. Comptabilité

Principes de base

La comptabilité comprend la comptabilité journalière et la production d'états de synthèse en fin d'exercice.

Les règles comptables applicables aux copropriétés ont été récemment modifiées. La comptabilité de trésorerie précédemment utilisée a été remplacée par une comptabilité d'engagement.

Ainsi, les charges et produits constatés correspondent aux charges et produits attachés à l'exercice, indépendamment de la date des factures et des règlements. Précédemment, les charges et produits retenus étaient ceux réglés au cours de l'exercice.

Le principe de la comptabilité d'engagement permet une plus grande équité entre les copropriétaires, notamment pour les vendeurs et acquéreurs de l'année qui contribuent ainsi réellement aux charges qui les concernent. Cette pratique, améliore aussi le suivi des postes de charges en éliminant les aléas des dates de factures et de règlement.

Un plan comptable spécifique a été défini pour les copropriétés. Il est largement inspiré du plan comptable général utilisé dans les entreprises (PCG 99). Les charges et produits sont enregistrés selon leur nature. On trouve ainsi un compte maintenance, un compte assurance, un compte électricité etc.

Les principaux produits correspondent aux quotes-parts de charges imputées à chaque copropriétaire, auxquels peuvent s'ajouter des produits divers tels que revenus locatifs, indemnités d'assurance, ou produits financiers.

Les charges se répartissent entre les copropriétaires selon les clés de répartition et les tantièmes définis dans le règlement de copropriété.

Aussi, les états annuels de synthèse présentent les différents postes de charges selon ces clés de répartition et précisent la contribution aux charges de chaque copropriétaire.

La priorité comptable du syndic est donc d'enregistrer les différentes charges et produits de l'exercice et surtout de veiller à appliquer une répartition des coûts entre copropriétaires conforme au règlement de copropriété et à l'état de division.

L'essentiel de la comptabilité concerne la gestion courante de l'ensemble immobilier, c'est-à-dire les charges d'entretien ou de gestion. L'enregistrement des opérations relatives aux travaux est traité de manière distincte.¹

Vision comptable traditionnelle du syndic

La profession avait depuis des décennies, une vue très corporatiste de la comptabilité dite, « comptabilité de mandants ». Celle-ci consistait à enregistrer les opérations des clients sur une comptabilité unique, en passant toutes les opérations sur le compte bancaire unique du cabinet. Les principaux objectifs de ce système de gestion étaient de tenir « l'état des dépenses » affecté à chaque copropriété et **répartir équitablement** les charges correspondantes entre les copropriétaires. Les opérations étaient enregistrées directement dans le système informatique de gestion qui produisait automatiquement les documents « comptables » nécessaires. Le classement des charges par nature n'avait qu'une importance secondaire, pourvu que la répartition soit juste.

¹ Voir § 6.7 Comptabilité des travaux

Impact de la comptabilité d'engagement

L'application à compter du 1^{er} janvier 2007 du Décret n°2005-240 du 14 mars 2005 relatif à la mise en place d'une comptabilité d'engagement pour les copropriétés, a profondément bouleversé les habitudes des gestionnaires de cabinets.

Outre l'application d'un plan comptable plus rigoureux, la comptabilité d'engagement, qui consiste à affecter les charges non plus quand elles sont payées mais sur la période à laquelle elles se rapportent, a exigé la prise en compte de nouvelles notions comptables inconnues du gestionnaire. De plus, elles sont difficiles à intégrer dans l'environnement informatique rigide existant.

Ceci explique le nombre des anomalies rencontrées. Parmi les plus courantes :

- La comptabilisation au crédit du compte de charge des indemnités d'assurance perçues ;
- La comptabilisation dans le compte « client » copropriétaire des achats effectués par un membre du conseil syndical et remboursés par la copropriété ;
- La comptabilisation directe des frais de relance, frais de mutation du compte du copropriétaire concerné au compte du syndic, passant ainsi sous silence les rémunérations perçues par le syndic et n'apparaissant dans aucun état ;
- La comptabilisation des salaires nets là où une entreprise constate les salaires bruts ;
- L'absence totale ou partielle de retraitement en fin d'exercice visant à retenir pour un exercice donné les charges correspondantes, indépendamment de la date de facture et de la date de paiement.

Le dernier point *absence de retraitement des charges en fin d'exercice* fausse le montant des charges à répartir entre les copropriétaires.

D'autre part, l'analyse des comptes révèle souvent la persistance de comptes d'attente dont l'origine devient obscure et inexplicable ou encore de comptes de copropriétaires vendeurs non soldés alors même

que l'évolution de la législation rend cette situation « impossible » depuis 2006.

Culture de mandant

Le positionnement du compte syndic dans la comptabilité reflète la confusion entre la copropriété et son mandataire, le syndic. Le syndic n'a que très rarement un compte fournisseur dans la comptabilité du syndicat. Ses factures et règlements sont souvent enregistrés dans un compte « débiteurs divers ». Le syndic ne se considère pas comme un fournisseur de la copropriété. C'est pourquoi nombre de syndics comptabilisent leurs honoraires automatiquement chaque trimestre sans émettre de factures.

Cet amalgame entre la comptabilité du syndic et la comptabilité de la copropriété se retrouve aussi dans les opérations entre confrères. Un administrateur de biens cumule souvent les activités de syndic et de gestion locative. Lorsqu'un syndic gère des locations situées dans plusieurs immeubles gérés en tant que syndic par un même confrère, l'usage est d'adresser au syndic un seul versement pour le règlement de l'ensemble des appels de provision des biens loués. Certains professionnels ne se versent entre eux que le solde des montants qu'ils doivent respectivement pour des biens loués et implantés dans des copropriétés gérées par l'autre. Ces opérations entraînent des écritures incompréhensibles assorties de multiples régularisations. De véritables comptes d'apothicaires !

Ces confusions entre l'entité copropriété et l'entité syndic débordent sur les fournisseurs : devis, factures, contrats sont le plus souvent établis au nom du syndic malgré la réglementation existante.

Etanchéité et stabilité des comptes

A la différence d'un expert-comptable qui gère la comptabilité de ses clients, le logiciel du syndic ne crée pas d'environnement indépendant pour chaque comptabilité de copropriété. En pratique, elles ne sont jamais clôturées. Elles ne sont ni étanches ni stables, des écritures

pouvant « glisser » d'une copropriété à l'autre ou d'un exercice à l'autre pour la même copropriété.

La production des Annexes n'est que l'édition d'un état. Le même état (arrêté à la même date) édité 3 mois plus tard présente des différences provoquées par des traitements informatiques intervenus dans l'intervalle.

L'Annexe 1 illustre régulièrement cette situation. Il est très fréquent que la colonne N-1 de l'exercice soit différente de la colonne N de l'Annexe 1 de l'exercice précédent.

L'utilisation de compte bancaire séparé complexifie encore les opérations en obligeant le comptable à retraiter manuellement certains automatismes du logiciel.

Ce mode de fonctionnement peut s'avérer dangereux et préjudiciable pour la copropriété. Il obère considérablement la qualité, la transparence et la lisibilité des comptes.

Le cas de cette copropriété est édifiant. La copropriété a opté 3 ans plus tôt pour un compte bancaire séparé. Le conseil syndical est très inquiet du montant de la trésorerie qui lui semble anormalement bas alors même les copropriétaires paient régulièrement leurs charges et qu'aucune dépense imprévue significative n'est constatée. L'analyse approfondie du poste trésorerie fait apparaître :

- Un écart de l'ordre de 10 000 € entre le relevé de banque et le compte banque du grand livre ;
- Un état de rapprochement bancaire établi par le syndic ne faisant apparaître aucun écart entre la comptabilité et le relevé de banque ; ce rapprochement étant établi à partir d'un « extrait de grand livre » sans correspondance avec le grand livre de la copropriété ;
- L'existence inexpliquée d'un compte postal dans le grand livre de la copropriété, en sus du compte bancaire, alors que la copropriété n'a jamais ouvert de compte à la Banque Postale.

Le comptable du syndic effectuait consciencieusement des rapprochements bancaires à partir d'états produits de manière obscure

par l'informatique centralisée. Le grand livre propre à la copropriété n'était jamais édité.

Pressé de justifier les anomalies relevées par un contrôle, le syndic a expliqué, en assemblée, lors de la question sur les comptes de l'exercice, qu'une erreur involontaire s'était glissée dans les comptes lors de l'ouverture 3 ans plus tôt du compte bancaire séparé de la copropriété. A cette occasion, environ 7 000 € appartenant à la copropriété étaient restés sur le compte du syndic.

Concernant le compte postal, le syndic a expliqué qu'il s'agissait en réalité d'un compte ouvert au nom du syndic sur lequel étaient versés les virements effectués par les copropriétaires.

Le syndic a bien entendu remboursé la copropriété !

Difficultés d'analyse

La comptabilité n'a pas pour seul objectif la répartition des charges. C'est avant tout une image de la situation et elle doit refléter la réalité sous peine de perdre de son sens. Le respect des règles en vigueur permet d'avoir un langage commun favorisant la compréhension mais aussi le suivi, et l'analyse des postes en vue d'examen de cohérence et de pertinence et de positionnement entre copropriété. Cette notion d'outil de gestion est très éloignée des pratiques du syndic.

Les anomalies rencontrées lors de nos contrôles nous permettent d'affirmer que les statistiques élaborées à partir de la compilation de ces données sont à considérer avec de très grandes réserves.

Synthèse : défaut de culture comptable

Profondément marqués historiquement par une culture juridique, les syndicats avaient jusqu'à ces dernières années une vue de la comptabilité de leurs clients limitée à « l'état des dépenses ».

Le passage à la comptabilité d'engagement avec un plan comptable plus complet remet en cause leur organisation, leurs méthodes et leurs moyens. Il faudra sans doute plusieurs années pour voir apparaître une véritable culture comptable.

5.7. *Gestion financière*

Rappel des principes

Le suivi de la trésorerie est un point essentiel, d'autant plus qu'une copropriété ne peut pas être à découvert. Le syndic doit donc veiller à recevoir les fonds (provisions versées par les copropriétaires) afin d'être en mesure d'honorer les dettes de la copropriété.

Pour faciliter la gestion de la trésorerie, le règlement de copropriété, ou à défaut l'assemblée, peut prévoir une avance de trésorerie versée par les copropriétaires. Cette avance est attachée à la personne. Aussi, lors d'une mutation, la copropriété remboursera l'avance faite par le vendeur et l'acquéreur versera sa quote-part d'avance de trésorerie.

Dans le cadre de la gestion financière, il est essentiel de prévoir des budgets prévisionnels adaptés. Si les budgets sont trop justes par rapport aux dépenses constatées, la copropriété peut se retrouver en situation financière délicate.

Néanmoins, un budget prévisionnel trop élevé pénalise les copropriétaires en les contraignant à verser des provisions inutilisées.

Le conseil syndical qui est désormais associé au syndic pour la préparation des budgets, doit veiller à trouver un juste équilibre.

Compte bancaire séparé

La loi prévoit que les fonds du syndicat sont déposés sur un compte ouvert à son nom. Pourtant, dans la pratique, cette situation est minoritaire. En effet, de nombreuses copropriétés, à l'initiative du syndic, votent pour l'utilisation du compte bancaire du syndic. Si cette organisation présente des avantages évidents pour le syndic au plan de la gestion et accessoirement des produits financiers induits, elle conduit à une opacité pour les copropriétaires et accentue la méfiance de certains.

Les prétendus coûts supplémentaires élevés demandés par le syndic pour l'ouverture de compte séparé sont en fait un barrage pour maintenir le statu quo. Plutôt que des coûts supplémentaires, il y aurait

des économies de gestion à faire en remplaçant la culture « chèque » par une culture « virement » auprès des fournisseurs, ce qui améliorerait nettement traçabilité et transparence. De même il est anormal que la profession n'ait pas développé massivement les formes de télépaiement des appels de fonds par Internet (comme pour le règlement des impôts, de l'Urssaf ou même des contraventions) ce qui réduirait considérablement les frais de gestion en évitant les manipulations physiques et les erreurs d'imputation.

Il est vrai que la modernisation de leurs pratiques accélérerait l'obsolescence de leurs logiciels.

La polémique et les campagnes lobbyistes sur le choix d'un compte bancaire commun ou individualisé, plutôt qu'un vrai compte séparé décrédibilise complètement la profession de syndic et porte atteinte à son image.

Cette mobilisation effervescente autour d'un combat d'arrière-garde nous étonne. Sensibilisés par les précédentes affaires, nous en venons à nous interroger sur les motivations profondes de cette campagne, en espérant qu'elles ne soient pas liées aux modalités de gestion des fonds des copropriétés et des copropriétaires.

Une entrave au contrôle

Toute personne ayant pratiqué des contrôles approfondis de la comptabilité de copropriété comprendra que seul le compte séparé permet une réelle transparence des opérations. A défaut, il faudrait pouvoir contrôler l'ensemble des opérations du cabinet pour opérer un rapprochement bancaire réel et une vérification complète de l'origine et de la destination des flux financiers. Un travail titanesque.

Une résistance au changement

L'usage d'un compte séparé rend les fonds de la copropriété directement disponibles pour le nouveau syndic. L'opération de transfert est limitée à un changement de délégation de signature à la banque. En l'absence de vrai compte séparé, il faut attendre les délais légaux pour

disposer des fonds puis faire un contrôle approfondi pour vérifier qu'il n'y ait pas eu d'opérations litigieuses dans l'intervalle.

Ma gestion de votre trésorerie

Les copropriétés « saines » disposent d'une trésorerie structurelle positive puisque les appels de fonds de gestion courante sont pratiqués en début de trimestre et que les appels de fonds travaux interviennent en amont de la facturation prévue. D'ailleurs, un syndic ne peut engager une dépense si les fonds ne sont pas disponibles. Lors de gros travaux, des disponibilités significatives peuvent être détenues à court terme, les délais de réalisation et les éventuels retards prolongeant d'autant le délai de détention des fonds.

La trésorerie peut donc être optimisée par des placements, mais peu de copropriétés en profitent car elles n'ont pas la connaissance de leur situation, ni des flux prévisionnels.

Le compte bancaire séparé permet déjà au conseil syndical de suivre sur Internet l'évolution du compte du syndicat et donc d'ouvrir les yeux du syndic (fréquemment atteint de cécité) sur les possibilités de placement.

Les copropriétés peuvent aujourd'hui ouvrir un livret A d'un plafond de 76 500 € pour placer ces liquidités de manière sécurisée. Cette possibilité de trésorerie qui compense au moins les frais bancaires n'est que très rarement utilisée, les syndics n'intégrant pas cette dimension dans leur mission et restant très discret sur cette opportunité.

Les syndics « experts » en gestion de la trésorerie de leurs clients pour leur compte, ne savent pas gérer cette trésorerie pour le compte de leurs clients.

Fonds de réserve

Enfin le traitement des fonds de réserve ou provisions spéciales est souvent pratiqué dans des conditions défavorables pour les copropriétaires. C'est une des principales raisons du faible attrait de cette forme de prudence financière.

En matière de gestion financière comme pour la gestion des achats et des contrats, les intérêts des syndic et ceux de leurs clients, les copropriétés, sont naturellement et structurellement divergents.

5.8. Gestion juridique, garanties recours

Le syndic est le représentant du syndicat des copropriétaires vis-à-vis des tiers. A ce titre, il va être amené à défendre les intérêts de la copropriété dans diverses situations particulières. En voici quelques exemples :

Recours envers le promoteur

Le syndic est chargé de faire appliquer les garanties dues par le promoteur, que ce soit dans le cadre d'une construction neuve ou de la création d'une copropriété par la division d'un immeuble existant (schématiquement garanties biennales sur le second œuvre et les équipements, et garantie décennale sur le gros œuvre).

Il faut se rappeler que le premier syndic est nommé par le promoteur et que la première assemblée générale doit se tenir dans les douze mois après la naissance de la copropriété. Bien souvent les copropriétaires n'ont pas encore eu le temps de s'organiser. Pourtant la plus grande vigilance s'impose pendant cette phase critique de démarrage. En effet, le syndic sera peu enclin à embêter le promoteur « ami » et préférera « minimiser les petits désordres » constatés, voire à rechercher des expertises favorables plutôt qu'organiser des appels en garantie.

Pour ne pas être abusés, deux solutions s'offrent aux nouveaux copropriétaires : soit changer de syndic à la première assemblée, soit s'assurer le concours d'un bureau d'étude indépendant qui identifiera les désordres et proposera un plan d'action.

Négociation baux emphytéotiques et concessions

Certains immeubles sont construits sur des terrains appartenant à autrui. Cette pratique est notamment usitée à Strasbourg et à Lyon où les Hospices Civils de Lyon possèdent une part significative du foncier de la ville. Le promoteur qui a conclu le bail (souvent sur une durée de 99 ans)

et accepté le montant des premiers loyers, transfère le « bénéfice » du contrat au syndicat. Le syndic aura donc à « négocier » l'évolution des loyers avec le propriétaire du terrain (s'il y a une réelle possibilité de dialogue ?) et éventuellement étudier les opportunités de « rachat ».

Notons que les copropriétaires ignorent souvent les contraintes de ces baux. Vous avez dit pot de terre ?

Au-delà des baux emphytéotiques, tous les contrats de concession à long terme, par exemple chauffage urbain et bientôt peut-être CPE¹, peuvent faire l'effet de bombes à retardement à la fois pour les syndic et pour les copropriétés. Où s'arrête la mission de conseil ?

Réception des travaux – appel en garantie

Le syndic reçoit délégation de l'assemblée générale comme maître d'ouvrage pour la réception des travaux et le cas échéant les appels en garantie vis-à-vis des entreprises.

Litiges avec les copropriétaires

Le syndic est chargé de faire respecter le règlement de copropriété, et d'assurer le recouvrement des charges, si besoin en assignant le copropriétaire concerné, après en avoir reçu mandat spécifique par une décision d'assemblée.

En revanche, si un copropriétaire assigne la copropriété, le syndic pourra organiser les moyens de défense du syndicat sans attendre une décision d'assemblée.

Les difficultés d'interprétation des textes, notamment à l'approche des travaux et de la mise en place des mesures de maîtrise de l'énergie, laissent présager une forte augmentation de ces litiges.

¹ CPE : Contrat de Performance Energétique

Conflits sociaux

Les litiges concernant les conditions d'application du droit du travail et de la convention collective sont arbitrés, de manière classique, par les conseils de prud'hommes. Le syndic représente le syndicat dans les démarches mais les éventuels coûts seront pris en charge par le syndicat.

Les syndics ont généralement la formation et la compétence pour gérer ces procédures, toutefois la bonne coordination avec le conseil syndical favorise l'obtention d'issues favorables.

6. La gestion des travaux

6.1. Principe généraux

Sous le vocable « travaux » en copropriété, on entend toutes les opérations d'entretien, de réparation, d'amélioration, d'addition ou de transformation qui n'entrent pas dans le cadre du budget annuel de gestion courante.

Chaque opération travaux fera donc l'objet de la présentation d'une question distincte et d'un vote séparé lors de l'assemblée générale.

Toutefois, une procédure spéciale sera mise en place pour les travaux considérés comme urgents (ex rupture d'étanchéité). Le syndic pourra alors engager les travaux après avoir consulté le conseil syndical et averti les copropriétaires, et lancer un appel de fonds spécial correspondant au 1/3 du devis estimatif. L'opération sera régularisée par une prochaine assemblée générale.

La difficulté en copropriété consiste à faire voter « **la même chose en même temps** » ce qui suppose que l'on puisse déjà s'entendre sur la définition du besoin et donc la mise en place d'une procédure de consultation lisible et ouverte.

Dans l'approche travaux, il est important de bien comprendre les rôles respectifs du **maître d'ouvrage** : le syndic, acheteur et financeur, et du **maître d'œuvre** : le soumissionnaire, qui sera fournisseur ou réalisateur des travaux.

6.2. Etablissement du cahier des charges

La première étape est donc l'élaboration du cahier des charges qui définit les objectifs, caractéristiques, limites et conditions de la prestation attendue. Ce descriptif dont le niveau de détail est fonction de l'importance du projet doit être réalisé sous la responsabilité du maître d'ouvrage.

Dans la majorité des cas le syndicat aura intérêt à se faire assister d'un BET spécialisé pour la rédaction de ce document. Selon l'importance du projet, le financement de cette étude pourra être associé à celui des travaux ou faire l'objet d'un vote indépendant lors d'une assemblée générale préalable.

Cette approche garantit la bonne expression des besoins, l'obtention de devis réellement comparables, l'accès aux meilleurs tarifs du marché et sert de référence pour le suivi de conformité de la réalisation.

Cette méthode s'oppose à la technique classique des 3 devis organisée par les syndics, sans formalisation détaillée des besoins, et dans lesquelles chaque fournisseur propose sa solution, souvent évaluée de manière forfaitaire, sans autre possibilité de comparaison que celle du prix global, rarement « optimisé » !

6.3. Consultation ouverte

La recherche des meilleures conditions de fourniture sera obtenue en organisant une consultation ouverte comprenant :

- la sélection d'un nombre (limité) de fournisseurs potentiels reconnus sur le marché ;
- l'expédition du cahier des charges avec des formulaires DPGF (décomposition du prix global et forfaitaire) permettant d'analyser la pertinence de la prestation ;
- l'organisation d'une commission de dépouillement regroupant les représentants du syndic, du conseil syndical et du BET associé comme assistant à maitre d'ouvrage ;
- la négociation avec les fournisseurs potentiels pour l'ajustement éventuel de leurs offres et les précisions sur les engagements de réalisation et délais ;
- L'élaboration d'un rapport de synthèse qualifiant la conformité des offres au cahier des charges avec une appréciation de leur positionnement « performance/prix ».

6.4. *Vote des travaux*

Le dossier travaux doit être joint à la convocation à l'assemblée générale ayant à se prononcer sur leur réalisation. Il doit contenir les éléments permettant aux copropriétaires de se déterminer : cahier des charges ou sa synthèse, contenu des offres, rapport de synthèse accompagné des offres complémentaires associées (proposition d'assistance BET pour le suivi des travaux, devis assurance dommages ouvrage si nécessaire).

Chaque sujet travaux fera l'objet de plusieurs questions distinctes :

- Une ou plusieurs questions pour le choix de l'entreprise retenue, avec vote de l'échéancier des appels de fonds correspondant ;
- Une question sur les honoraires du syndic pour la gestion du dossier, dont le montant sera apprécié selon sa participation effective au projet (participation d'un architecte ou BET ?) ;
- Une question éventuelle sur les honoraires du BET appelé à représenter le syndicat pour le suivi de la réalisation des travaux ;
- Une question pour autoriser le syndic, si nécessaire, à souscrire une assurance dommages ouvrage pour valider l'option de garantie décennale si les travaux impactent le gros œuvre.

Nota : si la présentation du dossier ne permet pas une décision définitive quant au choix de la solution, l'assemblée peut demander au syndic d'effectuer des investigations complémentaires et donner délégation au syndic ou au conseil syndical pour finaliser le choix dans des conditions prédéterminées (dont budget maximum) afin de ne pas avoir à convoquer une nouvelle assemblée générale à cet effet.

Pour le vote de ces travaux, les règles de majorité dépendront de la nature des travaux. Cela va de la majorité simple article 24, pour les travaux d'entretien ou d'accessibilité handicapés, jusqu'à la majorité 26 (ou l'unanimité) pour des travaux d'amélioration ou d'extension, en passant par la majorité 25 pour les travaux de mise aux normes règlementaires ou d'économie d'énergie.

6.5. *Financement des travaux*

Précisons tout d'abord que les coûts des travaux sont imputés au copropriétaire et non au locataire qui ne supporte que les dépenses d'entretien courant.

Dans l'état actuel de la législation, le financement des travaux est l'affaire individuelle de chaque copropriétaire. Chaque versement d'appel de fonds est considéré comme une dépense directement exigible auprès du copropriétaire présent dans les registres du syndic à cette date.

Des organismes financiers proposent des solutions de prêts individuels gérés collectivement à travers la comptabilité du syndicat, sans solidarité entre les copropriétaires en cas de défaillance de l'un d'eux. Notons toutefois que ces offres sont assorties de conditions financières généralement défavorables par rapport aux offres individuelles obtenues directement par les copropriétaires auprès de leur banque (pour ceux qui ont un accès normal au crédit).

Le dispositif actuel du financement amont des travaux reste facultatif. Il comprend la constitution de provisions spéciales en vue du financement de travaux susceptibles d'intervenir dans les trois ans et des avances sur l'échéancier du plan pluriannuel de travaux si celui-ci a été adopté par l'assemblée.

Ce type de financement est rarement utilisé en raison du manque de visibilité sur les programmes de travaux et des conditions de gestion de cette épargne.

Les conditions de développement de ces fonds méritent d'être optimisées et généralisées pour résoudre les difficultés précitées et dans un premier temps traiter le délicat problème du financement des études.

6.6. *Suivi des travaux*

Les difficultés classiques de suivi de la qualité et des délais des chantiers sont aggravées en copropriété d'autant que le représentant de la copropriété, le syndic, n'est pas présent sur les lieux et n'a pas forcément l'omni compétence d'un spécialiste « tous corps d'état » !

Il est essentiel de prévoir la participation d'un BET chargé de surveiller le chantier et sa conformité, et donc de prévoir sa rémunération dans les questions soumises en assemblée générale. Cette prestation ne doit pas être vue comme une dépense complémentaire mais comme une assurance litige et une garantie de bonne fin.

Dans le même esprit, il est souhaitable qu'un représentant du conseil syndical, ou copropriétaire résident « technophile » participe aux réunions de chantier et au suivi régulier.

6.7. *Comptabilité des travaux*

Les travaux font l'objet d'un traitement comptable spécifique.

Les produits (financement des travaux) et les charges (coût des travaux, honoraires, assurance dommages ouvrage) sont enregistrés dans des comptes prévus au plan comptable.

En fin d'exercice, 2 annexes (documents de synthèse) sont dédiées aux travaux. L'Annexe 4 dresse un état de situation des travaux en cours c'est-à-dire les travaux votés mais non encore achevés, au sens comptable. L'Annexe 5 dresse une situation des travaux achevés, au sens comptable, au cours de l'exercice.

Il est présenté pour chaque opération, le montant budgétaire voté par l'assemblée, les coûts constatés et payés, les financements et le solde financier de l'opération, soit la différence entre le financement prévu et les coûts réels.

Les financements d'une opération travaux sont essentiellement constitués par les appels de provisions pour travaux. Le montant de ces provisions et leur date d'échéance sont définis par l'assemblée au

moment du vote des travaux. Ces dates d'échéance ont une importance capitale dans le cas de mutation, elles déterminent qui du vendeur ou de l'acheteur doit assumer la dépense (celui qui est propriétaire au jour de l'échéance). D'autres sources de financement peuvent être constatées, notamment des subventions et aides diverses ou encore des emprunts.

Une opération travaux est considérée comme achevée lorsque l'ensemble des financements et des coûts ont été comptabilisés. La quote-part du solde de l'opération sera affectée au copropriétaire, lors de la reddition des comptes. Cet ajustement entre le coût prévu et appelé et le coût définitif des travaux s'effectue donc après l'assemblée générale qui approuve les comptes de l'exercice.

La présentation en assemblée de la situation des travaux en cours est l'occasion de faire le point et donc d'informer le cas échéant, les copropriétaires, des imprévus observés.

6.8. Les pratiques constatées

Comme indiqué ci-avant la principale difficulté dans une assemblée reste de faire voter «**la même chose en même temps**».

La problématique est différente selon l'ampleur des projets :

- Les « travaux ponctuels et indépendants » dont le coût est supposé supportable par financement direct et dont l'instruction porte sur une durée inférieure à un an (ex. mise aux normes des ascenseurs) ;
- Les « chantiers type rénovation », aux enjeux beaucoup plus importants, qui nécessitent une véritable ingénierie technique et financière.

En ce qui concerne les travaux ponctuels les difficultés proviennent souvent d'un manque de concertation sur l'expression des besoins (qui l'organise, comment ?) puis sur le lancement de consultation sans réel cahier des charges. Par facilité le syndic lance des demandes de devis sur une description très sommaire du besoin, laissant aux soumissionnaires la liberté des solutions. Dans ces conditions, l'analyse de devis

« incomparables » conduira à des choix « irraisonnés », le plus souvent celui du moins disant, sans réelle garantie de l'adéquation au besoin.

D'autre part, l'assemblée générale n'est pas une instance réaliste pour de tels débats. Le projet doit être préparé en amont et faire l'objet d'un dossier de choix, commenté et validé (ou infirmé) en assemblée.

A défaut de compétence interne, il est conseillé de se faire assister d'un BET spécialisé depuis l'expression du besoin jusqu'à la réalisation. La dépense apparente est toujours largement compensée par la qualité et le prix des offres obtenues.

6.9. Problématique rénovation énergétique

L'éclairage particulier porté sur le développement durable, notamment par le « Plan Bâtiment Grenelle », a mis en exergue les difficultés particulières des copropriétés face à cette problématique.

En croisant les caractéristiques des projets travaux en copropriété exposées ci-dessus avec les exigences des chantiers de rénovation, on peut aisément évaluer l'ampleur des difficultés :

- L'intégration de plusieurs composantes (façades, toitures, étanchéités, équipements,...),
- L'interaction entre des éléments collectifs et des parties privatives (ouvrants),
- Les difficultés à organiser, décider et financer les études indispensables pour assurer la cohérence technique et économique des programmes,
- L'importance des budgets correspondant à plusieurs années de charges,
- Le manque d'anticipation et la faiblesse du financement amont (fonds de réserve),
- L'absence de financement collectif et l'approche individuelle des aides et incitations fiscales,
- L'inadaptation de la gouvernance à la conduite de tels projets (mode et cycle de décision, notamment pour les études),

- L'absence chronique de maîtrise d'ouvrage continue,
- La nécessité de soumettre à l'assemblée générale tout projet de travaux chiffrés (devis),
- L'absence de notion d'immobilisation et l'enregistrement du coût en dépense immédiate.

En respectant toutes les contraintes évoquées, un plan d'action de rénovation demandera en copropriété un délai minimal de 4 ans entre les premières expressions des besoins et le vote de travaux, en supposant qu'il soit possible de conjuguer les aspects techniques et financiers pour maintenir l'intérêt des copropriétaires et emporter la décision !

Croisons les doigts et espérons qu'aucun copropriétaire ne vienne de surcroît utiliser son droit individuel « prioritaire » pour bloquer la décision entre le vote et la date de lancement prévue !

7. Contrôle de gestion

7.1. Principes

Le contrôle de gestion assure la vérification et l'analyse d'une organisation. Il mesure l'atteinte des objectifs et l'efficacité des moyens mis en œuvre.

Il s'agit donc d'analyser la copropriété selon divers axes : par fonction (achat, personnel, finances, comptabilité...) ou par poste (ex. chauffage : maintenance, entretien, énergie, fonctionnement), pour s'assurer de la pertinence des moyens par rapport aux besoins, objectifs et coûts.

Contrairement aux idées reçues, le champ du contrôle de gestion ne se limite pas au contrôle des comptes.

D'une manière générale, le contrôle de gestion peut être réalisé en continu, c'est-à-dire au fur et à mesure des opérations de gestion, ou périodiquement pour obtenir une vision générale d'un point de l'organisation. La pertinence de la périodicité dépend des opérations analysées.

Le contrôle de gestion se base sur des indicateurs qui peuvent être qualitatifs (respect des réglementations), quantitatifs (temps de traitement des demandes, nombre de sinistres) ou financiers.

7.2. Organisation du contrôle de gestion

La loi précise que le conseil syndical assiste et contrôle la gestion du syndic. Par ailleurs, le conseil syndical doit établir un rapport d'activité transmis aux copropriétaires avec la convocation de l'assemblée. Ainsi, le conseil syndical rend compte de sa mission de contrôle et d'assistance à l'assemblée qui l'a élu à cet effet.

En complément, chaque copropriétaire, entre la convocation et la tenue de l'assemblée, a le droit de consulter et analyser les comptes de l'exercice et les pièces justificatives.

Le législateur a donc prévu un contrôle interne. Le conseil syndical étant composé de bénévoles n'ayant pas nécessairement de compétences en gestion peut sous-traiter tout ou partie de sa mission de contrôle. Le coût de cette assistance est inscrit dans les charges de la copropriété, payé par le syndic et réparti en masse générale.

Le recours à un conseil externe est peu répandu. Les explications sont de diverses natures :

- Le conseil syndical dispose ou est convaincu de disposer en interne d'une compétence pour réaliser ce contrôle.
- Le recours au conseil n'est pas usuel en copropriété où le syndic, lui-même conseil, est présumé compétent pour répondre aux besoins.
- Le budget prévisionnel ne prévoit pas nécessairement une ligne de dépenses pour le conseil syndical et, si cette nature de charges est prévue, son montant n'est pas toujours en adéquation avec le coût du conseil.
- Le conseil syndical est réticent à engager pour le compte de la collectivité des dépenses qu'il devra justifier.

De fait, le budget prévisionnel regroupe les charges prévisibles au moment de son établissement. Il ne constitue pas pour autant une « autorisation de dépenses » par nature de charges, les charges réelles se répartissant différemment entre les postes. Cela paraît évident pour l'ensemble des charges mais... pas pour les frais du conseil syndical.

Si le budget prévoit 1 000 € pour des réparations ou pour une consommation d'électricité et que la charge réelle est de 2 000 €, le conseil syndical considèrera la dépense comme nécessaire et justifiée. Le même dépassement sur la ligne « dépenses du conseil syndical » fait naître un sentiment de malaise dans l'esprit des membres du conseil syndical.

7.3. *Pratiques observées*

L'approche du contrôle de gestion est très variable selon le contexte.

Dans certaines copropriétés, ce contrôle est inexistant en raison de l'absence, réelle ou de fait, de conseil syndical.

La situation la plus répandue est la réalisation partielle du contrôle de gestion par le conseil syndical dit « classique ».

Il consiste tout d'abord en un suivi régulier tout au long de l'année sur le traitement des dossiers en cours, la résolution des pannes et désordres signalés, essentiellement dans le but de relancer le syndic sur les dossiers en souffrance.

En complément, le conseil syndical va, lors d'une réunion préparatoire de l'assemblée, « contrôler les comptes ». Le syndic arrive avec la pile des factures de l'exercice et un document intitulé « état des dépenses », liste détaillée des charges regroupées selon les clés de répartition. Le conseil syndical pointe alors les factures et s'assure de leur bonne affectation. Les autres postes comptables ne sont pas vérifiés.

Cette conception du contrôle de gestion est encouragée par le syndic qui, généralement, n'envisage pas d'autre forme de contrôle. De son côté, le conseil syndical est convaincu d'avoir pleinement rempli sa mission.

Les conseils syndicaux « majeurs » vont approfondir tout ou partie des contrôles, souvent en fonction des compétences respectives de ses membres qui se répartissent les rôles. C'est déjà une forme de structure de contrôle de gestion qui selon les sensibilités pourra prendre en compte certaines missions, par exemple :

- Une étude du poste chauffage,
- Un suivi des consommations d'eau, d'énergie,
- Une analyse de l'assurance et des sinistres,
- Un contrôle des comptes,
- Une participation à l'élaboration des budgets
- ...

Enfin, les conseils syndicaux « experts » réunissent toutes les compétences pour traiter de l'ensemble des sujets. Ils mettront en place une organisation complète pour suivre régulièrement toutes les opérations de gestion : personnel, banque et trésorerie, comptes copropriétaires, approvisionnements, règlements fournisseurs, gestion sociale, suivi des sinistres, maîtrise de l'énergie...

Ces conseils syndicaux sauront aussi prendre en charge la gestion stratégique de leur copropriété en organisant tout d'abord des enquêtes auprès des copropriétaires et résidents pour collecter leurs attentes et leurs contraintes et les associer aux projets et à la gestion de leur cadre de vie.

Ils seront en mesure en fin d'année de procéder au contrôle complet des comptes en incluant l'examen du grand livre comptable, et d'analyser la performance de la gestion pour en rendre compte dans le rapport du conseil syndical. Ils n'hésiteront pas à faire appel à des compétences externes pour approfondir les sujets particuliers.

Ils organiseront ou suivront l'instruction des projets, l'animation de commissions et constitueront des dossiers pour la présentation lors de l'assemblée. Ils participeront activement à la préparation de l'ordre du jour.

Ce niveau d'excellence est une garantie de la maîtrise des charges et de manière plus générale de l'optimisation de la performance de la copropriété. Le syndic est alors effectivement assisté et contrôlé.

La volonté d'implication du conseil syndical déclenche une recherche d'information et l'acquisition de compétences. La difficulté est de passer de passer du niveau « classique » au niveau « majeur », qui marque le déclic de la compréhension du modèle de gestion copropriété, d'accès fort complexe, il faut bien le reconnaître. Cette impulsion est souvent donnée par l'arrivée d'un copropriétaire moteur qui va ensuite animer l'équipe du conseil syndical et développer ses compétences, dans une sorte de cercle vertueux. La montée en puissance vers le niveau expert est souvent accompagnée par une assistance externe, association de copropriétaires ou cabinet de conseil.

Malgré une prise de conscience progressive de l'importance de cette mission, le pourcentage de conseils syndicaux majeurs ou experts reste encore bien faible.

7.4. Attitude du syndic

Le comportement du syndic face à la mission d'assistance et de contrôle du conseil syndical est révélateur de la culture imprégnant la profession.

Dans l'esprit de nombreux syndics, la mission d'assistance du conseil syndical se limite en un relais sur place, soit pour communiquer avec les copropriétaires (ex. afficher une note dans le hall), soit pour être présent lors d'une intervention d'entreprise, soit pour valider les options proposées par le syndic lors d'une assemblée.

Dans ces conditions, le syndic ne sollicite pas ou peu l'avis du conseil syndical et ne lui transmet pas de documents, se bornant tout au plus à l'informer des événements particuliers.

En ce qui concerne le contrôle, rappelons tout d'abord que l'obligation du syndic est de mettre à disposition du conseil syndical tout document relatif à la copropriété.

En conséquence, le syndic, « comptable de son temps » et fidèle à sa position introvertie, ne communique que ce qu'on lui demande.

Le conseil syndical doit donc faire preuve d'initiative, encore faut-il qu'il sache ce qu'il peut demander, car il n'est pas informé de la consistance des dossiers et de leur importance relative. Comment pourrait-il se saisir de dossiers dont il ne connaît pas l'existence ?

Pourtant la lecture des contrats est essentielle pour valider leur pertinence ou détecter d'éventuelles anomalies.

Enfin, lorsque la curiosité du conseil syndical a été éveillée et qu'il demande des pièces « sensibles » (grand livre, contrats de travail, relevés de banque, contrats de fournisseurs ou d'assurances) le comportement du syndic est très variable.

Le syndic « compréhensif » va se conformer à la demande et retourner les documents, soit en format papier soit en numérique, évitant ainsi de multiples « relances » et agacements du conseil syndical.

Le syndic « classique » va un peu traîner les pieds discutant le bien fondé de tout ou partie de la demande et tenter de dissuader le demandeur ou de le marginaliser au sein du conseil. Il peut par exemple indiquer que les pièces sont disponibles seulement en lecture au cabinet ou demander des délais pour de multiples raisons (secrétariat, archives) ou encore exiger la facturation d'honoraires complémentaires élevés (temps passé, photocopies,...).

Le syndic « obstiné » va carrément refuser de fournir certaines pièces sensibles, malgré l'insistance du demandeur, et faire ainsi entrave à sa mission de contrôle. Le demandeur a peu de moyens d'action (juge de proximité ?) mais le « bras de fer » sera alors engagé. Selon la position du demandeur vis-à-vis du conseil et des copropriétaires, ce combat se terminera soit par un changement de syndic soit par la cessation des fonctions du demandeur.

Les syndicats « obstinés » sont encore trop nombreux, mais face à la montée en puissance des conseils syndicaux, les « classiques » ont tendance à grossir les rangs des « compréhensifs » comprenant que leur viscosité les dessert. La tendance est d'ailleurs à mettre l'essentiel des pièces à disposition sur un site Internet d'accès protégé de manière à remplir leurs obligations sans perte de temps.

7.5. Intérêt du contrôle de gestion

Au-delà du contrôle de validité des comptes, le contrôle de gestion est le moyen de détecter des gisements d'économie et donc de maîtriser les coûts.

Pour illustrer ces propos, nous prendrons simplement un exemple d'économie obtenue.

Une copropriété dispose d'un système d'eau chaude collective chauffée à l'électricité. La copropriété bénéficie d'un tarif « vert » EDF avantageux, avec des heures creuses et des heures pleines. Les stations comprennent

14 ballons de 2 500 litres soit 35 m³ d'eau chauffés chaque nuit depuis 30 ans sans aucune alerte. C'est normal, les contrôles classiques sont OK, les factures d'eau et d'électricité sont justes et le système, objet d'un contrat de maintenance, fonctionne. Qui s'en plaindrait ?

Toutefois l'analyse détaillée des écritures dans la comptabilité a mis en évidence une consommation moyenne de 14 m³ par jour.

La première action a été de débrancher 4 ballons, sans modifier la qualité de service.

Cette alerte a incité à prendre un abonnement pour la surveillance de la consommation électrique instantanée par Internet. L'initiative a été vite rentabilisée : toutes les installations (ballons, convecteurs) démarraient simultanément à 22h, (heures creuses) provoquant de très importantes pointes de consommation assorties de lourdes pénalités facturées par EDF (10 000 € certains mois) pour dépassement des seuils d'abonnement. Là encore, ces factures ne gênent pas le syndic qui ne les voit pas, elles sont payées sans contrôle ni alerte.

La solution est pourtant simple, la mise en place de quelques horloges et une meilleure régulation du chauffage suffisent à répartir les consommations, et donc à écrêter ces pointes coûteuses.

Un soupçon de contrôle de gestion et des aménagements modiques génèrent des économies substantielles de longue durée.

7.6. Nécessité d'un contrôle externe

Nous avons précédemment évoqué les dysfonctionnements du service comptable du syndic. La révision des comptes en interne, avant communication au conseil syndical n'est pas dans les usages, ou se limite à un contrôle superficiel ne permettant pas de détecter les irrégularités comptables existantes.

A titre d'exemple, nous avons déjà vu des comptes annuels présentés à l'approbation d'une assemblée, qui n'étaient même pas équilibrés, ce qui ne devrait pas passer la première étape de contrôle d'un programme de comptabilité classique.

Le contrôle réalisé par le conseil syndical reste également, sauf cas particulier, très superficiel et insuffisant. Il ne permet pas d'apprécier le respect de la réglementation et la représentativité des comptes soumis à l'approbation de l'assemblée, notamment le respect des règles de comptabilité d'engagement.

A la différence d'une entreprise, les comptes d'une copropriété ne font pas l'objet d'un dépôt ou d'une communication externe. Cela favorise le laxisme et le manque de rigueur.

En effet, la révision des comptes d'une entreprise par un expert-comptable contribue à la qualité et au respect de la réglementation. De même, les contrôles effectués par les organismes agréés sur les comptes des petites entreprises ont permis d'améliorer sensiblement la qualité des déclarations fiscales déposées. Enfin, l'idée même d'un hypothétique contrôle de l'administration incite à respecter la réglementation en vigueur.

En l'absence de dispositif de réel contrôle, les copropriétaires sont invités à approuver sans réserve des comptes non contrôlés dont dépendent directement leur contribution aux charges.

8. La gouvernance

8.1. Absence d'identité et de référencement

La première curiosité en abordant l'univers de la copropriété est l'absence d'identification externe. La copropriété n'existe qu'à travers le dépôt du règlement de copropriété fait par le notaire auprès du bureau des hypothèques.

Alors que la naissance de chaque entreprise, y compris l'entreprise individuelle, donne lieu à l'attribution d'un numéro de SIRET, la copropriété ne reçoit cette identification officielle que pour la déclaration des charges sociales, lorsqu'elle emploie du personnel, ce qui est loin d'être le cas général.

A partir de ce constat, il est impossible d'obtenir des chiffres fiables et traçables sur le dénombrement des copropriétés. Chaque organisation tient ses propres fichiers en fonction de ses besoins de gestion et publie donc des « vues » incomplètes du paysage.

Ainsi la DGI (Direction Générale des Impôts) entretient et diffuse le fichier FILOCOM, (Fichier des Logements par Communes) réalisé par l'agrégation du fichier de la taxe d'habitation avec les autres données fiscales et foncières. On dispose ainsi d'informations fiables sur le logement, les propriétaires et leur patrimoine mais la dimension copropriété n'est pas réellement prise en compte.

L'ANAH de son côté publie le résultat de ses études sur le logement, études essentiellement axées sur la situation socio-économique de l'occupant.

Les organisations et fédérations de syndicats publient leurs propres données élaborées à partir des remontées d'informations de leurs membres, mais cela ne présente pas un caractère d'exhaustivité, de même que les statistiques produites par les associations de copropriétaires.

La copropriété doit règlementairement tenir des comptes annuels mais aucun dispositif de dépôt de ces comptes ne permet de cautionner les chiffres présentés.

Avec un nombre de lots principaux (logements et locaux professionnels) de l'ordre de 8 millions, les copropriétés brassent des volumes financiers considérables estimés annuellement en milliards d'euros, mais aucune analyse économique fiable ne peut être effectuée sur ce secteur mal structuré.

En résumé, retenons qu'à défaut d'identification et de référentiel via un répertoire national, une copropriété ne peut être adressée qu'à travers son syndic, entité dont le mandat est précaire.

Les chiffres et estimations autour de la copropriété pullulent mais impossible de trouver une réponse précise aux questions : Combien de copropriétés ? Quelle est la répartition des copropriétés selon leur taille ? Combien de syndicats bénévoles ? Combien de conseillers syndicaux ? Etc....

8.2. Problématique du statut

Les règles de gouvernance inscrites dans la loi du 10 juillet 1965 découlent du statut d'indivision défini pour la copropriété.

Rappelons qu'une indivision est généralement une situation temporaire permettant d'administrer des biens dans des situations particulières. Toute décision de gestion est prise par la collectivité des indivisaires et mis en œuvre par un mandataire.

Le même principe appliqué à la copropriété attribue à l'assemblée générale le pouvoir de décision et au syndic la mission de la mise en œuvre de ces décisions.

Le cadre juridique s'avère très complexe et peu accessible aux copropriétaires qui se perdent dans les méandres et subtilités des textes. Le formalisme et les délais légaux conduisent à un immobilisme préjudiciable : la préoccupation devient le respect des textes au détriment du bon sens ou de l'intérêt collectif.

D'ailleurs, la création en 1986 de la commission relative à la copropriété est révélatrice des difficultés d'appréciation et d'application de la loi. En effet, cette commission composée de juristes et de représentants du ministère du logement, du ministère de la justice, des syndicats professionnels et d'associations de copropriétaires, est chargée d'expliquer les textes en vigueur et leur esprit, et de favoriser l'application vertueuse de la réglementation. Elle est également force de proposition pour l'évolution de la législation.

8.3. Déficits d'information

8.3.1. Inventaire

Lorsque le copropriétaire acquiert un logement, il a une connaissance aussi précise que possible de la surface et des caractéristiques de cette partie privative.

L'acheteur visite son bien et se fait une idée précise de la nature des travaux qu'il va devoir entreprendre et en tient compte dans la négociation de son prix.

De manière très étonnante rien n'est prévu pour porter à la connaissance de l'acheteur la consistance et l'état technique des parties communes. En dehors de la surface de l'emprise foncière, le règlement de copropriété ne décrit pas et n'identifie pas les parties communes.

Pourtant les charges communes correspondent à l'entretien de ces parties communes et l'équilibre de la collectivité dépendra essentiellement de la capacité de chaque copropriétaire à faire face au versement régulier de sa quote-part de charges.

L'acheteur va souvent s'endetter à long terme pour financer l'acquisition de son bien. Il n'imagine pas, au moment de sa décision, que « l'usure » consommée par le propriétaire précédent va nécessiter d'importantes réparations, mises à sa charge, bien avant la fin de son engagement financier.

A ce jour, les meilleures réponses apportées à la curiosité des copropriétaires (les postulants et ceux qui sont en place) sont :

- Voilà ce que l'on a fait depuis 5 ans (carnet d'entretien ou procès-verbaux d'assemblée),
- Aperçu de la nature des travaux à envisager dans les 5 ans (si un diagnostic a été effectué).

Le vrai besoin d'information correspond à recenser et identifier tous les éléments constitutifs des parties communes, et à déterminer pour chacun d'eux, dans le cadre d'un diagnostic global :

- Un coût estimatif de remise à neuf,
- Une durée d'espérance de vie globale (durée prévisionnelle d'un ravalement par exemple),
- Le positionnement dans le cycle de vie (degré d'usure de chaque élément).

Cette approche des besoins modifierait radicalement la vision des copropriétaires sur la problématique travaux. Elle justifierait la constitution de provisions pour compenser l'usure et anticiper le financement des travaux ultérieurs.

Comment gérer l'entretien à court et à long terme de biens non définis ?

8.3.2. *Lisibilité et exhaustivité des comptes*

La réforme de la comptabilité a conduit à la mise en place de documents comptables de synthèse dénommés « Annexes ». Ces documents sont joints à la convocation et visent à éclairer le copropriétaire sur la situation financière, les charges de l'exercice, le budget prévisionnel des 2 exercices à venir et sur la situation des travaux.

Lisibilité des annexes

La volonté manifeste de fournir une information détaillée a conduit à l'effet inverse. Les comptes présentés sont, de l'avis général des copropriétaires, des documents illisibles et incompréhensibles. Ce phénomène est augmenté par l'incapacité couramment rencontrée du

syndic à expliquer ces documents. En effet, le syndic n'est pas comptable et a donc de grandes difficultés à expliquer la signification d'une ligne et à justifier le mode de calcul de son montant.

La structure des documents obère leur compréhension. Ainsi par exemple, l'Annexe 1 se positionne après répartition des comptes alors que cette répartition ne sera effective qu'après l'approbation des comptes par l'assemblée. L'Annexe 1 comprend elle-même une annexe détaillant la position de chaque compte copropriétaire. Dans une copropriété regroupant 100 copropriétaires, il faut alors chercher sur plusieurs pages les copropriétaires significativement débiteurs et veiller à ne pas confondre le solde avant et après répartition. En effet, le solde après répartition tient compte de l'affectation, le cas échéant, du dépassement des charges de l'exercice par rapport au budget initial. Ces sommes, présentées comme une créance, ne pourront pourtant être appelées qu'après l'approbation des comptes.

Les Annexes 2 et 3 présentent les charges de l'exercice et les budgets prévisionnels. Sur l'une, les charges sont présentées par nature, selon la classification du plan comptable et sur l'autre, par clé de répartition, conformément au règlement de copropriété.

Les travaux sont répartis entre les Annexes 4 et 5 afin de distinguer les travaux achevés à la clôture de l'exercice des travaux en cours.

L'information est très riche mais difficilement exploitable par le copropriétaire. D'ailleurs de nombreux syndicats continuent à joindre « l'état des dépenses », ancienne présentation des comptes, qui donne une vue partielle mais plus abordable pour tous.

Exhaustivité

De manière étonnante, le syndic doit fournir la liste détaillée des comptes copropriétaires mais pas des comptes fournisseurs.

La loi oblige le syndic à communiquer le montant des honoraires perçus mais cette information n'est pas prévue dans les annexes. Pour la retrouver, il faut chercher la ligne « honoraires » dans les annexes 2 ou 3 et ajouter celles figurant dans les annexes 4 et 5. Par ailleurs les

honoraires censés, en application du contrat, être facturés à la copropriété puis imputés individuellement à des copropriétaires (relances, mutations) ne sont pas toujours enregistrés convenablement dans le compte honoraires et n'apparaissent dans aucune annexe.

De même, le détail des éventuels comptes d'attente doit être fourni par le syndic, mais aucune rubrique n'est prévue à cet effet.

Pour ajouter à la confusion, nombre de syndics ne remplissent qu'imparfaitement les Annexes dont la logique reste obscure, de l'aveu même de certains comptables.

La publication des annexes n'a pas atteint les objectifs visés : l'information est incomplète et sa compréhension échappe à la très grande majorité des copropriétaires.

8.4. Processus de décision

Le législateur soucieux de la défense des intérêts de chaque copropriétaire a progressivement développé le formalisme entourant la préparation et la tenue des assemblées.

Cette bonne intention produit des effets pervers, contraires aux objectifs visés.

En effet, cela a conduit à multiplier le nombre de questions portées à l'ordre du jour de l'assemblée et par voie de conséquence :

- L'augmentation du volume des informations jointes à la convocation,
- L'allongement de la durée de la séance.

La nécessité de présenter le détail de plusieurs offres conduit à des dossiers volumineux (parfois plus de 100 pages) sans intérêt pour le plus grand nombre. Trop d'information tue l'information.

L'allongement de la durée des séances obère le discernement des participants. Leur attention diminue au fur et à mesure du déroulement de l'assemblée et les questions abordées en fin de séance ne sont pas arbitrées avec objectivité.

En corollaire, le copropriétaire est interrogé sur des sujets dont il ignore les tenants et les aboutissants. Etre copropriétaire ne présume pas d'une compétence accrue dans les divers domaines évoqués, ni d'une capacité à émettre un avis censé, par exemple sur un type d'étanchéité ou sur la technologie d'un moteur d'ascenseur.

Soit le travail de préparation du projet a été bien fait avec étude, consultation ouverte et rapport de la commission, le débat consistera alors à approuver ce travail et le budget correspondant, ou à reporter la décision après reprise de l'étude.

Soit le travail est mal fait : production de devis sans cahier des charges et il est alors inutile de demander à une telle assemblée de faire le choix en séance, il faut reprendre le travail par « le bon bout ».

Dans tous les cas, l'assemblée ne peut être un forum de débat technique, qui ne pourrait être alimenté que par des considérations relationnelles, soit vis-à-vis du syndic, soit vis-à-vis de tel ou tel copropriétaire. Or, un individu retient comme critères de choix ce qu'il comprend. Le copropriétaire va donc retenir les critères qu'il maîtrise à savoir avant tout le prix, et des éléments irrationnels relevant des interactions entre les acteurs (jugement porté sur le porteur du projet : c'est quelqu'un de confiance, donc je suis son avis ou je me méfie du syndic, du copropriétaire avec lequel j'ai par ailleurs des différends, donc son avis est suspect, je vais voter contre).

Christian Morel¹ retient notamment les décisions d'assemblée de copropriétaires comme exemple typique de décisions absurdes. Il définit les décisions absurdes comme des erreurs radicales et persistantes, dont les auteurs agissent avec constance et de façon intensive contre le but qu'ils se sont donnés.

Il distingue 3 explications aux décisions absurdes :

¹ Christian Morel, docteur en sciences politiques et auteur *Des décisions absurdes*

L'explication cognitive: Des erreurs cognitives parfois même grossières, conduisent à des décisions absurdes. D'une façon générale, on observe beaucoup de confusions et d'erreurs chaque fois qu'un individu doit combiner des situations et des décisions dont certaines sont conditionnelles, et même lorsque la problématique est relativement simple. Cette confusion est encore plus grande lorsque la décision est prise collectivement.

L'explication collective: Les décisions absurdes peuvent également être dues à des systèmes d'interactions qui enferment les protagonistes dans une solution absurde, alors que chacun pris individuellement pourrait dire qu'il n'a pas voulu cette décision.

L'explication téléologique: La prise de décision absurde peut enfin s'expliquer par la perte de sens par rapport à l'intention de départ d'une action. Des contraintes ou éléments secondaires finissent par occulter l'objectif et conduisent à une perte de discernement.

Pour Christian Morel, le *modèle décentralisé* de décision favorise les décisions absurdes. A titre d'exemple, il cite une assemblée de copropriétaires ayant adopté un système de fermeture d'accès aux garages pour lutter contre les cambriolages. La première installation, votée sur devis sans étude globale, a nécessité un complément puis d'autres installations et d'autres frais, pour s'apercevoir en final que la gêne pour tous était très importante sans que l'installation n'atteigne l'objectif visé.

L'effet induit par la volonté de permettre à tout individu de défendre ses droits individuels va à l'encontre des intérêts de la collectivité et par voie de conséquence, de ses propres intérêts.

8.5. *Rythme et délais*

L'assemblée des copropriétaires, investie de tous les pouvoirs de décision, se réunit annuellement.

Ce rythme convient pour certaines décisions comme l'approbation des comptes ou le vote d'un budget prévisionnel.

En revanche, ce rythme est à l'origine de plusieurs difficultés, par exemple :

- Prise de décisions inadéquates ;
- Allongement des cycles d'études sur plusieurs années ;
- Effet tunnel supérieur à 6 mois entre besoin et réalisation ;
- Mauvaise réactivité pour la gestion du personnel ;
- Délai important pour l'accord de travaux privatifs.

Prise de décisions inadéquates

Pour la copropriété, attendre la prochaine assemblée pose régulièrement des problèmes pratiques d'entretien et ne favorise pas l'optimisation des coûts. En cas de grosse panne sur un équipement, le syndic peut décider en urgence d'une grosse réparation sans attendre l'avis de l'assemblée mais il ne peut pas décider de changer le type d'équipement. Or, le coût de certaines réparations d'équipements en fin de vie constitue une dépense inutile, le changement étant manifestement plus économique. Pourtant, à la prochaine assemblée le copropriétaire sera réticent à changer un dispositif pour lequel il a déjà payé de lourdes réparations et attendra la prochaine panne. Un cercle infernal générateur de coûts.

Ainsi, une copropriété dispose d'un ancien portail électrifié. Les résidents s'agacent chaque jour du temps d'ouverture de ce portail à deux battants. Le portail est très lourd et les bras mécaniques sont vieillissants. Le coût du contrat de maintenance de cette installation ancienne est plus élevé que sur un portail standard. Une panne significative oblige le syndic à faire remplacer la motorisation d'un des battants. L'année suivante, la motorisation du deuxième battant est changée suite à une nouvelle panne. Ces réparations faites en urgence ne garantissent pas pour autant le bon fonctionnement ; les interventions de maintenance

sont nombreuses et finissent pas peser dans le budget de la copropriété. D'année en année, la question du remplacement du portail a été soulevée en assemblée mais toujours reportée. Le bon sens aurait été d'étudier la pose d'un nouveau type de portail avant d'engager les premières grosses réparations, ce qui aurait satisfait les copropriétaires et allégé le budget.

Cycle d'études

Comme indiqué au chapitre travaux, le respect du formalisme de décision impose de consulter l'assemblée générale, seul maître d'ouvrage, à chaque étape de cycle d'étude. Dans les projets de rénovation complexes, cela conduit à des délais de plus de 3 ans entre l'étude d'un besoin et le lancement d'une réalisation.

Effet tunnel

Par ailleurs, les délais de convocation et de mise en œuvre des décisions d'assemblée ajoutent une difficulté supplémentaire. Plus de six mois s'écoulent entre l'apparition d'un besoin et la mise en œuvre de la solution retenue. En effet, la préparation d'une question inscrite à l'ordre du jour demande l'élaboration d'un cahier des charges puis une consultation et son dépouillement, en préalable à l'envoi du dossier, avec la convocation, au minimum 21 jours avant la date prévue. Il faut ensuite ajouter le délai d'envoi du procès-verbal par le syndic, qui peut atteindre 2 mois, et enfin le délai de 2 mois pour les éventuelles contestations, avant de passer commande. Cette période transitoire peut s'avérer délicate à gérer et entraîner pertes de services ou d'importants surcoûts.

La tentation de convoquer des assemblées extraordinaires intermédiaires se heurte aux difficultés de mise en œuvre pratique, tant par les coûts supplémentaires (honoraires + frais administratifs) que par les risques d'inefficacité liés à la conjugaison de l'absentéisme et des règles de majorité.

L'« effet tunnel » autour du rythme annuel des assemblées, pénalise la réalisation d'opérations urgentes et l'instruction et la mise en place de programmes de travaux.

Gestion du personnel

La gestion du personnel se satisfait difficilement de la périodicité annuelle des décisions. La décision du nombre de salariés et de la catégorie d'emploi revient à l'assemblée. En conséquence, lors d'une longue maladie, d'une démission, d'un départ en retraite, le syndic ne peut que recruter un salarié au même poste sous peine de placer la copropriété sans ce service jusqu'à l'assemblée suivante. Pourtant, ces ruptures de contrats sont les périodes idéales pour réfléchir aux besoins et le cas échéant modifier les postes de travail ou opter pour des prestations externalisées. Une fois l'embauche effectuée, une remise en cause de la solution devient quasiment impossible, sauf à licencier avec d'importantes incidences financières et humaines.

Travaux privatifs

Le copropriétaire qui souhaite réaliser des travaux sur les parties privatives grimace devant le délai imposé. Celui qui souhaite poser un pare-vent sur son balcon, une climatisation ou un store pour se protéger du soleil passera souvent une saison supplémentaire avant de pouvoir l'installer. Les plus pressés seront tentés de passer outre la demande d'autorisation. Leur besoin, l'opportunité de faire intervenir une entreprise, une promotion intéressante auront raison de leur civisme.

De manière générale, le rythme et les délais d'application des décisions de l'assemblée générale souveraine pénalisent la bonne gestion.

8.6. *Règles de majorité*

La loi ne prévoit aucun quorum pour l'assemblée générale mais les majorités de vote induisent une participation minimum d'au moins 50%. En effet, si la majorité relative (article 24), majorité par défaut, convient pour les décisions de gestion courante, les exceptions sont nombreuses et presque systématiques pour les travaux (majorité absolue article 25 ou double majorité qualifiée article 26).

Ces fortes majorités, constituant une protection du copropriétaire, sont envisageables dans des copropriétés de taille modeste, mais sont en revanche très difficiles à obtenir dans des copropriétés plus conséquentes et plus encore dans les résidences secondaires.

Nombre de décisions de travaux ne peuvent être validées alors même qu'elles semblent pertinentes.

Une autre façon d'exprimer ce défaut est de dire qu'il donne le pouvoir aux absents. Ceux qui veulent s'occuper d'entretenir leur résidence doivent en premier chef lutter contre une force majoritaire : la force d'inertie. C'est le thème de la « chasse aux pouvoirs » avec des battues organisées dans les semaines précédant les assemblées.

Le niveau ubuesque est atteint avec la règle de vote à l'unanimité pour la modification de l'affectation des charges dans le règlement de copropriété et l'état de division. Des modifications de bon sens, dont la pertinence est reconnue, ne pourront être appliquées dès lors qu'un copropriétaire s'y oppose au regard de ses intérêts personnels ou si un seul propriétaire de parking « fait le mort ».

L'exemple ci-après met en évidence les petites erreurs et leurs effets.

Il y a plus de 30 ans la répartition des charges de cette copropriété de 200 lots avec chauffage collectif électrique a prévu les clauses suivantes :

- Les charges totales d'électricité seront réparties en masse générale ;
- L'entretien du jardin, de la piscine et du tennis sera réparti en masse générale.

L'application de ces deux principes anodins a généré deux conséquences inattendues.

Sur le premier point, la répartition des charges de chauffage en comptabilité ne prend en compte que les coûts d'entretien et non la fourniture d'énergie, qui représente pourtant plus de 90% de la dépense réelle. La répartition est juste mais toutes les analyses et statistiques sont fausses.

Le deuxième point a entraîné une surévaluation du prix des parkings vendus à des copropriétaires n'ayant pas de logements dans la résidence. L'argument utilisé est que, participant aux charges communes des espaces verts, (pour quelques euros par an) l'acheteur peut accéder au jardin, à la piscine et au tennis.

Parallèlement, les résidents se plaignent de difficultés de parking, et cherchent encore des solutions pour garer leur véhicule.

Remédier à ces défauts serait simple sans la règle d'unanimité, inhérente au statut d'indivision. Le respect des droits individuels est exagérément privilégié en copropriété par rapport à l'intérêt collectif.

Imaginez qu'un automobiliste conteste le PV dressé par un radar automatique parce qu'il a dépassé la vitesse autorisée de 130 Km/h sur l'autoroute, sous prétexte qu'il n'y avait pas d'interdiction quand il a obtenu son permis, il ne serait pas pris au sérieux. En copropriété c'est différent, un seul individu peut contester l'évolution d'une réglementation d'intérêt collectif, s'il estime qu'elle modifie ses droits individuels de manière défavorable.

8.7. Absence de maîtrise d'ouvrage

En première analyse, les architectes et BET considèrent les copropriétés comme des immeubles comme les autres. Ils ont raison, les besoins architecturaux et techniques de ces bâtiments sont identiques à ceux de toutes les autres constructions publiques ou privées.

Les professionnels du secteur ont établi des procédures bien huilées pour définir les responsabilités réciproques et les relations entre :

- Le maître d'ouvrage, le propriétaire, qui exprime ses besoins, définit un programme, commande, réceptionne et paie les travaux ;

- Le maître d'œuvre, celui qui propose et réalise, selon le contrat convenu.

Dans ce schéma, les architectes et BET interviennent dans chaque étape du processus depuis les études initiales jusqu'à la réception de l'ouvrage. Leur rémunération est calculée en application de la loi MOP affectant des pourcentages d'honoraires par phase, en référence au montant estimé des travaux. Dans les chantiers publics ou privés, lorsque les études sont lancées et que le maître d'ouvrage a défini un programme, il sera réalisé sauf cas de force majeure. Les conditions de travail respectives sont claires.

En copropriété tout se complique, seule l'assemblée générale qui se réunit une fois par an a le pouvoir théorique de maître d'ouvrage, mais, toujours selon la réglementation, elle ne peut prendre de décision que sur présentation de devis d'entreprises.

Les difficultés sont titanesques :

- Les BET et architectes ne peuvent savoir s'il y aura existence d'un programme, et de quelle nature ;
- Les entreprises ne peuvent établir des devis sans partir d'expression de besoin et de cahier des charges détaillé ;
- Les copropriétaires ont besoin de dossiers complets pour se déterminer ;
- La question du financement n'est pas posée de manière collective et obère les décisions ;
- Le syndic, même s'il a la compétence et la confiance d'une majorité, ne peut transgresser les règles sans s'exposer dangereusement.

Le conseil syndical n'est pas habilité à exercer une délégation de maîtrise d'ouvrage.

Ceux qui ont eu l'occasion de participer à des chantiers de grande ampleur savent qu'il n'est pas possible de mener de tels projets sans des relations fréquentes et régulières entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre. Pour réussir en copropriété, il faut créer une **maîtrise d'ouvrage virtuelle**. Par qui et avec quels risques ?

Voilà pourquoi architectes et BET n'approchent qu'avec réticence les copropriétés privées, et opèrent plus normalement dans les chantiers publics. Une exception toutefois, ils interviennent dans le cadre des procédures de sauvegarde, car les pouvoirs publics se substituent de fait au syndicat pour assumer la responsabilité et la garantie financière de la fonction maîtrise d'ouvrage.

Doit-on attendre d'être classé copropriété en difficulté pour lancer les études de rénovation ?

8.8. Résolution des litiges

Les impayés

Ce sont les premières causes de litige en copropriété.

La mission du syndic inclut le recouvrement des sommes dues par les copropriétaires. Il met donc en place une procédure d'escalade allant de la relance simple à l'injonction de payer et en dernier ressort propose à l'assemblée la mise en vente du lot.

On peut distinguer 4 profils de copropriétaires défaillants :

- Le négligent qui oublie de payer ses charges mais régularise après relance,
- L'opposant qui ne paie pas pour montrer son désaccord,
- Le défaillant temporaire qui fait face à une situation personnelle imprévue,
- Le défaillant confirmé qui est en situation difficile sans perspective de solutions douces.

Si la procédure de relance répond pleinement à la situation du négligent, elle ne constitue pas une réponse adaptée aux autres copropriétaires.

En effet, l'opposant peut finir par payer ses charges mais le différend n'est pas solutionné pour autant. Il est même exacerbé par les relances et frais qui en découlent.

La situation du défaillant temporaire sera aggravée par les frais de relance et la gêne ressentie. Le défaillant confirmé finit par être débordé

par la situation. S'il est correctement accompagné, il pourra organiser lui-même la vente de son lot dans des conditions acceptables, sinon il se laissera aller jusqu'à subir une vente forcée dans les pires conditions.

Au-delà de la fonction relance, naturellement faite par le syndic, le passage « automatique » en mode contentieux n'est pas efficient. Il est souhaitable d'interrompre momentanément le processus automatique pour une étape intermédiaire d'écoute et d'analyse. Le syndic n'est pas bien placé pour cette action.

Contestation de décisions

Pour un copropriétaire mécontent d'une décision d'assemblée, la seule voie de contestation possible est d'assigner en justice devant le TGI. Cette procédure est longue et coûteuse. La copropriété de son côté engage elle aussi des frais pour se défendre.

Face à cette complexité certains copropriétaires n'oseront pas tenter de faire valoir leurs droits mais resteront avec leur ressenti.

Il est regrettable qu'il n'y ait pas une voie intermédiaire pour solutionner ces litiges de manière plus facilement accessible et moins coûteuse pour les deux parties.

Impact des délais

L'engorgement des tribunaux permet d'espérer au mieux, une décision au bout de deux ans. Si l'assignation est suspensive, dans l'intervalle, la situation est bloquée ; dans le cas contraire, le jugement peut perdre de son sens si la décision mise en cause a déjà été exécutée.

Les exemples de situations ubuesques ou grotesques émaillent les veillées, en voici un exemple.

Après un diagnostic architectural et énergétique en 2009, le syndic et le conseil syndical proposent à l'assemblée, début 2010 une étude APD (avant projet détaillé) d'un programme de rénovation incluant des parties communes et des parties privatives (les fenêtres, considérées dans le rapport d'étude énergétique comme la première cause de

déperdition). Le projet est voté à la majorité absolue pour un montant global de 30 000 euros.

Un copropriétaire conteste cette décision et assigne le syndicat devant le TGI.

Cette assignation n'étant pas suspensive, l'étude est engagée, réalisée et payée fin 2010.

Une nouvelle phase d'étude globale d'un montant de 80 000 € est donc soumise à l'assemblée en début 2011, dans le but de préparer le cahier des charges et d'organiser une consultation d'entreprises.

L'objectif est de soumettre des devis de travaux pour l'assemblée 2012.

La situation dix huit mois après l'assignation, se résume ainsi :

- L'affaire de la contestation est toujours en cours, le résultat est espéré dans six mois,
- Le syndicat a engagé des frais pour se défendre,
- Le plaignant n'a pas contesté la deuxième étude, aujourd'hui en voie d'achèvement.

Nous attendons la position de la justice mais, en supposant qu'elle donne raison au copropriétaire, quelles en seront les conséquences pour la copropriété ? Arrêter études et projets ?

Autre curiosité, l'étanchéité de la toiture terrasse au-dessus du plaignant (comprise dans le périmètre de l'étude) fuit et les « rustines » pratiquées en urgence ne suffisent plus.

Le voisin de palier du plaignant a demandé au syndic, en LRAR, l'inscription d'un projet de réfection de cette toiture, son assurance refusant la couverture d'éventuels nouveaux dégâts des eaux.

Voilà un cas type où le syndic, le conseil syndical et le syndicat des copropriétaires sont pris dans la tenaille. Ils sont poursuivis pour avoir fait et menacés de poursuite s'ils ne font pas.

Il y aura surely une fin, mais...les moyens étaient-ils bien choisis ?

Assignment du syndic

Le fin du fin reste la mise en œuvre d'une procédure du syndicat des copropriétaires à l'encontre de son syndic. Selon la réglementation actuelle, seul le syndic peut ester en justice au nom du syndicat et pour cela il doit être spécialement mandaté par l'assemblée générale.

Vous avez bien compris, seul le syndic peut s'assigner lui-même et pour cela :

- Préparer un dossier à joindre à la convocation à l'assemblée générale, justifiant la démarche ;
- Rédiger en tant que secrétaire le PV de l'assemblée, sans faire de vice de forme ;
- Attendre sagement le délai de recours puis s'attacher les services d'un avocat pour s'assigner.

Attention Kafka revient !

Partie 3

Entracte : Ailleurs ?

9. Ailleurs ?

La France a joué un rôle de précurseur en matière de copropriété et de nombreux pays se sont inspirés de notre législation. Toutefois les modalités de mise en œuvre ont divergé en fonction des cultures et de l'environnement législatif local, puis évolué selon les réponses apportées aux difficultés rencontrées.

Le point commun à toutes les copropriétés, condominiums ou autres appellations, c'est une forme de propriété dans laquelle on distingue des parties privatives à usage exclusif et des parties communes à usage collectif, dont la gestion et l'entretien sont à la charge de la collectivité. Les différences résident dans les modalités d'administration et de gestion de ces ensembles.

Nous vous proposons donc un « voyage accompagné » dans les pays voisins et dans quelques contrées plus éloignées présentant des organisations un peu différentes des nôtres.

Attention, les termes utilisés sont extraits des textes locaux et peuvent avoir une représentation mentale différente de celle de notre droit. Par ailleurs, cette synthèse ne prend pas en compte les multiples particularités et jurisprudences qui agrémentent la vie des copropriétés sous tous les cieux !

9.1. *Belgique*

La copropriété belge est une indivision forcée, composée, comme en France, de lots privatifs et de parties communes, propriété indivise de tous les copropriétaires.

Elle dispose d'un règlement de copropriété et d'un état de division. La rédaction d'un règlement intérieur est facultative.

Les décisions sont prises par l'assemblée générale où chaque copropriétaire dispose d'un nombre de voix correspondant à sa quote-part dans les parties communes.

Les décisions sont prises selon des majorités variables :

- Majorité de référence : majorité des voix exprimées (équivalent à la majorité Article 24) ;
- Majorité des trois quarts des voix pour les travaux ;
- Majorité des quatre cinquièmes des voix pour la modification de la répartition des charges ou la destination de l'immeuble ;
- Unanimité pour la modification des quotes-parts de copropriété.

La copropriété est gérée par un syndic choisi par l'assemblée dont les fonctions sont similaires à celles de son confrère français.

L'élection d'un conseil de copropriété est obligatoire dans les copropriétés de plus de 20 lots. Il veille à la bonne exécution par le syndic de ses missions.

La copropriété belge est donc très proche de la copropriété française. Les différences significatives sont :

L'existence d'un quorum pour les réunions d'assemblée : plus de 50% des copropriétaires détenant au moins 50% des quotes-parts de la copropriété ou simplement 75% des quotes-parts.

Des consultations écrites : Les copropriétaires peuvent prendre à l'unanimité et par écrit des décisions relevant des compétences de l'assemblée générale.

Des comptes bancaires séparés : tous les comptes bancaires sont obligatoirement ouverts au nom de la copropriété.

Un contrôle des comptes : l'assemblée générale désigne un commissaire aux comptes (copropriétaire ou non) dont les compétences et obligations sont définies dans le règlement de copropriété.

La constitution facultative de fonds de réserves attachés au lot (non restitution au copropriétaire en cas de mutation).

9.2. *Italie*

La législation italienne ne définit pas la copropriété mais énumère les parties communes, objet de la propriété indivise, et fixe les règles de fonctionnement de la copropriété.

La copropriété est donc l'entité chargée de représenter les intérêts communs des propriétaires et d'administrer les parties communes.

Le règlement de copropriété reprend le descriptif de la copropriété et définit les règles de fonctionnement et d'administration ainsi que les quotes-parts de répartition des charges entre les copropriétaires.

Les charges sont réparties proportionnellement au nombre de tantièmes détenus, sauf celles qui correspondent à des services dont l'utilisation est a priori indépendante du nombre de tantièmes (ascenseurs par exemple) et qui sont donc réparties en fonction de l'utilisation présumée.

Les décisions sont prises par l'assemblée générale regroupant l'ensemble des propriétaires. Différentes majorités s'appliquent :

- Majorité des présents représentant la moitié des quotes-parts pour les décisions de gestion courante et de travaux d'entretien ;
- Majorité des copropriétaires représentant les deux tiers des tantièmes pour les travaux d'amélioration ;
- Unanimité pour modifier les clés de répartition des charges et les tantièmes de copropriété.

Un administrateur (syndic), nommé pour un an par l'assemblée représente et gère la copropriété.

Le conseil syndical n'est pas prévu par le code civil, mais l'assemblée générale peut décider d'en nommer un. En l'absence de disposition législative, l'assemblée générale fixe l'effectif du conseil syndical et détermine les conditions de nomination des conseillers. Elle peut par exemple décider que la participation au conseil syndical n'est pas réservée aux copropriétaires.

Les compétences du conseil syndical sont fixées par le règlement de la copropriété. En règle générale, le conseil syndical assiste et contrôle l'administrateur.

L'organisation italienne ressemble à l'organisation française, avec quelques particularités :

L'existence d'un quorum pour les assemblées : deux tiers des copropriétaires représentant les deux tiers des tantièmes de copropriété.

Des règles simplifiées pour les petites copropriétés :

- Le règlement de copropriété n'est pas obligatoire dans les immeubles de moins de 10 lots ;
- Le syndic n'est pas obligatoire dans les copropriétés regroupant moins de 5 copropriétaires.

Une particularité pour les travaux d'amélioration : Les copropriétaires qui n'entendent pas tirer avantage de certains travaux dont l'utilisation est dissociable, sont dispensés de contribuer à leur coût et à leur entretien, mais devront payer ultérieurement s'ils veulent en bénéficier.

9.3. *Espagne*

Les immeubles en copropriété comprennent des parties privatives à usage exclusif et des parties communes, propriété indivise des copropriétaires.

Le règlement de copropriété comprend l'état de division fixant les voix et quotes-parts de charges affectées à chaque lot de parties privatives. En outre, le règlement de copropriété fixe les règles d'administration de la copropriété et les droits et obligations des copropriétaires.

L'assemblée générale des copropriétaires est l'organe décisionnaire de la copropriété.

Cette organisation semble très proche du système français mais la loi de 1999 a profondément réformé certains éléments majeurs induisant des différences significatives avec notre droit.

Un **président de copropriété**, élu obligatoirement parmi les copropriétaires est le représentant légal de la copropriété. Il convoque et préside les assemblées.

Sauf décision contraire de l'assemblée, le président assure les fonctions de secrétaire et de syndic. Ces 2 fonctions peuvent être attribuées à une seule ou à deux personnes distinctes, copropriétaires ou professionnels qualifiés.

L'assemblée jouit de règles de fonctionnement particulières :

- **Les copropriétaires n'ayant pas acquitté leurs dettes ne prennent pas part au vote.**
- **Les copropriétaires absents sont considérés comme favorables aux votes.** Ils peuvent cependant signaler leur désaccord auprès du secrétaire dans un délai de 30 jours après la réception du procès-verbal d'assemblée.
- Le quorum est fixé à la majorité des copropriétaires, représentant la majorité des quotes-parts.

Les majorités de vote :

- A l'unanimité, pour l'approbation ou la modification des règles contenues dans l'acte constitutif de la copropriété ou dans le règlement de copropriété ;
- Au trois cinquièmes des quotes-parts pour l'établissement ou la suppression des services d'ascenseur, conciergerie, surveillance ou d'autres services communs d'intérêt général ;
- A la majorité des copropriétaires représentant la majorité des quotes-parts pour toutes les autres décisions.

Les travaux sont favorisés par diverses mesures :

- Chaque copropriétaire alimente, selon sa quote-part, **le fonds de réserve** de la copropriété constitué en vue de faire face aux travaux d'entretien et de réfection de l'immeuble. Chaque année, le fonds de réserve est doté d'une somme égale au minimum à 5% du dernier budget prévisionnel.

- Sur demande d'un copropriétaire, le syndicat devra réaliser **les travaux d'accessibilité** nécessaires pour permettre aux personnes handicapées l'utilisation des biens communs, lorsque le montant des travaux ne dépasse pas 3 mensualités de charges communes.
- L'installation des infrastructures communes pour l'accès aux services de télécommunication ainsi que l'installation des systèmes d'énergie solaire, communs ou privés, ou bien des infrastructures nécessaires pour accéder à de nouvelles sources d'énergie collectives, peut être accordée, à la requête de tout copropriétaire, par un tiers des membres du syndicat représentant un tiers des quotes-parts. Les propriétaires n'ayant pas voté en faveur de la décision ne contribuent pas aux coûts d'installation et d'entretien. S'ils souhaitent ultérieurement les utiliser, ils doivent alors verser la quote-part qu'ils auraient versée s'ils avaient initialement approuvé la décision d'assemblée.

Pour finir, la loi sur la copropriété ne s'applique pas aux **copropriétés de moins de 5 lots**.

9.4. Allemagne

La législation allemande comprend peu de mesures impératives. Le fonctionnement de la copropriété s'appuie essentiellement sur les règles définies dans le règlement de copropriété.

Le règlement de copropriété précise la description des parties privatives et leur quote-part dans l'ensemble immobilier, définissant les contributions aux charges communes.

L'assemblée générale des copropriétaires est l'organe décisionnel. L'administration de la copropriété est confiée à un gestionnaire (syndic) qui représente la copropriété. Le conseil syndical, organe facultatif, assiste le syndic.

La copropriété allemande repose donc sur des principes similaires au droit français. Les principales différences sont :

- L'existence d'un quorum d'assemblée : trois quart des copropriétaires représentant la moitié des quotes-parts de la copropriété ;
- Les règles de majorité : les décisions courantes, dont la définition est plus large qu'en droit français, relèvent de la majorité simple, les travaux d'amélioration de la majorité qualifiée des trois quarts des copropriétaires représentant la moitié des tantièmes et les autres décisions de l'unanimité ;
- La prise de décision, par écrit, de l'ensemble des copropriétaires, vaut décision d'assemblée ;
- L'affectation d'une voix par copropriétaire, indépendamment de ses quotes-parts, pour les votes d'assemblée.

Ces mesures n'étant pas impératives, chaque copropriété définit ses propres règles d'organisation et de fonctionnement.

9.5. *Suisse*

Chaque copropriétaire dispose d'un droit exclusif sur ses parties privatives et les parties communes sont la propriété indivise de tous les copropriétaires.

L'acte constitutif de la copropriété (règlement de copropriété) précise les quotes-parts de chaque lot privatif qui déterminent la contribution aux charges et les droits de vote attachés à chaque lot.

Le fonctionnement de la copropriété s'organise autour de l'assemblée générale des copropriétaires, organe décisionnel, d'un administrateur choisi par l'assemblée et d'un comité (conseil syndical), organe consultatif et facultatif, qui conseille l'administrateur et contrôle sa gestion.

Cependant, l'implication individuelle du copropriétaire est favorisée. En effet, sauf décision contraire de l'assemblée, chaque copropriétaire a qualité pour faire des actes de gestion courante (par exemple petites réparations). En outre, il peut prendre des mesures d'urgence et en reporter les frais sur l'ensemble des copropriétaires.

Les décisions de travaux d'entretien sont prises à la majorité des copropriétaires alors que les travaux d'amélioration relèvent d'une double majorité : majorité des copropriétaires représentant plus de la moitié des parts.

Enfin, les travaux d'embellissement et de commodité sont votés à l'unanimité. Cependant, ils peuvent être réalisés sans le consentement d'un copropriétaire, s'ils sont approuvés par la double majorité et si les autres copropriétaires prennent à leur charge sa quote-part de financement.

Certains droits individuels du copropriétaire sont donc plus étendus qu'en France. En contrepartie, plusieurs dispositions préservent les intérêts financiers collectifs :

- Un fonds de rénovation peut être constitué pour financer les travaux ;
- Le droit de recours permet à la copropriété, si cette disposition est inscrite dans le règlement de copropriété, de s'opposer à la vente ou la location d'un lot privatif (choix du nouvel arrivant) ;
- La copropriété dispose d'un droit de rétention sur les meubles qui garnissent le lot, en garantie du paiement des charges ;
- La copropriété peut inscrire une hypothèque sur un lot privatif ;
- Un copropriétaire peut être exclu par décision judiciaire. A défaut de vente de son lot dans le délai retenu, une vente aux enchères est organisée.

9.6. *Finlande*

La Finlande organise de façon très différente la copropriété. Cette dernière est une société d'habitation, société à responsabilité limitée considérée comme une société immobilière régie par la loi sur le logement de 1991 récemment modifiée en 2010.

L'acquisition d'un appartement consiste à acquérir des actions de la société.

L'acquisition d'actions donne droit à l'usage et à l'entretien d'un appartement (ou autre lot) et à la participation à la gestion de l'ensemble de l'immeuble.

Les statuts précisent les conditions de prise en charge des frais d'entretien par les actionnaires selon la nature des dépenses et les règles de proportionnalité de contribution aux charges.

L'assemblée générale annuelle prend ses décisions à la majorité relative (majorité des voix exprimées). Une majorité qualifiée (2/3 des voix exprimées et des actions représentées) est nécessaire pour les décisions exceptionnelles telles que la modification des statuts ou l'acquisition par la société de ses propres actions.

La société est dirigée par **un conseil d'administration**, élu par l'assemblée générale, qui représente la société. Il est responsable de la gestion de l'immeuble et du respect des différentes réglementations. Il dispose des pleins pouvoirs sous réserve de solliciter l'assemblée sur des décisions inhabituelles au regard de la taille et de l'activité de la société (par exemple programme de travaux).

Le conseil d'administration choisit **un intendant** (syndic) qui assure la gestion quotidienne et veille au respect des obligations, conformément aux instructions du conseil d'administration.

La société est soumise à l'ensemble des obligations des sociétés en général, notamment en matière d'établissement et de dépôt des comptes.

Les comptes de la société et sa gestion font l'objet d'un **contrôle réalisé par un intervenant indépendant** choisi par l'assemblée.

9.7. Angleterre

En Angleterre, les baux emphytéotiques sont très répandus dans la mesure où la terre (le sol) est la propriété de la couronne.

Lors de la réforme des baux emphytéotiques, en 2002, le cas de la copropriété a été légiféré en prévoyant la création d'une société : la *Commonhold Association*.

Chaque propriétaire dispose d'un droit en pleine propriété de sa « partie privative » et acquiert automatiquement des actions de la **société qui est propriétaire des « parties communes »** et en assure l'entretien et la gestion.

L'ensemble des règles sur les sociétés s'applique à la *Commonhold Association*.

L'assemblée générale des copropriétaires se réunit annuellement. Le quorum est fixé à 20%. Chaque associé (copropriétaire) dispose d'une voix.

La présence d'un conseil d'administration et d'un secrétaire de la *Commonhold Association* est obligatoire.

Le **conseil d'administration**, composé au minimum de deux personnes, est choisi par l'assemblée. Il n'est pas nécessairement composé d'associés et aucune compétence particulière n'est exigée de ses membres. Ceci permet de nommer **à la fois des copropriétaires et des professionnels de l'immobilier**.

Le secrétaire est choisi par les membres du conseil d'administration. Il peut s'agir de l'un des administrateurs ou non. Les pouvoirs du secrétaire sont de nature essentiellement administrative. Il est le représentant légal de la société.

Le conseil d'administration gère la *Commonhold Association* et dispose de pouvoirs étendus. Il rend compte de sa gestion à l'assemblée.

Les statuts de la société précisent les compétences et règles de vote de l'assemblée et du conseil d'administration.

D'une manière générale, l'assemblée délibère sur les comptes, le rapport du conseil, l'élection et la rémunération du conseil, le budget prévisionnel, à la majorité simple. Les modifications statutaires, modifications des parties communes, modification des clés de répartition des dépenses, nécessitent généralement une majorité qualifiée.

Une étude réalisée par un expert, sur **l'opportunité d'un fonds de réserve** destiné à financer les gros travaux est obligatoire tous les 10 ans. Le conseil d'administration décide de la constitution du fonds de réserve sur la base de cette étude.

La copropriété est un mode d'habitat qui reste encore marginal en Angleterre compte tenu des spécificités du droit immobilier.

9.8. Australie

En Australie, la copropriété est organisée par les **strata, sociétés détenant et gérant les parties communes de l'immeuble**.

La strata respecte les obligations prévues pour les sociétés, notamment en matière d'établissement et de dépôt des comptes.

Chaque copropriétaire a un droit exclusif sur ses lots et obtient automatiquement des actions de la strata.

Le strata plan (état de division) détermine la quote-part attachée à chaque lot.

Les actionnaires (copropriétaires) contribuent aux charges communes selon des règles définies dans le plan (état de division) et assurent l'entretien de leurs parties privatives.

L'assemblée générale des actionnaires se réunit annuellement. Il est prévu un quorum de 50% et des majorités de vote selon la nature des questions :

- Majorité simple pour les questions de gestion courante ;

- Majorité des 2/3 de l'ensemble des droits de vote pour modifier les statuts, démolir ou modifier un bâtiment, autoriser la modification de l'apparence extérieure par un copropriétaire ;
- Unanimité pour la modification du strata plan, l'acquisition ou la vente de biens.

L'assemblée générale confie la gestion de la société à **un comité exécutif** (conseil d'administration). Le comité exécutif dispose de pouvoirs étendus. Il peut se faire assister par un **gestionnaire de strata** (syndic professionnel) pour tout ou partie de ses fonctions.

En cas de litige, les accords amiables sont privilégiés. L'assemblée générale ou le comité exécutif peuvent agir en tant que **médiateurs** ou avoir recours à un intervenant externe. En l'absence de solution, le litige est porté devant les tribunaux.

9.9. Québec

La copropriété québécoise, comme la française, comprend des parties privatives et des parties communes, propriété indivise. Un syndicat des copropriétaires, personne morale, est chargé de la conservation de l'immeuble, l'entretien et l'administration des parties communes, la sauvegarde des droits afférents à l'immeuble ou à la copropriété, ainsi que toutes les opérations d'intérêt commun.

L'**acte constitutif** (règlement de copropriété) définit la destination de l'immeuble, des parties privatives et des parties communes. Il détermine la quote-part de charges et le nombre de voix attachées à chaque fraction (lot). Il précise aussi les pouvoirs et devoirs respectifs du conseil d'administration et de l'assemblée général dont il organise le fonctionnement.

Chacun des copropriétaires contribue, en proportion de la valeur relative de sa fraction, aux charges résultant de la copropriété et de l'exploitation de l'immeuble, ainsi qu'au fonds de prévoyance.

Le **fonds de prévoyance** est affecté au coût des réparations majeures et des remplacements des parties communes. Son abondement annuel est au minimum de 5% des charges communes.

L'assemblée générale des copropriétaires ne délibère valablement que si la majorité des voix qui peuvent s'exprimer sont présentes ou représentées. Les décisions de gestion courante sont prises à la majorité simple mais les décisions de travaux d'amélioration ou de transformation requièrent la double majorité : majorité des copropriétaires représentant trois quart des voix de tous les copropriétaires.

La gestion est confiée à un **conseil d'administration** élu par l'assemblée. Il dispose de pouvoirs étendus. Il assure les opérations de gestion courante, veille au respect de la réglementation, établit un programme de travaux.

Le conseil d'administration peut déléguer des tâches de gestion courante à un **gérant** (gestionnaire de copropriété) qui agit à titre d'administrateur du bien d'autrui chargé de la simple administration.

Deux autres particularités ont retenu notre attention :

Le syndicat doit souscrire des assurances contre les risques usuels, tels le vol et l'incendie, couvrant la totalité de l'immeuble, **y compris les parties privatives.**

La réalisation facultative d'un **certificat d'immeuble** par des professionnels, vise à définir la contribution des copropriétaires au fonds de prévoyance. Il identifie les parties communes assujetties au fonds de prévoyance. Il estime la durée de vie probable de remplacement ou de réparations majeures sur ces parties communes et les valorise.

9.10. Carnet de voyage

Dans tous les pays visités, la finalité est la même, il s'agit bien d'organiser la gestion et l'administration d'un ensemble immobilier composé de parties à usage privatif et de parties communes.

Ce rapide tour d'horizon met toutefois en évidence 3 conceptions juridiques différentes de la copropriété.

Pour certains dont la France, la pleine propriété des parties privatives est associée à une propriété indivise des parties communes.

La seconde configuration comme l'Angleterre associe la pleine propriété des parties privatives et la détention des parties communes par une société.

La troisième organisation, celle de la Finlande, voit l'immeuble comme une entité indivisible détenue par une société, avec un droit de jouissance exclusive sur les « parties privatives ».

Au plan de la gestion, 2 tendances se distinguent :

- L'assemblée générale dispose des pleins pouvoirs et un mandataire est en charge de la gestion.
- La gestion est confiée à des copropriétaires (conseil d'administration), souvent assistés dans leur mission par un professionnel externe prestataire.

En ce qui concerne le financement des travaux, l'existence obligatoire ou facultative d'un fonds de réserve se généralise indépendamment des types de structures et des modes de gouvernance.

Partie 4

Notre scénario

10. Nécessité d'une réforme globale

L'amalgame des textes régissant la copropriété ne brille pas par sa cohérence, c'est inhérent à son histoire mais inquiétant pour son avenir.

En effet, si les conditions de gouvernance mises en place permettent de traiter plus ou moins correctement l'entretien courant des parties communes, elles ne sont plus adaptées aux besoins des copropriétés pour l'approche inéluctable des grands travaux. Les fondations juridiques des textes actuels ne sont pas capables de supporter l'évolution des réglementations imposées par les mutations technologiques, économiques et sociales. Les failles sont nombreuses et créent au fil du temps des gouffres juridiques. La nature ayant horreur du vide, les avalanches de litiges viennent régulièrement les combler.

Le statut actuel de la copropriété, indivision forcée, vise à protéger les droits des copropriétaires les uns contre les autres.

C'est bien cet individualisme qui préside aujourd'hui les relations entre copropriétaires lors des assemblées générales dans lesquelles les droits individuels sont prioritaires par rapport à l'approche collective.

Lorsque nous arrivons à franchir les obstacles, c'est-à-dire à réunir de grandes majorités et à les convaincre de prendre en assemblée des décisions raisonnables en votant des études ou travaux indispensables à l'entretien de nos immeubles, le débat se déplace dans les prétoires, où les faiblesses de notre législation prêtent le flanc aux attaques ironiques de brillants avocats.

Il est grand temps de considérer la copropriété comme une structure **collective majeure** dont la finalité est l'entretien d'un patrimoine et d'un cadre de vie communs. Rappelons une évidence : les parties privatives sont à l'intérieur des parties communes et **si l'on ne peut entretenir le commun, la propriété n'aura plus de valeur**. C'est bien ce que nous constatons, autour de nous, dans les copropriétés dégradées.

Si nous acceptons ce postulat, la nécessité de réforme devient évidente. Il faut adapter les structures à cette finalité et donc modifier le statut, la gouvernance et le modèle de gestion, tout en gardant les mêmes acteurs.

Depuis des années, un certain nombre d'aménagements législatifs a tenté de corriger les défauts et abus constatés dans la gestion des copropriétés. L'approche de la rénovation énergétique et notamment le Chantier Copropriété du Plan Bâtiment Grenelle a braqué les projecteurs sur le décalage entre les objectifs du Plan et les moyens de mise en œuvre en copropriété, englués par un mode de gouvernance totalement inadapté.

Ce ne sont donc plus des soins intensifs, comme le propose l'ordonnance du Grenelle, dont la copropriété privée a besoin pour se guérir de ses maux, mais bien d'une véritable opération chirurgicale, selon le protocole proposé dans les chapitres suivants.

L'opération chirurgicale consiste seulement à remettre le mot copropriété dans l'ordre, c'est-à-dire le « co » devant « propriété ». A l'inverse, pendant des décennies, la législation s'est acharnée à vouloir faire marcher cet organisme invertébré, à grand renfort de prothèses, par la coordination du mouvement brownien¹ de propriétaires indépendantistes.

¹ Mouvement brownien : description du comportement aléatoire d'une particule dans un fluide

11. Statut

11.1. Société de copropriété

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la copropriété a un statut atypique. Les ambiguïtés de la loi du 10 juillet 1965 entre la copropriété (immeuble comprenant des parties privatives et des parties communes indivises) et son organe de gestion, le syndicat (constitué par la collectivité des copropriétaires) et géré par un syndic (mandataire) conduisent à de nombreuses confusions.

Vis-à-vis des autres acteurs économiques, l'entité « copropriété » n'est pas clairement identifiée (elle n'a même pas un numéro de SIRET).

Par ailleurs, le syndicat actuel, organe de gestion à décision collective et sans dirigeant, ne dispose pas d'une organisation adaptée à son objet « entretenir les parties communes ». L'identification d'un dirigeant nous semble indispensable.

C'est pourquoi nous préconisons de concevoir la copropriété comme une société.

Cette mutation ne peut se faire dans le dispositif légal actuel dont le cadre fondateur est trop éloigné de cette conception.

Les organisations retenues par d'autres pays nous renseignent sur les types de sociétés envisageables : soit la société est propriétaire de l'ensemble de l'immeuble, comme en Finlande ; soit, la société est propriétaire des parties communes. Dans tous les cas, la société gère ses propres biens.

Dans la première hypothèse, l'acquéreur ne devient pas propriétaire de son appartement mais de parts de la société. Cette forme de mutualisation facilite la gestion de l'immeuble, elle obtient de très bons résultats avec notamment un taux très faible de copropriétés en difficulté. Elle est toutefois difficile à transposer dans notre culture patrimoniale latine.

Nous avons déjà en France la SCIA (Société Civile Immobilière d'Attribution), forme particulière de SCI, instituée par la loi du 16 juillet 1971, où chaque associé dispose de parts de capital correspondant aux lots dont il a ou aura la jouissance. Cette forme de société permet à des personnes de s'associer pour acquérir ou faire construire un immeuble qui sera par la suite divisé en lots. L'espérance de vie de cette structure est généralement faible puisqu'elle a vocation à être transformée en copropriété loi de 1965 par sa liquidation lors de l'achèvement de la procédure d'attribution.

Cependant, les statuts de la SCIA peuvent prévoir un objet social plus étendu incluant la gestion de l'immeuble après son acquisition ou la fin de sa construction. Dans ce cas, la « copropriété » va être gérée dans le cadre de la SCIA présentant de nombreuses similitudes avec la copropriété finlandaise. Elle échappe au champ d'application de la loi du 10 juillet 1965.

Le faible impact de ce type d'organisation confirme le peu d'appétence du latin pour une transformation de son « bien propre » en « pierre papier ». Les SCIA constituées et perdurant après l'achèvement de l'immeuble correspondent essentiellement à des immeubles professionnels répartis entre un faible nombre d'associés. Sa transposition à des immeubles d'habitation reste très marginale.

La logique de société anglo-saxonne présente l'avantage de positionner la copropriété comme un acteur économique réel, chargé d'administrer les parties communes. Le collectif prime sur l'individuel jusqu'à poser un veto sur l'entrée d'un nouvel arrivant (acquéreur ou locataire). Là encore, cette conception très éloignée de notre culture nous semble difficilement transposable en droit français.

En revanche, le Québec propose une solution où cohabitent la propriété individuelle et la recherche d'une gestion opérationnelle pertinente. Cette conception qui recherche un équilibre entre le droit individuel et le droit collectif est séduisante et plus compatible avec notre culture.

Enfin, l'idée retenue par l'Espagne qui donne le pouvoir à un président, copropriétaire, nous semble fondamentale. Elle vise à responsabiliser le copropriétaire pour influencer sur son comportement. *Je fais attention à mon*

bien, mais ne porte pas la même attention au bien collectif qui est à tout le monde et à personne.

Actuellement les parties communes ne sont vues qu'à travers les charges nécessitées par leur entretien. Le fait de les « réhabiliter » en patrimoine commun, *dont je porte des parts sociales*, contribuera à cette transformation du comportement.

Si la copropriété est un ensemble de biens communs, elle est aussi un lieu de vie, un « petit village » et cette dimension sociale ne peut être écartée. Les « administrés » doivent pouvoir s'exprimer et décider du devenir de la cité, mais **l'intérêt collectif ne pourra jamais être la somme des intérêts individuels.**

Aussi, nous proposons la création d'une **SDC, société de copropriété, nouvelle forme de société civile dotée de la personnalité morale.**

La SDC n'a pas vocation à dégager des bénéfices. Son objet social est **la gestion, l'entretien d'un patrimoine commun dont elle est propriétaire, et l'administration d'un lieu de vie.** C'est pourquoi, il convient d'aménager le cadre classique des sociétés civiles pour intégrer dans la SDC une dimension sociale.

11.2. Tirer les enseignements du passé

Il est bien entendu nécessaire d'encadrer la SDC et de préciser la répartition de ce qui est du domaine des statuts et ce qui est du domaine de la loi.

L'absence de cadre juridique favorise les dérives et abus au détriment du copropriétaire, c'est l'un des constats qui a présidé à l'abrogation de la loi de 1938.

Cependant, trop de rigidité entraîne une prépondérance de la forme au détriment des objectifs et parfois même du bon sens. Une gestion où le respect de la législation prend le pas sur les objectifs de pertinence et d'optimisation aura les plus grandes difficultés à répondre aux attentes des copropriétaires.

Par ailleurs, la diversité de la copropriété, sa taille, son contexte, la personnalité des acteurs (copropriétaires et conseils syndicaux), l'existence ou non de regroupement (ASL, AFUL, Union de copropriétaires) et de division (syndicats secondaires) oblige à prévoir une certaine souplesse pour s'adapter à tout type de situation.

Pour finir, les règles définies doivent être simples et facilement applicables. La complexité des textes actuels et leur incompréhension par nombre d'acteurs démultiplient le nombre de litiges et de contentieux.

11.3. Conséquences du statut de société

Dans l'ensemble immobilier, les lots privatifs appartiennent aux copropriétaires auxquels sont attachés des parts de la SDC, chargée de la gestion des parties communes, en nombre correspondants aux valeurs attribuées à chaque lot dans l'état de division. L'acquisition d'un lot entraîne automatiquement l'attribution des parts de SDC correspondantes.

Comme toute société, la SDC va, dès sa création, être immatriculée et référencée. L'attribution systématique d'un numéro de SIREN et d'un SIRET¹ donne une identité reconnue par tous les acteurs économiques.

Le rattachement actuel de la copropriété au Ministère de la Justice est révélateur du principe de préservation et de réglementation des droits individuels avant l'intérêt collectif. Son changement de statut constitue un changement majeur du concept de copropriété. L'essentiel des copropriétés étant à usage d'habitation, le rattachement de la SDC au Ministère du logement apparaît comme une évolution naturelle.

Dès lors qu'il s'agit d'une société, les comptes annuels de la SDC seront déposés. La SDC n'a pas vocation à dégager des bénéfices mais il restera

¹ Actuellement, seules les copropriétés employant du personnel disposent d'un numéro de SIRET, utilisé uniquement pour les déclarations sociales

à déterminer avec l'administration fiscale comment déclarer les revenus financiers ou occasionnels qui pourront être générés par la SDC (revenus locatifs ou financiers, plus-values occasionnelles, par exemple dans le cadre de surélévation ou de cession d'actifs). Cela éliminera les difficultés de gestion occasionnées par la transparence fiscale et ses répartitions capillaires.

La situation de la SDC au regard de la TVA ne nécessite pas de remise en cause particulière de la fiscalité. Les copropriétés ne percevant pas de produits mais collectant des provisions visant à financer les charges, la SDC restera en dehors du champ d'application de la TVA.

L'application de la TVA à taux réduit sur les travaux d'entretien, de réparation ou d'amélioration des locaux à usage d'habitation reste inchangée.

11.4. Documents constitutifs

Une copropriété existe de fait dès qu'un immeuble comprend des parties communes et des parties privatives appartenant à au moins deux personnes. La constitution de la copropriété est formalisée par la création de son règlement de copropriété et de son état de division.

La naissance d'une SDC est formalisée par son immatriculation et la rédaction de documents constitutifs : les statuts de la société et l'état descriptif de l'ensemble immobilier.

Les statuts

Les statuts de la société s'attachent à l'administration de la société et comportent les éléments suivants : création, associés et droits de vote, objet social, organes de gestion, modalités de décision, liquidation.

L'objet social est, d'une manière générale, d'entretenir, de gérer un patrimoine commun et d'administrer un lieu de vie. Il précise alors la destination de la copropriété.

Rappelons que la destination correspond à l'usage prévu des parties privatives : habitation, bureaux, commerces... De nombreux règlements

de copropriété précisent dans la destination le standing de l'immeuble et les services existants en prévoyant notamment la présence d'un gardien logé. A notre sens, cette forme de rédaction fait l'amalgame entre un niveau de services et les moyens mis en œuvre pour leur réalisation.

Nous comprenons les motivations des « géniteurs » d'une copropriété voulant marquer son standing par l'inscription de certains services dans la destination de l'immeuble, autant que le souhait du copropriétaire de ne pas être lésé par la réduction de ce standing et donc de la valeur de son bien. Pour autant, les moyens retenus pour la réalisation de ces services ont vocation à évoluer dans le temps, en fonction notamment des changements technologiques et économiques.

Prévoir l'entretien courant des parties communes ou la surveillance d'une copropriété ne préjuge pas des moyens les plus adaptés pour y parvenir. Le nettoyage peut être réalisé par un salarié ou une entreprise externe sans affecter sa qualité. De même, la surveillance d'une résidence peut être assurée par la présence d'un gardien, une société externe de surveillance, l'installation de dispositif de caméras et mécanismes de fermeture... Il est donc dangereux de figer les moyens en les incluant dans la destination.

La rédaction de l'objet social devra donc éviter toute confusion préjudiciable dans le temps à la copropriété.

L'état descriptif de l'ensemble immobilier

L'état descriptif de l'ensemble immobilier est un document constitutif déterminant pour la SDC. Il vise à préciser et décrire l'ensemble des éléments relatifs au bâtiment et aux équipements communs destinés à être gérés par la SDC.

Il reprend des éléments de l'actuel règlement de copropriété : origine de l'immeuble et sa description générale, distinction entre parties communes et parties privatives, état de division, complétés d'un **inventaire des biens et équipements communs** et des plans.

L'absence d'un inventaire descriptif des parties communes dans le règlement de copropriété est un défaut majeur du système actuel. La copropriété assure l'entretien des parties communes qui ne sont ni décomptées, ni décrites. L'identification, la numérotation, la description de ces parties communes est donc à enregistrer et publier dans le même esprit que la description des parties privatives dans l'état de division. C'est le principe du **certificat d'état de l'immeuble** prévu par nos cousins québécois, qui doit être défini de manière systématique pour toute copropriété. Au-delà de son aspect descriptif de l'ensemble immobilier, il constitue l'élément de référence de la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des travaux.

Enfin, les plans de l'ensemble immobilier sont inclus dans l'état descriptif de l'ensemble immobilier. Là encore, les travaux d'entretien seront grandement facilités par leur existence et leur référencement.

La distinction entre parties communes et parties privatives, essentielle pour déterminer le périmètre des biens communs à entretenir, s'avère parfois délicate. Une logique simple peut être retenue :

- Tout ce qui est à l'inventaire du SDC est commun ;
- Ce qui ne l'est pas est privatif.

Naturellement l'inventaire pourra être réactualisé au fil du temps par des décisions d'assemblées.

11.5. Documents opérationnels

En complément des statuts et de l'état descriptif de l'ensemble immobilier, la SDC dispose d'un règlement intérieur et d'un carnet d'entretien, documents opérationnels dont le rythme des évolutions est plus rapide que celui des documents constitutifs.

Ils répondent respectivement aux deux missions de la SDC : gérer un patrimoine commun et administrer un lieu de vie.

Le carnet d'entretien collecte les éléments relatifs à l'état des parties et équipements communs et au suivi des opérations d'entretien. A la différence du carnet d'entretien actuel, il s'agit d'un document

dynamique ne se limitant pas à lister les travaux effectués mais qui comprend un **axe prévisionnel de gestion**. Ainsi, chaque élément du carnet d'entretien a un lien d'une part vers un composant de l'inventaire et d'autre part vers un compte de gestion en comptabilité.

Grâce à ce dispositif, l'état et l'entretien de chaque partie commune ou équipement commun inscrit dans l'inventaire seront analysés : détail des installations, historique de leur entretien (y compris contrat de maintenance), taux d'usure et durée de vie prévisible, coût estimé du remplacement. Il s'agit d'un véritable outil de gestion dynamique visant à mettre en œuvre la **gestion prévisionnelle des travaux**. L'intérêt de ce carnet d'entretien évolué sera largement précisé dans le modèle de gestion des travaux.

L'assemblée générale va définir le règlement intérieur et décider de ses évolutions. Il comprend l'ensemble des dispositions retenues pour permettre aux résidents de vivre en bonne intelligence avec leurs voisins. Il précise notamment les modalités d'usage des parties communes, les règles de voisinage et les principes visant au respect de la cohérence et de l'harmonie de l'ensemble immobilier.

12. Gouvernance

12.1. Organes de la société

La SDC, société des copropriétaires, s'organise autour d'une assemblée générale et d'un conseil d'administration.

L'assemblée générale est l'organe législatif de la société qui définit les orientations, décide des projets et des évolutions statutaires.

Elle délègue la gestion à un conseil d'administration élu dont les membres sont choisis parmi les copropriétaires.

La SDC est représentée par le président du conseil d'administration.

Le conseil d'administration assure toutes les opérations courantes et dispose à cet effet de pouvoirs étendus.

Cette configuration permet de réserver à l'assemblée générale les décisions structurantes ou importantes et de confier la gestion à un organe collégial. L'implication des copropriétaires, membres du conseil d'administration, est un gage de prévention des copropriétés en difficulté comme l'a largement démontré Marie-Pierre Lefeuve¹.

Le copropriétaire n'est pas dépossédé de ses prérogatives et ses droits individuels sont préservés : d'une part, l'assemblée reste l'organe décisionnel, d'autre part, le transfert de certaines décisions de gestion courante au conseil d'administration n'obère en rien le pouvoir du copropriétaire. « Le pouvoir n'est pas un jeu à somme nulle ». Le fait de déléguer ne réduit pas pour autant le pouvoir de celui qui délègue. Par ailleurs, l'organisation d'un contrôle externe² est de nature à renforcer son pouvoir réel. La mise en place d'un conseil d'administration devrait

¹ Marie-Pierre Lefeuve, sociologue, auteur de « *La copropriété en difficulté : faillite d'une structure de confiance* »

² Voir § 14 Contrôle de gestion

prévenir l'émergence de décisions absurdes et favoriser la mise en œuvre d'une gestion pertinente et dynamique du patrimoine commun.

On peut d'ailleurs s'interroger sur le pouvoir réel du copropriétaire dans le contexte actuel de la copropriété. Certes, l'assemblée décide de tout, mais sur quel ordre du jour ? Avec l'exposé de quelle étude ou de quelle consultation d'entreprises ? Comment est-elle contrôlée, financièrement et techniquement ?

12.2. Assemblée générale

Son rôle, ses prérogatives

L'assemblée générale regroupe l'ensemble des copropriétaires.

Chaque copropriétaire dispose d'un droit de vote correspondant aux tantièmes des lots qu'il possède (le nombre de parts dans la SDC).

L'assemblée générale annuelle, de même que les éventuelles assemblées extraordinaires, sont préparées et convoquées par le conseil d'administration. Le président du conseil préside les réunions.

L'ensemble des décisions exceptionnelles relève de la compétence de l'assemblée générale. Ainsi donc, l'assemblée se détermine sur les modifications des documents constitutifs, sur l'élaboration et l'évolution du règlement intérieur. Elle décide des actes importants : aliénations, ventes, acquisitions et liquidation de la société.

L'assemblée détermine les orientations de la SDC et arrête le plan quinquennal de travaux¹. Elle définit les missions confiées au conseil d'administration. Ainsi, par exemple, l'assemblée charge le conseil d'administration d'étudier l'évolution des postes de personnel, d'étudier et de consulter pour la réalisation d'opération de travaux, de proposer des solutions à une problématique donnée etc. L'assemblée détermine ainsi **la « feuille de route » du conseil d'administration.**

¹ Voir § 13.9 Gestion prévisionnelle de l'entretien

Concernant la gestion courante, l'assemblée élit le conseil d'administration et se prononce sur sa gestion.

Elle choisit les moyens de contrôle de gestion externe, approuve les comptes de l'exercice, leur répartition et vote les budgets prévisionnels de fonctionnement.

Les travaux sont décidés par l'assemblée dans le cadre de la gestion prévisionnelle des travaux. L'assemblée retient chaque année les travaux à entreprendre (ou à étudier) issus du plan quinquennal qu'elle a retenu. Sur présentation de l'étude, l'assemblée détermine les travaux à réaliser.

D'une part, l'assemblée décide chaque année du montant de l'abondement du **fonds de réserve**, en tenant compte de la base d'évaluation des besoins établie par la gestion prévisionnelle des travaux et des autres paramètres liés au financement des travaux et des emprunts en cours. D'autre part, lors du vote des travaux, elle détermine la quote-part de financement prélevée sur le fonds de réserve et le mode de financement complémentaire : financement direct par appels de provisions ou financement par emprunt.

Fluidité, réactivité

La convocation de l'assemblée comporte l'ordre du jour de la réunion et les documents explicatifs nécessaires. L'information transmise reste concise et synthétique mais l'intégralité des informations est mise à disposition de tous via Internet et communiquée au(x) demandeur(s) en support papier, si nécessaire.

Les convocations actuelles font l'objet de nombreuses controverses, pour certains il n'y en a jamais assez « pour se déterminer » et pour d'autres il y a un gaspillage de « paperasse inutile et coûteuse ».

La mise en place d'un envoi réduit de documents permet d'espérer que les copropriétaires prendront connaissance de l'essentiel avant la réunion de l'assemblée. Le copropriétaire curieux disposera de l'intégralité de l'information (supérieure à l'information actuelle).

Les délais légaux sont révisés pour trouver un équilibre entre le délai indispensable au copropriétaire pour organiser son emploi du temps, étudier les projets présentés et la réactivité nécessaire à une bonne gestion.

La convocation est adressée 21 jours avant la date de convocation mais le point de départ devient la date d'envoi et non la date de réception. Le développement de la communication dématérialisée, réduit le temps d'adressage. Cette solution affranchit la copropriété des aléas postaux non maîtrisés.

Le procès-verbal est établi et adressé dans les 15 jours qui suivent la réunion. La situation actuelle où le procès-verbal doit être signé en fin de séance mais où le syndic dispose de 2 mois pour l'adresser apparaît absurde.

Enfin, le délai de contestation actuellement de 2 mois est réduit à 1 mois. Des procédures de contestation plus souples sont mises en place à travers les solutions d'arbitrage¹, intermédiaires entre le silence et le tribunal.

Favoriser les décisions

Les règles de majorité de vote sont aussi assouplies. Le principe est de retenir les voix exprimées comme référence de calcul, inversant ainsi la situation : le pouvoir de blocage n'est pas donné au copropriétaire désintéressé qui ne participe pas à l'assemblée mais au copropriétaire qui s'exprime. D'autre part, l'abstention n'est plus la solution pour « voter contre sans en avoir l'air », mais bien l'expression d'un copropriétaire indécis qui ne peut se positionner et qui donc s'en remet à l'opinion des autres copropriétaires.

Trois majorités pourraient être retenues selon la nature des questions.

¹ Voir § 12.4 Litiges et arbitrages

Toutes questions relatives à la gestion courante, y compris l'élection du conseil d'administration relèvent de la majorité relative c'est-à-dire la majorité des voix exprimées.

Les questions portant sur les travaux : décision d'études, de diagnostics, de travaux, décision de financement (notamment fonds de réserve) se votent à la majorité des 2/3 des voix exprimées.

Un aménagement peut être envisagé pour les travaux rendus obligatoires par la loi ou le règlement et les travaux bénéficiant d'aides publiques (subventions) avec une majorité allégée à 50% des voix exprimées. En effet, ces travaux considérés d'intérêt collectif par les pouvoirs publics méritent une majorité allégée.

La majorité des 2/3 s'applique aussi aux décisions d'orientation et d'organisation de la gestion, notamment la répartition des rôles entre le conseil d'administration et le syndic, les moyens retenus pour l'entretien (salariés ou services externes) ou encore la location de parties communes. Le règlement intérieur et ses modifications dépendent également de cette même majorité.

Enfin, toutes les décisions importantes : modification des statuts, de l'état descriptif de l'ensemble immobilier, les ventes, acquisitions, liquidation sont décidées à une majorité renforcée, par exemple de 75% des voix exprimées.

Pour éviter des prises de décisions d'un faible nombre s'appliquant à l'ensemble des copropriétaires, il est souhaitable de prévoir un quorum, par exemple de 30% des copropriétaires. Le changement de modalité de vote et les moyens techniques de diffusion, devraient favoriser la participation, y compris en résidence secondaire.

12.3. Conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de copropriétaires élus par l'assemblée pour une durée de 3 ans. Il assure la gestion courante de la copropriété, prépare les assemblées et met en œuvre les décisions votées.

La durée de 3 ans est proposée car elle permet une certaine continuité de gestion, mais l'assemblée pourra chaque année mettre fin au mandat des administrateurs si elle n'est pas satisfaite de leur service. Une limite de deux mandats consécutifs complètera le dispositif préventif contre d'éventuelles prises de pouvoir d'un même administrateur.

Le conseil d'administration se réunit dans les 15 jours suivant l'assemblée pour valider le procès-verbal de l'assemblée, élire son président et éventuellement un ou des vice-présidents. Cette organisation est communiquée aux copropriétaires en annexe du procès-verbal de l'assemblée.

Le conseil d'administration organise son propre fonctionnement en décidant notamment de l'attribution de rôles à certains de ses membres et des délégations de signatures, des modalités de convocation du conseil et de la périodicité de ses réunions.

Le président est le représentant légal de la SDC. Il préside les assemblées et les conseils d'administration.

Le conseil d'administration rend compte de sa gestion à l'assemblée dont il prépare les réunions. L'ordre du jour comprend au minimum :

- L'élection des administrateurs si nécessaire ;
- Le compte rendu de gestion sur l'année écoulée ;
- La situation financière de la SDC ;
- La présentation des comptes de l'exercice écoulé ;
- Le projet de budget de gestion courante n et n+1 ;
- Les orientations de la SDC, le plan quinquennal de travaux ou son point d'avancement ;
- Le programme de travaux annuel et son financement ;
- Le projet d'abondement en fonds de réserve.

Le conseil d'administration prend toutes décisions relatives à la gestion de la copropriété dont il est responsable.

Lors de travaux, le conseil d'administration a la qualité de **maître d'ouvrage**. Par ailleurs, il embauche et gère le personnel, signe les contrats et passe commande de tous travaux et services. Il organise et suit la gestion de la copropriété. Il gère les finances de la société et assure la tenue de la comptabilité.

Pour toutes ces missions, le conseil d'administration peut se faire **assister de tous prestataires qualifiés**, et naturellement syndics, bureaux d'études, architectes, associations ou autres experts de toutes spécialités.

Par ailleurs, le conseil d'administration organise une information régulière des copropriétaires. Tout mode de communication est utilisé : affichage, mails, courriers, réunions. L'information sur la vie de la copropriété, les dossiers en cours, les projets doivent être transmis aux copropriétaires en dehors de l'assemblée générale (par exemple chaque trimestre). Il s'agit d'associer tout au long de l'année, les copropriétaires sans attendre l'échéance de l'assemblée.

L'assemblée générale peut prévoir le versement d'une indemnité aux membres du conseil d'administration qui assurent des missions opérationnelles, la fonction élective restant bénévole. Cette indemnisation n'est en aucun cas une rémunération, son montant, défini selon le contexte et les missions opérationnelles réellement effectuées, serait plafonné.

12.4. Litiges et arbitrages

L'arbitrage des désaccords et litiges de toute nature relève actuellement de la justice. L'absence d'instance intermédiaire conduit à des situations inadéquates que nous avons précédemment décrites.

C'est pourquoi l'organisation de comité d'arbitrage pouvant intervenir avant toute procédure judiciaire apparaît nécessaire.

3 niveaux d'arbitrage pourraient être imaginés.

Tout d'abord, le conseil d'administration constitue un premier niveau de recherche de solutions amiables dans les différends nés entre copropriétaires, entre un copropriétaire et la copropriété ou encore entre la copropriété et un fournisseur ou prestataire. Il n'est pas compétent pour arbitrer les litiges dans lequel le conseil d'administration ou l'un de ses membres est impliqué.

Il agit alors comme médiateur et propose des solutions amiables. Ces solutions doivent nécessairement être acceptées par les deux parties pour être retenues et mises en œuvre.

Si la médiation n'a pas abouti ou si le litige concerne un administrateur, le dossier est porté devant une commission régionale d'arbitrage. La mise en place d'une commission de proximité permettrait de résoudre nombre de situations.

Enfin, si l'avis de la commission d'arbitrage ne satisfait pas l'une ou l'autre des parties, cette dernière aura la possibilité d'engager une procédure judiciaire.

Les modalités de constitution et de fonctionnement de la commission d'arbitrage restent à définir ainsi que les moyens mis en œuvre pour garantir un délai de réponse raisonnable.

De même, en cas de carence d'administrateurs, une disposition intermédiaire devrait permettre de réunir d'urgence l'assemblée générale pour élire des administrateurs. Dans l'hypothèse où l'assemblée ne parvient pas à pourvoir suffisamment de postes d'administrateur (le conseil d'administration regroupe au minimum 3 membres), le président de séance sera chargé d'alerter le tribunal.

13. Modèle de gestion

13.1. Changer les règles du jeu, redistribuer les rôles

La logique définie dans les statuts redistribue les rôles entre les acteurs opérationnels. Aujourd'hui l'ensemble du marché considère qu'une copropriété « appartient » à un syndic. Avec cette réforme la copropriété a son identité propre, elle est représentée par son Président de conseil d'administration.

Le point essentiel est le changement de statut du syndic qui passe de **mandataire à prestataire**, comme l'expert-comptable pour une entreprise.

Le conseil d'administration choisit d'externaliser tout ou partie des missions de gestion décrites ci-après, de la même façon qu'une entreprise choisit la répartition des prestations dans le menu proposé par l'expert-comptable.

Naturellement, le conseil d'administration pourra faire intervenir différents spécialistes et répartir les missions d'assistance. Nous pensons naturellement aux missions d'études et de suivi de travaux qui seront confiés à des architectes ou BET, professionnels mieux placés que le syndic pour ces prestations.

Le syndic sera donc amené à gérer « **pour le compte de son client** » et non « **pour son compte** » ce qui apportera la transparence attendue.

La gamme des prestations attendues par la SDC comprend :

- Le pilotage : plan quinquennal et politique générale ;
- Gestion des comptes copropriétaires : appels et recouvrement ;
- Gestion au quotidien : services, dépannage, sinistres, workflow ;
- Gestion fournisseurs : référencement, contrats, achats ;
- Gestion du personnel ;
- Comptabilité et budgets ;
- Gestion financière, trésorerie, fonds de réserve, emprunts ;

- Gestion travaux : carnet d'entretien, études, suivi ;
- Gestion juridique ;
- Contrôle de gestion.

Certaines copropriétés choisissent le mode « syndic non professionnel », sous la responsabilité d'un copropriétaire, pour échapper à la tutelle d'un syndic. C'est souvent la même motivation d'indépendance qui conduit des assemblées à opter pour le mode de syndicat coopératif, où la fonction syndic est confiée en interne au conseil syndical. Le nombre de copropriétés gérées de cette manière est en nette augmentation dans les petites et moyennes structures. Outre l'indépendance, ces copropriétés estiment en effet optimiser leur gestion, et gagner sur plusieurs plans : qualité, réactivité et économie.

D'un autre côté la gestion « artisanale » de ces structures non professionnelles présente des risques de dérives et peuvent connaître des difficultés à aborder certaines situations complexes.

La nouvelle organisation SDC leur permet de garder le contrôle de leur gestion tout en externalisant certaines tâches auprès de professionnels. Ceux-ci pourront alors démontrer la qualité et la rentabilité de leurs missions en tant que prestataires.

La SDC apparaît donc comme le « meilleur des deux mondes », avec la libération de la tutelle externe et le rassemblement de compétences mixtes autour d'une responsabilité interne.

Le modèle de gestion proposé apportera de la souplesse et s'adaptera au contexte de chaque copropriété. L'avantage essentiel est de confier le pilotage et la responsabilité de la copropriété à quelqu'un qui est réellement impliqué dans la copropriété. En effet, il nous paraît légitime que les copropriétaires aient la maîtrise de leur organisation et choisissent **l'un des leurs** pour les représenter plutôt qu'un « étranger » qui a manifestement d'autres intérêts que ceux des copropriétaires.

Si le conseil d'administration peut déléguer tout ou partie de la gestion, il gardera comme prérogative le pouvoir de décision, inhérent à la fonction de dirigeant et impossible à déléguer. C'est ainsi qu'il sera le représentant de l'employeur, détenteur du lien de subordination avec le

personnel. Le véritable patron sera enfin identifié, tant vis-à-vis de l'intérieur que de l'extérieur.

D'autre part, le conseil d'administration pourra mettre en place des **commissions de copropriétaires** pour l'étude de dossiers particuliers. Ces commissions permettent d'associer des copropriétaires à la gestion de leur copropriété et d'utiliser leurs compétences spécifiques dans certains domaines, compétences aujourd'hui difficiles à mobiliser compte tenu de l'approche irrationnelle des études et travaux.

En complément de l'implication et de la responsabilisation des copropriétaires, il est indispensable de s'appuyer sur une organisation professionnelle pour la gestion. Il est en effet très rare de trouver un conseil d'administration composé de copropriétaires regroupant toutes les compétences et les disponibilités nécessaires à la fourniture d'un service global de bonne qualité.

Dans tous les cas, l'organisation d'un contrôle de gestion externe éclairera sur la qualité des moyens mis en œuvre pour la gestion.

Les missions assumées actuellement par les syndicats ne sont pas remises en cause, mais le cadre de leurs contrats changera. La fonction mandataire forfaitaire disparaît, pour être remplacée par des prestations à la carte, éventuellement fournies par des personnes différentes chez le même syndic, avec plusieurs niveaux de compétence. Les missions, comme les rémunérations, deviendront vraiment transparentes. Le syndic sera alors un vrai fournisseur de la copropriété, il établira de vraies factures et tiendra la comptabilité de son cabinet sans osmose avec celles de ses administrés. Ce passage de mandataire à prestataire va modifier la réglementation de la profession et notamment les conditions de ses garanties financières, le syndic n'étant plus le dépositaire des fonds de la copropriété. Il devra aussi être autorisé à tenir de « vraies comptabilités » pour les SDC.

La transformation de la copropriété en SDC contribuera à clarifier la profession de syndic et à la revaloriser.

Le syndic reste le partenaire privilégié du conseil d'administration, mais n'aura plus de fonctions exclusives. En cas d'appel aux services

d'architectes ou de BET pour les travaux, leurs honoraires ne viendront plus en collision, ou en superposition, avec ceux prélevés par le syndic en application des contrats actuels.

De la même façon le conseil d'administration pourra faire appel à des conseils. Leur efficacité sera d'autant plus grande qu'ils seront choisis par domaine de compétence. Cessons d'imaginer que « notre » correspondant syndic est compétent dans tous les domaines. Cette idée reçue le dessert tout autant que la copropriété. A l'inverse, la réorganisation des équipes du syndic par domaines de compétence lui permettra de revenir dans le concert avec une partition adaptée.

13.2. Stratégie et politique générale

« Il n'est de bon vent pour celui qui ne sait vers quel port il se dirige » disait Sénèque. Malheureusement les copropriétés avancent souvent aujourd'hui comme des bateaux ivres, sans capitaine à bord. La stratégie, la planification, la prévision, la politique patrimoniale ne font pas partie des missions inscrites dans les contrats de syndic. Rares sont les conseils syndicaux qui ont pu prendre en compte cette dimension car, d'une part elle demande une forte implication et d'autre part, elle déborde des missions définies par les textes.

La nouvelle organisation devra combler cette lacune et revenir aux fondamentaux, la finalité de la copropriété : les conditions de l'entretien de son cadre de vie et la valorisation du patrimoine.

Le pilotage de la copropriété s'appuie sur 4 notions fondamentales :

- L'inventaire des biens et équipements communs : ce que l'on doit entretenir,
- Le diagnostic complet des installations avec leur espérance de vie et leur coût de remise en état,
- Un plan quinquennal établissant un programme de travaux et/ou d'épargne cohérent,
- Une feuille de route annuelle, précisant les objectifs à court terme.

La copropriété a tout d'abord besoin d'une vue long terme, basée sur la connaissance des biens communs à entretenir, et sur l'analyse de l'espérance de vie de ses composants. Cet **inventaire valorisé** détermine les engagements financiers prévisibles et cadencés sur les 20 prochaines années (durée moyenne d'un prêt à l'accession).

Cette démarche permettra d'approcher le rythme des engagements à prendre en compte pour compenser « l'usure » annuelle moyenne de l'immeuble et organiser son maintien à l'état « neuf ».

Le principe est de faire payer à chaque copropriétaire l'usure qu'il consomme annuellement, soit en payant sa participation aux travaux, soit en cotisant pour l'épargne correspondante (fonds de réserve). A l'inverse, le modèle actuel incite chaque copropriétaire à retarder les décisions de travaux en espérant les différer jusqu'à leur prise en charge par un autre. C'est cette forme de **procrastination économique** qui conduira les copropriétaires à devenir des **propriétaires de ruines**.

A partir de cet état des lieux valorisé, le conseil d'administration devra établir (ou faire établir) un **plan quinquennal** : la vue à moyen terme de ce qu'il paraît raisonnable de faire dans les 5 ans à venir.

L'intérêt d'une fenêtre de 5 ans est d'établir un véritable **programme cohérent**, tant sur le plan technique, pour respecter les priorités naturelles des opérations, que sur un plan économique pour organiser le financement du programme global avec réalisme en tenant compte du potentiel des copropriétaires. A partir de la validation en assemblée d'un programme quinquennal, dans une approche budgétaire incluant études et travaux, le conseil d'administration agira en tant que **maître d'ouvrage** délégué ce qui autorisera à rémunérer les intervenants externes (architectes, BET) dans le cadre classique de la loi MOP.

Dans la dernière année de chaque plan quinquennal, le conseil d'administration commanditera un nouveau diagnostic complet pour actualiser l'état de ses installations et mettre à jour l'inventaire valorisé. Il sera alors en mesure de préparer un nouveau plan quinquennal prenant en compte l'évolution des réglementations.

Enfin, le conseil d'administration présentera à chaque assemblée générale une **feuille de route**, précisant les modalités techniques et financières de la partie du plan quinquennal à réaliser sur l'exercice à venir, ainsi que les moyens d'organisation interne et externe mis en œuvre pour la gestion de la copropriété.

Au-delà des travaux et de la gestion courante, la dimension « cadre de vie » sera intégrée dans cette feuille de route, notamment avec les éventuels projets d'aménagement du règlement intérieur, soumis à l'approbation de l'assemblée.

13.3. Gestion des comptes copropriétaires

Chaque structure, familiale, publique ou entreprise a besoin d'équilibrer ses comptes pour perdurer. La SDC n'échappe pas à cette règle et doit bien gérer ses ressources de fonctionnement qui reposent sur les contributions financières des copropriétaires.

La gestion des comptes copropriétaires de la SDC, qui correspond à la gestion commerciale d'une entreprise, comprend :

- L'émission des appels de fonds décidés en assemblée générale, correspondant aux budgets de charges courantes, de travaux, ainsi que les provisions ou avances de trésorerie ;
- La réception des versements correspondants, exclusivement sur le compte ouvert au nom de la SDC ;
- Le suivi des comptes et la détection des impayés ;
- Les procédures de recouvrement de la simple relance jusqu'au contentieux ;
- La gestion des mutations et l'élaboration de l'état daté.

Ces traitements administratifs peuvent aisément être externalisés mais il est souhaitable que le conseil d'administration garde le suivi de la partie recouvrement. En effet, un suivi trimestriel est indispensable pour dépister les premiers signes de défaillances individuelles, avant leur aggravation. L'expérience montre que le système robotisé du syndic qui prévoit une escalade automatique du contentieux est beaucoup moins efficace que l'intervention plus humaine de représentants internes de la

copropriété. La détection plus rapide et l'approche individualisée permettront le plus souvent de mettre en place un système d'alerte au niveau social et de faciliter le traitement du problème.

A l'inverse, la structure ne peut laisser empirer les situations qui pourraient rapidement se transformer en appels de solidarité puis, en défaillance collective. Le conseil d'administration devra donc être vigilant et prendre, dans les délais impartis par la réglementation, avec les partenaires spécialisés (huissiers avocats,...), les mesures nécessaires au maintien des privilèges de la SDC envers les copropriétaires défaillants.

L'établissement de l'état daté lors des mutations est de la responsabilité du conseil d'administration qui garde toute latitude pour le confier à un intervenant externe.

13.4. Gestion courante : achats et contrats

Le nouveau modèle de gestion n'apporte pas de changements significatifs dans les procédures de gestion courante d'achat de biens et services mais imposera une démarche plus rigoureuse :

- Un référencement des artisans de proximité (plomberie, électricité, menuiserie, serrurerie,...) sera organisé régulièrement avec communication de BPU (Bordereaux de Prix Unitaires) de manière à traiter par bons de commande les opérations unitaires simples ou urgentes ;
- Le seuil de mise en concurrence sera remplacé par un seuil de consultation avec obligation de réalisation préalable d'un cahier des charges ;
- Les offres devront être détaillées avec fourniture du DPGF (Décomposition du Prix Global et Forfaitaire) pour faciliter le dépouillement ;
- Les offres seront adressées au conseil d'administration de la SDC ;
- La technique des 3 devis sans expression de besoin formalisée sera de ce fait prohibée ;

- Une consultation ouverte sera organisée, au moins tous les 10 ans pour les contrats d'entretien et de maintenance. L'appel d'offres correspondant sera élaboré ou supervisé par un homme de l'art.

Le syndic sera naturellement considéré comme un fournisseur ordinaire. Le prix de ses prestations sera détaillé dans son contrat de service. Il établira des factures qui seront traitées dans le circuit habituel des fournisseurs à la fois pour le contrôle et le règlement.

En ce qui concerne l'évolution des contrats d'assurance, l'application de la convention CIDRE conclue entre assureurs est très défavorable à la copropriété. Il faut donc faire évoluer le système peut-être en sollicitant une couverture globale des parties communes et des parties privatives. Evidemment cela majorerait le coût pour la SDC, mais permettrait de résilier tous les contrats individuels des copropriétaires et locataires. Le casse-tête de la gestion des sinistres serait simplifié, et le coût global réduit. Les copropriétaires n'auraient plus le sentiment de payer deux fois pour la même couverture de risque. Peut-être les assureurs mettront-ils alors de l'eau dans leur CIDRE ?

13.5. Gestion au quotidien – dépannage

L'une des difficultés du métier de syndic est la prise en charge des appels des résidents pour tous les petits et grands problèmes de la vie courante : fuite d'eau, relations de voisinage, incivilités diverses, pannes d'équipements, demande d'interventions pour débouchage de vidé-ordures ou réparations diverses.

Par ailleurs, les copropriétaires éprouvent des difficultés à planifier la survenance de dégâts des eaux qui tombent malencontreusement en week-end ou en dehors des fenêtres d'ouverture du service.

Le besoin réel est celui d'un véritable « workflow », avec gestion du dossier et de la suite de tâches qui doit aller jusqu'à la validation de la clôture du dossier approuvée par le demandeur. Ce service doit être disponible 7/7 24/24, surtout avec l'interdiction des astreintes gardien.

La SDC devra négocier avec un opérateur, syndic ou entreprise spécialisée, la fourniture de tels services avec le niveau de qualité et de disponibilité dépendant de son contexte.

Cela suppose que les protocoles d'intervention par nature d'incident aient pu être définis et formalisés au préalable.

Ces types de services seront disponibles sur des centres d'appel, les syndicats connaissant mieux les contraintes des copropriétés pourront être tout à fait compétitifs à condition de mettre en place des organisations adaptées.

13.6. Comptabilité

Selon les configurations, la tenue de la comptabilité peut être réalisée par le conseil d'administration, par un salarié de la SDC (copropriétés de grande taille) ou confiée à un opérateur externe, syndic, association ou groupement dédié aux copropriétés. Dans tous les cas, l'existence d'une trésorerie versée sur des comptes financiers ouverts au nom de la SDC permet d'organiser une comptabilité totalement indépendante des autres comptabilités tenues par l'entité externe.

Si le Décret du 14 mars 2005 a profondément modifié les règles comptables propres aux copropriétés, cette réforme mérite d'être poursuivie pour aboutir à la mise en œuvre d'une réelle comptabilité d'engagement et l'utilisation du plan comptable général 1999 appliqué dans les entreprises.

Des adaptations du plan comptable général existent pour certains secteurs d'activité, la copropriété bénéficiera, elle aussi, d'adaptations particulières.

Si le plan comptable actuellement applicable aux copropriétés s'inspire du plan comptable général, la simple lecture de la liste des comptes révèle des incohérences que tout professionnel comptable ne manquera pas d'observer.

En voici quelques exemples :

Le Décret fait référence au principe de dépenses engagées mais aucun compte n'est prévu pour les enregistrer : les comptes de charges à payer ou charges constatées d'avance existent, mais le compte de produits à recevoir n'est pas prévu. Où enregistrer une indemnité d'assurance perçue sur l'exercice suivant alors que les réparations sont comptabilisées sur l'exercice ?

Des natures de charge ne sont pas distinguées dans les comptes. Par exemple, les frais téléphoniques (téléphone des ascenseurs, téléphone du gardien) sont comptabilisées aléatoirement avec les achats, les fournitures, le matériel, faute d'existence du compte « Frais postaux et de télécommunications » prévu dans le plan comptable général.

Les emprunts souscrits constituent des produits alors que le plan comptable général les considère comme des financements à long terme.

Les frais administratifs (photocopies, affranchissements) sont associés aux honoraires du syndic alors que la distinction est prévue dans le plan comptable général.

Merci au rédacteur d'avoir mis un peu de poésie dans ce monde de chiffres !

D'autre part, au-delà de sa fonction de répartition des charges, la comptabilité doit aussi devenir un outil au service de la gestion prévisionnelle de l'entretien.

Le prolongement comptable de la création de l'inventaire des biens et équipements communs revient à constater des **immobilisations** et leur dépréciation. Les travaux ne sont plus 100% de dépenses pour le copropriétaire présent au moment de l'appel des fonds mais des investissements ayant une durée d'utilisation et une usure au fil des années.

L'enregistrement **par composants** retenu par le plan comptable général peut être adopté en copropriété. Ainsi, ce n'est pas l'immeuble dans son ensemble qui constitue une immobilisation mais chaque élément ou équipement voué à être entretenu, réparé ou remplacé. Leur valorisation et leur durée de vie sont déterminées par l'inventaire et le carnet

d'entretien. L'amortissement est pratiqué annuellement pour constater la dépréciation progressive du bien sur la base de sa durée de vie.

L'état des lieux des bâtiments et équipements communs prévu tous les 5 ans peut conduire à la constatation d'un vieillissement accéléré ou au contraire plus lent que celui déterminé. La réévaluation de l'état de ce bien se traduit par une régularisation comptable de la valeur résiduelle du bien (principe des immobilisations par composants) et une révision prospective de son plan d'amortissement.

Par ailleurs, la constitution d'un **fonds de réserve**, ses abondements annuels et son utilisation sont comptabilisés. Le fonds de réserve correspond à un financement à long terme et son traitement comptable ne présente pas de difficulté particulière. Le montant total des amortissements d'un exercice constitue la base de référence pour la détermination par l'assemblée du montant de l'abondement.

De même, la comptabilité des emprunts souscrits par la SDC suivra les règles comptables classiques, sans aménagement particulier.

Un compte provision « retraite » sera créé pour les SDC employant du personnel. Ainsi, lors du départ du salarié, le coût de la prime de départ ne sera pas intégralement supporté par les copropriétaires présents mais bien réparti, par anticipation, chaque année, entre les copropriétaires présents, bénéficiaires des services rendus par le salarié.

La distinction des comptes de copropriétaires par nature des opérations (gestion courante, avances de trésorerie, travaux et opérations exceptionnelles, emprunt, réserves) est bien entendu maintenue.

Enfin, la classification des charges prévue actuellement est insuffisante pour répondre aux besoins de gestion de la SDC. Rappelons que le plan comptable présente une classification des charges selon leur nature et que le syndic les subdivise pour intégrer l'axe « répartition » correspondant aux clés de répartition définies dans le règlement de copropriété.

Il s'agit donc d'intégrer un nouvel axe d'analyse, dédié à la gestion, en prévoyant un éclatement des comptes de charges selon leur destination.

Par exemple, le compte de charges 614 « contrat de maintenance » sera subdivisé en sous comptes de maintenance selon le bien concerné par la maintenance pour obtenir, par exemple, les comptes « 6141 maintenance des ascenseurs », « 6142 maintenance du chauffage », « 6143 maintenance des interphones »...

Il devient alors possible de déterminer le coût complet d'entretien d'un équipement par regroupement extracomptable de l'ensemble des charges relatives à son fonctionnement.

Dans notre exemple, le coût de fonctionnement de l'ascenseur correspond à la somme des comptes dont la 4^e position est « 1 », regroupant ainsi le coût de la maintenance, des réparations, de l'électricité, de l'abonnement téléphonique relatifs à l'ascenseur.

La normalisation prend tout son sens dans une démarche d'analyse. Aujourd'hui, à chaque changement de syndic, les modes d'enregistrement varient, aucun suivi n'est possible. En corollaire, les statistiques réalisées perdent toute pertinence si les postes de charges étudiés ne correspondent pas aux mêmes charges d'une comptabilité à l'autre.

La réforme envisagée englobe les états comptables annuels. La SDC établit un bilan et un compte de résultat normalisés. La comptabilité normalisée produira un bilan sincère et véritable de la situation de la copropriété.

Enfin, les documents comptables communiqués avec la convocation de l'assemblée générale devront être redéfinis pour apporter une information synthétique, ciblée et compréhensible par l'ensemble des copropriétaires.

Le dossier de gestion établi par l'organisme agréé viendra compléter l'information mise à disposition de tous les copropriétaires.¹

¹ Voir § 14 Contrôle de gestion

13.7. Gestion financière

Naturellement la SDC disposera d'un compte bancaire dans la banque de son choix. Le compte principal sera complété par :

- Un compte Livret A, actuellement plafonné à 76 500 €, pour l'épargne flexible court terme,
- Un ou des comptes L.E.C. ou P.E.C (Livret ou Compte Epargne Copropriété) destinés aux fonds de réserve pour travaux ultérieurs, obligatoirement gérés par un établissement agréé par l'état.

Le suivi de ces comptes sera possible par Internet pour les membres du conseil d'administration.

La SDC aura une capacité d'emprunt collectif en son nom (la question d'adhésion ou d'obligation ne se pose même pas). Le CA sera chargé de négocier avec les institutions financières ces emprunts au nom de la SDC.

La couverture du risque d'impayés, dans la période courant jusqu'à la mise en œuvre des privilèges de la SDC envers les copropriétaires défaillants, sera assurée par le dépôt d'une caution correspondant à environ 2 à 3% de l'emprunt.

Les prêts ne seront accordés que sur justification d'une situation saine de la SDC (taux d'impayés et d'endettement mesurés annuellement). Ils ne peuvent être souscrits pour combler la gestion courante et sont réservés aux travaux. Leur durée doit être compatible avec la période d'amortissement de ces travaux. Le ratio d'endettement global d'une SDC ne devra pas dépasser 10% (à titre d'exemple) de sa pseudo-capitalisation globale estimée¹.

S'agissant d'un prêt collectif et de charges de copropriété, les notions d'assurances décès ou « accident de la vie » n'ont pas de légitimité. Toutefois, un privilège particulier doit être inscrit sur l'assurance immeuble pour couvrir le remboursement de la quote-part du ou des lots en cas d'aliénation du bien (destruction ou incendie par exemple).

¹ Pseudo-capitalisation : valeur estimative de l'ensemble des lots de l'immeuble

Le remboursement des prêts sera appelé par une ligne de « charge financière » qui s'ajoutera aux appels de fonds trimestriels correspondant aux budgets votés (avec possibilité de mensualisation).

La SDC pourra recevoir toutes formes d'aides de l'état ou d'organismes divers en application des politiques de logement. Ces aides seront gérées collectivement, alimenteront les fonds de réserve et viendront en déduction du montant des concours nécessaires.

Les règles de vote des concours dépendront de l'existence de ces aides publiques qui qualifient la notion d'opération d'intérêt public (par exemple rénovation énergétique) :

- Vote de l'emprunt à la majorité des 2/3 des exprimés pour les travaux non aidés,
- Vote de l'emprunt à la majorité simple des exprimés pour les travaux aidés.

En ce qui concerne l'éco PTZ envisagé dans les prochaines lois de finances, nous recommandons la mise en place d'un dispositif simple dans sa conception, dans sa communication et sa mise en œuvre :

- Prêt collectif à la SDC, donc obligatoire et transféré implicitement en cas de mutation,
- Plafond de 30 K€ par logement mais déduction directe des éventuels crédits d'impôt,
- Les critères d'éligibilité au PTZ doivent être appréciés de manière collective (ex seuil > 50% de résidence principale). Les bailleurs et professionnels bénéficieront donc des mêmes conditions et seront donc incités à voter les mêmes travaux,
- S'agissant de rénovation énergétique visant la réduction des charges de chauffage profitable à l'occupant, une partie des remboursements d'emprunt (par exemple 20 à 25%) pourront être définies comme charges récupérables, c'est-à-dire transférées sur le locataire.

La SDC ne sera pas fiscalement transparente, et simultanément au dépôt annuel de ses comptes s'acquittera des éventuels impôts liés à ses

revenus taxables (plus-values ou produits financiers) selon une réglementation et des modalités de calcul à définir.

Bien entendu la gestion financière sera intégrée dans la procédure de contrôle de gestion externe, dont le rapport sera présenté en assemblée générale.

La mise en place des fonds de réserve et des provisions « retraites » vise à une bonne répartition temporelle des coûts. La maxime « **qui commande paie** » qui présidait antérieurement aux répartitions de charge de travaux, a été remplacée par « **qui est présent paie** » pour simplifier la gestion des mutations. Il est urgent de passer au mode « **qui consomme paie** » si l'on veut sauver les copropriétés de la faillite.

L'existence de ces fonds de réserve est la condition **essentielle** de la pérennité des copropriétés. Ils doivent être mis en place dès la première année de la mise en service.

La dotation aux amortissements pour chacune des immobilisations correspond à la constatation de la dépréciation du bâti et des équipements et indique donc ce qu'il faut collecter pour assurer leur remplacement à l'échéance. L'alimentation du fonds de réserve est la contribution des copropriétaires au financement de cette dépréciation.

Nous n'avons pas reçu la formation juridique suffisante pour comprendre que l'on puisse assimiler les fonds de réserve à une forme d'« épargne forcée » mais nous avons la formation technique et comptable pour justifier la **nécessité d'anticiper** la collecte des moyens financiers pour entretenir nos immeubles auprès de ceux qui les utilisent.

La solution pérenne est dans la formule : **qui consomme paie.**

13.8. Gestion du personnel

La création d'une SDC dotée d'un conseil d'administration conduit à une relation hiérarchique classique et positionne le président du conseil d'administration comme représentant légal de l'employeur.

La désignation d'un unique et véritable patron recrée la relation de subordination naturelle entre salarié et employeur, sans les multiples échappatoires inhérents à la relation tripartite actuelle.

Il sera donc possible de mettre en place des liens fonctionnels et un suivi d'activité, sur place, sans aucune ambiguïté. Le salarié et les copropriétaires devraient ressentir les effets positifs de ce mode de gestion qui se rapprochera de la gestion des emplois dans une autre structure, avec une écoute régulière des besoins respectifs.

Sur la base des orientations définies par l'assemblée générale, le conseil d'administration va être en mesure de gérer les emplois, par rapport aux besoins de la copropriété et d'organiser la répartition des tâches entre salariés et intervenants externes. Il pourra mettre en place les moyens organisationnels et techniques nécessaires à la bonne réalisation du travail.

Le conseil d'administration confiera probablement tout ou partie de la gestion administrative à des professionnels spécialisés, notamment pour l'établissement des bulletins de salaire et des déclarations sociales et fiscales de même qu'il pourra se faire assister dans les phases particulières d'embauche et de départ d'un salarié.

Par ailleurs, des évolutions de la convention collective des employés d'immeuble et gardiens-concierges sont nécessaires. En ce qui concerne les salariés horaires (catégorie A), les dispositions de cette convention sont très classiques et ne présentent pas de particularités pour les embauches et le suivi de l'activité par le conseil d'administration. La grille des qualifications doit toutefois être étendue pour prévoir l'embauche d'autres catégories de personnel, notamment des postes administratifs dans les grandes copropriétés.

Enfin, le régime dérogatoire du gardien dont l'activité n'est pas décomptée sur une base horaire mais en unités de valeur n'est plus

facilement applicable de manière équitable. Les contraintes liées à la valorisation des tâches, à leur évolution, à l'application des mesures particulières retenues pour les remplacements, aux décomptes des avantages en nature... ne trouvent plus de contrepartie dans les services supplémentaires offerts à l'employeur par rapport à ceux d'un salarié horaire. La convention collective prévoit d'ailleurs qu'à niveau égal de qualification, un employé d'immeuble et un gardien effectuent les mêmes tâches. L'activité du gardien comme celle de l'employé d'immeuble pourrait donc sans difficulté relever du régime général.

L'application du régime général ne fait pas obstacle au logement du salarié. Dans le cas du gardien, un ajustement de l'évaluation de l'avantage en nature du logement et des prestations accessoires est à mettre sur la table des négociations. En effet, si l'évaluation de l'ordre de 200 € pour ces avantages pouvait précédemment être justifiée par les astreintes du poste gardien, la disparition des servitudes crée un déséquilibre au détriment de la copropriété.

Avant tout recrutement, le conseil d'administration étudiera les différentes alternatives, avec les avantages et inconvénients respectifs des solutions de services internes ou externes avec l'ensemble des coûts associés (coûts directs, coûts indirects, constitution d'éventuelles provisions à long terme).

Afin de clarifier les engagements des copropriétaires, une ligne « provision pour prime de départ » sera rajoutée dans les budgets prévisionnels pour capitaliser les sommes dues au personnel à la date de son départ. Ces charges seront ainsi équitablement réparties, au fil du temps, entre les bénéficiaires de ces services.

Enfin, la situation des services individuels, services rendus par le gardien aux copropriétaires et résidents, est à examiner. Ces services à la personne bien qu'exclus du cadre du contrat de travail du gardien, sont très appréciés et souvent mis en avant en tant que lien social. Toutefois, ils n'entrent pas dans le champ des services collectifs rémunérés par le syndicat. Le fonctionnement en mode horaire permettrait de délimiter ces formes de services complémentaires : des heures définies pour le

service de la collectivité et des possibilités de service à la personne en dehors de ces horaires.

L'ensemble des évolutions proposées pose les bases d'une organisation clarifiée, adaptée et rééquilibrée permettant d'apporter des solutions pertinentes aux besoins de la copropriété et d'enrayer le déclin de la profession.

13.9. Gestion prévisionnelle de l'entretien

La connaissance de la copropriété passe par la réalisation d'un **inventaire des éléments communs**. Il s'agit tout d'abord de recenser l'intégralité des éléments d'actifs qui font partie du patrimoine commun et qui devront bien un jour ou l'autre être entretenus. Ces éléments seront répertoriés dans une nomenclature arborescente classique facilitant l'approche comptable.

Les diagnostics périodiques (quinquennaux ?) permettront de qualifier l'état de ces éléments et d'évaluer les perspectives de besoins de travaux par échéance, avec une valorisation sommaire.

Ces procédures sont la base d'une **gestion prévisionnelle de l'entretien** à l'instar des techniques utilisées « dans le civil ». Il s'agit de privilégier une approche rationnelle des travaux (par exemple étude de l'isolation thermique à l'occasion d'un besoin de ravalement ou de réparation de toiture) plutôt que l'approche réactive classique consistant à réparer, en urgence, de manière minimaliste, ce qui est incontournable. Outre la problématique de rénovation énergétique, les campagnes de mises aux normes des ascenseurs, opérées le plus souvent sans réflexion quant à l'opportunité d'une rénovation globale, illustrent ce besoin.

Naturellement les opérations d'entretien et de travaux réalisés en cours d'année viendront alimenter cet inventaire et permettront de tenir à jour **un carnet d'entretien** exhaustif, pratique et utile. A l'inverse, les dépenses constatées dans la comptabilité seront rapprochées des éléments auxquels ils se rapportent pour identifier les éléments « budgétivores » et éclairer les propositions de décisions correspondantes.

Une synthèse de l'état des lieux et des perspectives sera ainsi présentée aux copropriétaires en assemblée avec une proposition de programmes :

- Programme détaillé à court terme avec les actions à entreprendre dans les 5 ans (études et travaux),
- Esquisse de programmes à moyen et long terme avec le cadencement des actions à envisager entre 5 et 10 ans, 10 à 15 ans, 15 à 20 ans.

Les copropriétaires actuels et les candidats seront ainsi clairement informés de leurs engagements vis-à-vis de la copropriété et pourront étudier les perspectives de financement de ces opérations et en particulier l'alimentation de toutes formes de fonds de réserve, légitimés, qualifiés et quantifiés.

Ils pourront également prendre en compte ces besoins et intégrer ces données pour actualiser, sur la durée, leur plan de financement initial « coût d'acquisition » qui deviendrait ainsi un plan de financement « coût global », après ajout des dépenses envisagées.

13.10. E-administration et communication

Depuis plusieurs années, l'administration et les entreprises se sont mises à l'heure d'Internet pour organiser la communication avec leurs clients, fournisseurs ou administrés.

Il est bien évident que ces pratiques contribuent à la performance globale, par la réduction des coûts administratifs, l'accélération des procédures et l'amélioration de la qualité.

Le monde de la copropriété accuse un énorme retard, que ce soit pour l'envoi des documents simples (informations, appels de fonds relances), ou pour les documents officiels correspondant aux assemblées.

Le nouveau modèle de gestion s'appuiera sur la communication électronique, dont les principes seront fixés dans les statuts et dont les modalités évolutives, seront précisées dans le règlement intérieur.

Bien entendu, les copropriétaires qui le souhaitent pourront toujours demander une version papier des documents mis à disposition par voie électronique.

Pour les volontaires, le système de mail permettra d'adresser à la fois les appels de fonds, les relances, les convocations et PV d'assemblées. Un site Internet donnera un accès protégé à toutes les informations personnelles et à toute la documentation. En particulier, lors de l'assemblée, chaque copropriétaire recevra une synthèse par voie électronique avec indication des moyens d'accès à l'ensemble des informations sur les projets, l'inventaire ou les comptes détaillés.

Le règlement des appels de fonds par prélèvement ou virement via le site sera privilégié. Cela simplifiera considérablement la gestion et limitera les erreurs d'imputation, tout en laissant au copropriétaire le contrôle de ses paiements.

Le système de recouvrement (relances) premier et deuxième niveau sera aussi organisé par cette voie, la méthode classique par lettre recommandée ou huissier n'intervenant qu'au niveau contentieux.

14. Contrôle de gestion

14.1. Besoin

Le contrôle de gestion est, comme nous l'avons vu, une dimension peu ou mal intégrée dans les copropriétés.

Le conseil d'administration de la SDC assure tout au long de l'année le suivi de la gestion. Son action contribue à l'optimisation des coûts sur tous les postes de gestion courante.

La programmation des travaux dans le cadre de la gestion prévisionnelle de l'entretien est également une approche rationnelle favorisant la maîtrise de l'équation économique globale.

Le fonctionnement de la SDC apportera donc une amélioration sensible de tous les postes de gestion. Néanmoins la délégation de pouvoir donnée par l'assemblée à des copropriétaires, renforce l'exigence d'un contrôle de gestion externe, réalisé par une entité indépendante et objective.

Il reste à organiser cette mission, à définir des indicateurs de référence et à s'assurer de la compétence de l'intervenant.

14.2. Mise en œuvre

Nous proposons de s'inspirer du modèle des organismes agréés créés en 1976 pour les petites entreprises.

Les missions de ces organismes agréés, sous tutelle de l'administration fiscale, comprennent :

- La réalisation d'examens de cohérence et de vraisemblance des comptes des entreprises ;
- L'élaboration d'un dossier de gestion : analyse de l'activité et de la santé de l'entreprise ;
- La diffusion d'informations et de formations.

Ces organismes ont parallèlement développé des systèmes de statistiques nationales et des observatoires économiques sur l'activité de leurs adhérents.

Le coût moyen annuel de la cotisation est de l'ordre de 250 €.

Une transposition de ce dispositif aux SDC offrirait, pour un coût abordable, la généralisation d'un protocole de contrôle de gestion structuré et normalisé comprenant un examen de cohérence et de vraisemblance des comptes et une analyse des charges, opérations formalisées par l'élaboration d'un dossier de gestion.

En pratique, les comptes de la SDC seront transmis à l'organisme agréé dont le rapport sera communiqué à l'assemblée appelée à approuver les comptes. L'organisme se chargera de télétransmettre les comptes à l'administration (prestation en vigueur aujourd'hui).

De plus, l'organisme agréé interviendra dans le cadre de la prévention des copropriétés en difficulté par des alertes :

- Au conseil d'administration et à l'assemblée dès la détection de signes de fragilité ;
- Aux pouvoirs publics en cas de défaillance avérée.

En complément de ce contrôle de base, la SDC pourra, selon les besoins, faire appel à des professionnels en vue d'une analyse plus approfondie.

14.3. Analyses statistiques

Les organismes agréés, dépositaires des comptes annuels des SDC, pourront naturellement établir des statistiques et des observatoires sur les copropriétés.

Comme indiqué précédemment les statistiques produites actuellement sont très contestables. Elles souffrent d'un manque de représentativité et de fiabilité (études de données non qualifiées, absence de traçabilité, absence d'harmonisation du contenu des postes comptables).

A l'inverse, la collecte et la réalisation d'études statistiques nationales par les organismes agréés sera sécurisée par les moyens mis en œuvre :

- L'identification SIRET des copropriétés et donc la traçabilité et la caractérisation ;
- L'application d'un plan comptable détaillé et complété par l'axe analytique « destination » ;
- Le contrôle de gestion et la validation des comptes annuels ;
- L'échantillonnage représentatif des populations sur l'ensemble du territoire.

Partie 5

Déclin ou renaissance ?

15.1. Vers le déclin

Ceux qui participent à des assemblées générales de copropriétaires savent que la hauteur des débats n'est pas au niveau des enjeux qui nous sont imposés par les évolutions économiques, sociales, et énergétiques.

Finalement après les prises de becs entre copropriétaires, contre le syndic ou les experts externes, chaque année, le budget est voté, les décisions de travaux sont repoussées ou prises en dépit du bon sens, et l'on peut enfin rentrer chez soi et reporter les vrais problèmes jusqu'à l'année prochaine.

Cette comédie traditionnelle, qui pimente notre kermesse hivernale depuis des décennies, resterait anecdotique et burlesque si elle n'avait d'autres conséquences.

La mise en œuvre de la réglementation des ascenseurs a été perçue comme un signal d'alerte dans les copropriétés de plus de 20 ans. Elle a envenimé les relations et mis en évidence des problèmes de financement pour de nombreux ménages.

La spirale négative de nos copropriétés est déjà lancée. Pour vous en convaincre regardez les indicateurs, tous dans le rouge :

- L'endettement des ménages ;
- Les défaillances individuelles dans les copropriétés ;
- Les défaillances collectives en copropriété ;
- Les contestations devant les tribunaux.

La crise économique ne va pas aider à résorber ces difficultés, mais au contraire accélérer le processus.

De nombreuses copropriétés sont déjà sous perfusion (plan de sauvegarde) mais toutes les autres copropriétés anciennes sont très malades.

Certaines, qui se sont préoccupées de leur santé et ont obtenu un check-up (diagnostic énergétique) grâce aux aides de l'ADEME et des collectivités territoriales, connaissent la gravité de leur état. Elles n'ont pourtant pas appliqué la posologie recommandée, tant pour des

problèmes de financement que de complexité du circuit de décision. Aujourd'hui les réalisations de rénovation données en exemple sont cantonnées dans le secteur social, là où l'on trouve **une réelle maîtrise d'ouvrage** et des financements (publics).

La majorité des copropriétés anciennes ne connaissent pas encore leur état, pourtant leur pronostic vital est déjà engagé.

Quant aux copropriétés récentes, elles ont l'insouciance de la jeunesse et se comporte en cigales. L'hiver viendra plus tard.

Le Plan Bâtiment Grenelle, Chantier Copropriété, a constaté le retard dans la rénovation énergétique des copropriétés et propose des mesures pour y remédier. Cette excellente initiative pour l'intérêt général crée des traumatismes insupportables au niveau de chaque copropriété, dans l'état actuel du mode de gouvernance.

En effet, nous pouvons prévoir que les copropriétés vont accepter et financer la consultation qui leur permettra d'obtenir un diagnostic. Toutes les copropriétés, du moins celles équipées d'un chauffage collectif, connaîtront donc leur état. C'est un premier pas intéressant.

La suite est plus inquiétante.

Les mesures pseudo coercitives proposées dans le cadre du Chantier Copropriété ne sont pas applicables de manière réaliste. En effet, elles imposent la mise en œuvre de travaux collectifs sans proposer de moyens collectifs correspondants.

Plusieurs points viennent contrecarrer la démarche :

- Les budgets présentés dans l'ordonnance sont colossaux ;
- La loi de 1965 privilégie les intérêts individuels avant le collectif ;
- Les travaux énergétiques ne peuvent être dissociés des autres besoins ;
- Les copropriétaires ont des intérêts divergents et ne savent pas voter «la même chose en même temps» ;
- La notion de plan pluriannuel de travaux proposée, très intéressante pour l'enchaînement de petits travaux indépendants, est totalement inadaptée pour la rénovation énergétique, qui nécessite un

programme cohérent global, assorti d'un mode de financement unique ;

- La structure de la copropriété n'est pas suffisamment « majeure » pour négocier et conclure sans risques, des CPE (Contrat de Performance Energétique) ;
- L'approche individuelle du financement est discriminatoire et ajoute à la confusion. Une solidarité est indispensable ;
- La complexité et les imprécisions des textes vont multiplier les procédures contentieuses bloquantes.

Nos traditionnelles comédies d'assemblées, qui ont déjà viré à la tragi-comédie avec les épisodes « ascenseurs », vont cette fois basculer dans la tragédie. La majorité des copropriétés « ne peut pas » appliquer ce plan et la coercition n'est pas réaliste.

Que va-t-il donc se passer si l'on ne change pas de méthode ?

L'approche individualiste du contexte législatif actuel va trouver une réponse simple et individuelle : **la fuite**.

C'est-à-dire que ceux qui auraient les moyens de financer la rénovation, vont, devant la difficulté de mise en œuvre collective, abandonner la copropriété ancienne pour se réfugier dans l'habitat individuel ou dans l'habitat récent qui ne présente pas (encore) les mêmes difficultés. Ils laisseront donc les **friches énergétiques** à ceux qui ne peuvent ou ne souhaitent changer.

Nous constatons déjà une augmentation des mutations dès que l'on parle travaux, mais avec l'amplificateur de l'effet Grenelle, c'est un véritable **exode** que nous devons prévenir.

Les conséquences de ce phénomène sont multiples :

- Les syndicats « chargés de faire appliquer les lois » vont être pris à partie en assemblée comme **boucs-émissaires**, d'autant que, c'est bien connu, **ils « touchent »** sur les travaux et leur financement ;
- Les votes obtenus en assemblée ne seront pas cohérents ;
- Le patrimoine ne sera pas entretenu correctement et continuera à vieillir et à gaspiller l'énergie ;

- Le défaut d'entretien préventif augmentera les coûts de réparation et donc les budgets de charges courantes ;
- Le déséquilibre social va s'amplifier dans nos « **villages urbains** » délaissés par les classes favorisées ;
- Les plans de sauvegarde vont se multiplier et laisser aux pouvoirs publics locaux, régionaux et nationaux le soin de traiter ces **friches urbaines**.

Une image pour conclure cet exposé : depuis l'antiquité et la **tour de Babel**, nous savons que l'approche individualiste n'est jamais efficace pour la construction d'une œuvre collective.

Aucun acteur ne sortira gagnant de la spirale infernale dans laquelle la copropriété est engagée. Les risques concernent tout autant la copropriété, les copropriétaires, les syndic et les pouvoirs publics. Conscients de ces perspectives pessimistes, nous devons donc imaginer d'autres voies.

15.2. Renaissance

Le fait de changer de gouvernance et de modèle de gestion ne va pas restaurer l'état de nos immeubles par un coup de baguette magique. Il faut bien prendre la mesure de la gravité de l'état de santé de nos copropriétés :

- Malades **physiquement** car mal entretenues depuis des décennies ;
- Malades **financièrement** par défaut de prévision ;
- Malades **nerveusement**, le carcan des réglementations exacerbant les tensions entre les acteurs.

Comment la réforme peut-elle donc soigner ?

Les médecins vous diront que les meilleures armes contre la longue maladie sont **la volonté, l'effort, l'envie et l'espoir** (du malade, pas du médecin), la guérison ne se décrète pas.

C'est bien la même chose en copropriété, nous devons donner aux copropriétaires l'envie, la volonté et le goût de l'effort pour qu'ils puissent guérir leur copropriété.

L'envie, ils l'ont naturellement, en tant que copropriétaire, ils sont conscients que c'est leur bien, leur patrimoine qui est en jeu et ils se désolent de constater son évolution défavorable.

La volonté et le goût de l'effort, ils ne l'ont pas ou plus, essentiellement parce qu'ils **n'ont pas d'espoir**. L'organisation de la copropriété est tellement complexe (bien plus qu'une entreprise ou administration), que les responsabilités sont diffuses et confuses. Les efforts qu'il faudrait entreprendre pour tenter d'y remédier sont démesurés par rapport aux chances de réussite.

Les conseils syndicaux qui ont assez de disponibilité pour plonger dans le système sont vite arrêtés, soit par les frontières de leur mission, soit par les difficultés d'accès à l'information ou aux compétences requises.

Nous sommes des milliers ou millions de copropriétaires, actifs et responsables dans le civil, qui avons bien repéré des choses « étonnantes » dans le fonctionnement de notre copropriété, mais que nous n'avons pas osé approfondir, par sentiment d'impuissance ou par refus de priorité vis-à-vis de nos autres préoccupations.

L'énergie existe donc en copropriété, il faut seulement la libérer et la canaliser.

Nous proposons de construire la relance en développant 5 valeurs fondamentales :

- Simplification
- Rationalisation
- Responsabilisation
- Solidarité
- Accompagnement

Simplification

Le **statut de SDC** répond à cet objectif. Il définit une réelle identité, un patron, une capacité d'entreprendre et d'emprunter. Il permet de lever l'ambiguïté de personnalité civile et/ou morale inscrite dans les différents textes. Les règles de gouvernance sont compréhensibles par le plus grand nombre, sans besoin de formation spécialisée. La *cathédralisation* juridique de la loi de 1965, mélange de styles roman, gothique flamboyant et byzantin contribue à embrouiller les esprits.

La gestion financière indépendante, contrôlable, traçable avec comptes séparés, clarifie la situation de la copropriété, engluée aujourd'hui dans une comptabilité de mandants, perméable, instable et au final incontrôlable.

Le référencement donne l'accès à la copropriété sans passer par son tuteur, et ouvre un marché réellement concurrentiel.

Rationalisation

Rationaliser en copropriété, c'est tout d'abord bien répartir les compétences des uns et des autres, puis optimiser les conditions de fourniture des services et prestations et enfin planifier les opérations d'entretien.

Le syndic qui gère plus de 2 000 lots ou plus de 60 copropriétés ne peut pas avoir la compétence omnisciente, ni la disponibilité suffisante pour être réellement responsable et réactif sur tous ses immeubles. Ce n'est pourtant pas une raison suffisante pour le prendre comme bouc-émissaire.

Le conseil d'administration, selon ses propres compétences, pourra choisir d'externaliser tout ou partie des moyens de gestion et de les confier aux prestataires les plus efficaces. Les prestations du syndic seront ainsi clairement définies et rémunérées « à la carte ».

L'entretien du patrimoine commun sera organisé, dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des travaux, en faisant intervenir les hommes de l'art à bon escient, depuis les phases d'études jusqu'au contrôle de leur réalisation.

Le conseil d'administration aura une vraie délégation de **maîtrise d'ouvrage**, pendant la durée de son mandat, pour assurer une continuité de décision vis-à-vis des partenaires, entre deux assemblées.

Le bon sens amène naturellement à gérer la SDC en introduisant les notions d'**investissement**, d'amortissement et de provision comme cela existe dans tous les modèles économiques.

Les contrats et approvisionnements seront négociés dans le cadre de consultations ouvertes.

Le contrôle externe garantira l'intégrité et la pertinence de la gestion.

Responsabilisation

C'est bien connu : **la porte du changement s'ouvre de l'intérieur**¹.

Les copropriétés, comme les malades, se sauveront d'abord par elles-mêmes. La prise de responsabilité s'exerce d'abord au niveau des copropriétaires et des assemblées :

- Sensibiliser aux vrais enjeux par la communication régulière ;
- Favoriser la participation aux assemblées par l'évolution des règles de vote ;
- Dynamiser le déroulement des assemblées en clarifiant les enjeux des décisions (législatif et budgétaire / exécutif).

Le syndicat des copropriétaires qui souhaite prendre en main le destin de sa copropriété doit désigner une équipe capable d'assumer les responsabilités de conseil d'administration :

- Regrouper des compétences susceptibles d'assurer le pilotage de la copropriété ;
- Assumer la fonction d'employeur le cas échéant ;
- Désigner un président, chargé de représenter la SDC.

¹ *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur : les trois mutations de l'entreprise*
Jacques Chaize Calmann-Lévy 1992

La perspective d'avoir la « **capacité d'agir** » par rapport aux limites actuelles, devrait contribuer à libérer les énergies potentielles, parmi les copropriétaires. Quant aux conseils syndicaux « majeurs » ou « experts », ils pourront trouver la légitimité de leurs engagements antérieurs, ainsi que de nouvelles possibilités d'action.

Le syndic verra sa responsabilité replacée dans le cadre précis du nouveau périmètre de la mission convenue et sa position vis-à-vis des autres acteurs pourra ainsi être revalorisée.

Solidarité

La logique de fonctionnement est donc inversée : l'entité copropriété n'est plus le prolongement d'un droit individuel de propriété mais devient le centre d'intérêt prioritaire de la SDC.

Le principe ***qui consomme paie*** en substitution de *qui est présent paie* conforte les règles d'anticipation des financements. Il améliore indéniablement l'équité entre les copropriétaires par une solidarité temporelle.

Bien entendu, à court terme faute de provisions antérieures, les grands travaux devront être organisés avec recours à l'emprunt et aux aides publiques. Il est essentiel de monter ces opérations de manière collective, en intégrant tous les concours disponibles (y compris éventuels crédits d'impôts) au service de la copropriété et non des personnes. La solidarité qui existe déjà dans les faits pour les charges sera étendue à la couverture des prêts. Le conseil d'administration participera au suivi des difficultés éventuelles des uns ou des autres.

Nous envisageons également la possibilité d'avances en comptes courants récupérables, faites par des copropriétaires volontaires, pour faire face à des difficultés passagères de certains, et empêcher ainsi l'ensemble du bateau de couler.

Cet **état d'esprit solidaire**, dans le cadre d'une gestion choisie et non subie, contribuera au maintien de l'équilibre des relations sociales et facilitera la définition de règles communes pour un « **mieux vivre ensemble** ».

Accompagnement

Les nombreux anges gardiens qui veillent sur la copropriété (type ALE, ADEME,...) vont pouvoir se pencher plutôt vers les conseils d'administration (maintenant identifiés) que vers les syndicats. L'important est d'aider les malades plutôt que leurs soignants.

De même, toutes les aides publiques (et leurs critères d'attribution) seront plus efficaces et équitables si elles sont concentrées sur la SDC et non sur les propriétaires. C'est également vrai pour les mesures fiscales (type crédit d'impôt).

Avec de petites aides, au bon moment, au bon endroit, pour la bonne cause, la personne publique évitera de creuser le « **trou de la copro** » qu'elle devra inexorablement combler plus tard, de manière beaucoup plus conséquente. Par cette action préventive, elle économisera, de surcroît, la réparation des dégâts considérables au plan social.

La formation des membres du conseil d'administration à leurs nouvelles responsabilités consolidera leur capital confiance. Les associations, les organismes agréés (chargés du contrôle de gestion), les syndicats ou tous autres professionnels de la formation présenteront leurs services. Le DIF (droit individuel à la formation) mis en place dans les entreprises pour leurs salariés, pourrait également constituer un moyen d'accès à ces formations.

Enfin les services d'enseignement à distance et de support en ligne compléteront ce dispositif.

Avec cet ensemble de structure et de moyens, nous sommes convaincus qu'il est possible de **redonner espoir à ceux qui ont envie d'entreprendre** pour leur copropriété.

Un exemple concret

Une copropriété de 200 logements a entrepris un cycle d'études d'un programme de rénovation complète. L'équipe composée d'un architecte et d'économistes du bâtiment a défini la décomposition budgétaire suivante :

- 1,5 M€ en plusieurs lots de travaux « obligatoires » liés à la vétusté (façades, étanchéités),
- 1,0 M€ de travaux optionnels d'améliorations énergétiques sur des parties communes,
- 2,0 M€ de travaux sur menuiseries (parties privatives, mais 1^{er} poste recommandé par l'audit énergétique).

Ce « programme » intègre la réfection de parties communes et de parties privatives, des travaux d'entretien et des travaux à caractère énergétique, mais ne peut être entrepris que de manière coordonnée et avec un plan de financement unique.

C'est donc un total de travaux de l'ordre de 4,5 M€, en différents lots optionnels, qui fait l'objet de la consultation en cours.

Les meilleures offres seront soumises au vote d'une assemblée au premier semestre 2012.

Sur la base d'une modélisation simplifiée, l'ensemble du programme correspond à un coût de 22 500 € pour un appartement moyen. Dans l'hypothèse d'une aide ou crédit d'impôt de 20%, le solde pour ce lot serait ramené à 18 000 €. En imaginant un PTZ collectif sur 15 ans, le coût mensuel reviendrait donc à un remboursement de 100 € par mois, allégé en pratique par une réduction des charges d'énergie.

Dans cette copropriété saine et solvable, dont le taux d'impayé est inférieur à 1%, le dossier est intéressant. Il serait possible pour une SDC de présenter en assemblée un tel projet collectif, assorti d'une garantie solidaire. Le projet conjuguerait, valorisation du patrimoine, solidarité, amélioration du cadre de vie et maîtrise de l'énergie.

A défaut de financement collectif, il est possible que le projet soit totalement rejeté ou que seulement une partie de l'option 1 ravalement soit retenue, fermant ainsi le volet énergétique pour de nombreuses années.

C'est ce constat de la difficulté à conduire des projets de rénovation en copropriété qui nous amène à considérer la loi de 1965 comme « **une usine à gaz à effet de serre** ».

Notons que cette copropriété représente une valeur globale supérieure à 50 millions €. Un prêt collectif de 4,5 M€ soit 9% du « pseudo-capital » de la SDC, ne paraîtrait pas incongru pour un établissement bancaire, dans l'hypothèse du montage d'un prêt classique.

Bien entendu, ce cas est unique, mais on peut imaginer qu'il y a ainsi en France, des milliers de rénovations qui seraient rendues plus faciles à mettre en place dans le cadre de solutions collectives par des prêts à des structures bien identifiées.

Ne serait-ce pas une première étape d'un **plan de relance** de l'économie de type **gagnant / gagnant** ?

15.3. Comment jouer la relance ?

Un changement aussi profond et massif que celui-là ne se décrète ni ne s'impose, il se construit naturellement, par le volontariat.

La recette du succès des opérations de conduite du changement est simple : **Oser et doser**.

Oser, c'est d'abord avoir le bon sens d'accepter l'idée de donner la priorité à la finalité collective de la copropriété par rapport à la somme des intérêts individuels. Ainsi se définit le cap, le reste en découle naturellement.

Oser, c'est alors pour tous les acteurs, accepter de se remettre en question, puis de s'asseoir autour d'une table pour construire un montage expérimental, très simple, souple et évolutif, comprenant une loi et un modèle de gestion. Le groupe de travail ainsi constitué s'attèlera à cette tâche et pourra ensuite devenir l'ossature du comité de pilotage du projet.

Doser, c'est définir un plan d'étude, d'expérimentation, d'évaluation et de déploiement pour organiser la migration. Il n'est pas réaliste de prédéfinir dès aujourd'hui la consistance de ce plan, ni son rythme, nous nous limiterons donc à l'esquisse de sa trajectoire en 3 grandes phases.

Phase I : Expérimentation

La première étape verra la constitution d'un sous-ensemble représentatif avec des copropriétés volontaires, acceptant la mission de pilote et les risques de pionnier.

Il s'agira naturellement de copropriétés saines financièrement et qui sont déjà organisées autour d'un conseil syndical « majeur » ou « expert », entretenant de bonnes relations avec leur syndic.

Le panel devra comprendre des copropriétés ayant des caractéristiques différentes, par leur taille, leur localisation, leur destination, leur âge et leur habitat.

Chaque copropriété opéra pour ce nouveau modèle de gouvernance et de gestion lors d'une assemblée générale, par un vote à l'actuelle double majorité.

Le groupe de travail définira les structures nécessaires pour l'accompagnement de la mise en œuvre du nouveau statut et notamment la mise en place des documents constitutifs.

On peut imaginer une durée de 2 à 3 ans de cette expérimentation, suivie par un comité de pilotage pluridisciplinaire, qui proposera les adaptations et organisera la communication sur le projet.

Pendant cet intervalle, les cabinets de syndics pourront étudier et préparer la réorganisation de leurs services pour faire face à cette évolution majeure et développer les outils de migration de leurs systèmes d'information, vers la gestion de SDC.

La phase d'expérimentation permettra également de préparer le cadre du contrôle de gestion, de définir les résultats attendus (examens de cohérence et de vraisemblance, dossier de gestion, dispositif d'alerte) et de lancer la mise en place des structures chargées de ces missions.

Phase 2 Industrialisation

Il s'agit de mettre en place les outils nécessaires et d'organiser la migration de toutes les copropriétés qui en font la demande et qui sont

en mesure d'assumer le statut de SDC (santé financière, existence d'un conseil syndical organisé,...).

Les nouvelles copropriétés créées, à partir du lancement de cette phase, seront obligatoirement constituées en SDC.

Phase 3 Généralisation

Après la migration des copropriétés volontaires et l'aboutissement du modèle, il sera temps de réfléchir à un plan de généralisation, soit forcée, soit incitée, selon l'intérêt public de cette harmonisation.

15.4. Est-ce jouable ?

Nous espérons vous avoir convaincu de l'intérêt, « sur le papier », d'une telle réforme, la question suivante est donc de savoir si elle est applicable « sur le terrain » malgré la diversité des situations rencontrées.

Le statut de la SDC doit donc être évalué selon la typologie des conseils syndicaux observée. En effet, à la base de toute organisation il y a des hommes, l'expérience montre que la valeur d'une organisation dépend de son appropriation par les acteurs qui la font vivre. La dimension humaine ne peut donc être écartée de la réflexion.

Schématiquement, nous pouvons classer les copropriétés en fonction de leurs structures de gestion¹ :

1. Copropriétés gérées par un syndic non professionnel (ou syndicat coopératif) ;
2. Copropriétés gérées par un syndic professionnel et un conseil syndical « classique » plus ou moins concerné ;
3. Copropriétés gérées par un syndic professionnel et un conseil syndical « majeur » ou « expert » très impliqué.

¹ Classification de ces structures définie au § 7.3 Pratiques observées

La transposition en SDC des copropriétés de la première catégorie, ne présente pas de difficulté. Le syndic bénévole devient président du conseil d'administration et la copropriété poursuit sa gestion interne, avec éventuellement une ouverture sur l'externalisation de certains services. Les membres du conseil syndical participent au conseil d'administration et se répartissent les rôles. Dans la pratique, le modèle SDC apporte peu de changement, si ce n'est une simplification du formalisme. Elle concilie souplesse organisationnelle et rigueur de gestion par la mise en place d'un contrôle externe.

Pour les copropriétés de la troisième catégorie gérées par un syndic professionnel avec l'appui d'un conseil syndical fort et dynamique, le modèle SDC s'adapte aisément, il représente une officialisation des pratiques existantes. Le conseil d'administration choisira parmi les fonctions actuellement dévolues au syndic :

- Celles qui sont efficientes et qu'il est souhaitable de prolonger, voire de compléter ;
- Celles qu'il peut exécuter en organisation interne (par exemple la gestion des achats et des contrats de service) ;
- Celles qu'il est souhaitable de confier à d'autres professionnels spécialisés notamment la gestion technique des travaux.

En pratique, le conseil d'administration dépassera le rôle purement consultatif du conseil syndical qui bride certaines vocations ou conduit à des situations mal vécues. Ainsi certains copropriétaires se plaignent de voir leur conseil syndical faire « *ce pourquoi on paie le syndic* ». Ils ne réalisent pas qu'il faudrait au minimum doubler le montant du contrat de base du syndic si on exigeait de sa part qu'il fasse tout ce qu'entreprend le conseil syndical pour la collectivité.

Pour les copropriétés de la deuxième catégorie avec un conseil syndical passif ou distant (cas de certaines résidences secondaires), le conseil syndical, devenu conseil d'administration de la SDC préférera déléguer l'intégralité de ses fonctions de gestion au syndic. Dans ce cas le passage en structure SDC n'apportera pas de grands changements sur le terrain, la migration n'est pas un réel problème pratique.

Nous pouvons seulement espérer que les nouvelles possibilités offertes par le statut susciteront des vocations parmi les copropriétaires pour une plus grande implication interne dans la gestion de la copropriété.

Les avantages du statut de SDC décrits dans les chapitres précédents et notamment la transparence de la gestion et la bonne conduite de l'entretien bénéficieront donc à toutes les catégories de copropriétés.

Toutefois nous formulons deux réserves pour l'accès au statut SDC :

- Les petites copropriétés (< 10 lots ?) pourraient opter pour un statut d'indivision classique, sauf si un copropriétaire demande à passer en statut SDC ;
- Les copropriétés en difficulté ou en situation délicate devront assainir leur situation avant de se transformer en SDC.

Toutes les copropriétés trouveront leur compte à mettre ainsi en place une « conduite intérieure ». Même s'il est difficile d'avoir des statistiques précises, l'expérience montre que la gestion courante tenue par un syndic non professionnel est plus efficace que la moyenne de celles tenues par un syndic professionnel.

Dans le même esprit, nous constatons que l'implication forte du conseil syndical favorise la maîtrise des dépenses d'énergie et de services, avec des économies de l'ordre de 10 à 20 %. En ce qui concerne les travaux de rénovation énergétique, le décalage est encore plus important, c'est quasiment « mission impossible » de vouloir étudier, proposer, voter et financer un programme collectif cohérent dans l'amalgame législatif actuel.

Bien entendu la réussite passe, dès le lancement, par une phase de « conduite accompagnée », mais cela figure dans le programme des modalités de déploiement proposées.

15.5. Impacts

La libération des énergies des copropriétés prenant en charge leur destin va créer un **effet champignon** avec des retombées importantes dans de nombreux secteurs.

Tutelle

En tout seigneur tout honneur, le premier impact concerne nos institutions nationales. Si l'on accepte l'idée que la SDC est une société, dont la première finalité est l'entretien d'un ensemble immobilier, il devient évident que ce n'est pas le domaine de prédilection du Ministère de la Justice, aujourd'hui ministère de tutelle. Les structures de tutelle doivent donc être reconsidérées.

Syndics

La corporation la plus affectée sera naturellement celle des syndics. Pas réellement le métier de syndic mais les conditions d'exercice de ses activités. Le passage d'un statut de mandataire à un statut de prestataire constitue une véritable réforme du cadre professionnel, de l'organisation interne du travail, mais aussi du modèle économique de rémunération des prestations. Ce modèle basé à l'origine sur la compensation de tarifs faibles par la récupération de produits annexes (finances, commissions), a vécu. Les combats d'arrière-garde pour faire perdurer certains avantages sont voués à l'échec. Par ailleurs l'augmentation du nombre d'immeubles gérés par la même personne a atteint ses limites. Les structures et les hommes ne tiendront pas. La complexification réglementaire en rajoute, les litiges vont se multiplier (soit parce que le syndic fait, soit parce qu'il ne fait pas) et le syndic sera le bouc-émissaire des syndicats de copropriétaires.

Pourtant, nous sommes convaincus de l'apport essentiel du syndic pour la gestion des copropriétés qui ont besoin de professionnels.

La profession devra se débarrasser de sa comptabilité de mandants et moderniser son fonctionnement, son informatique et ses services. Gageons qu'elle saura le faire pendant la phase d'expérimentation pour proposer une nouvelle palette de services mieux adaptés. Les entreprises

d'informatique, de télécoms, comme les administrations ont su dompter les technologies pour se restructurer et s'adapter aux indispensables mutations. Pourquoi pas les syndicats ?

Gardiens

La profession de gardien est légèrement concernée du fait de la désignation du président de conseil d'administration comme supérieur hiérarchique. Cela ne change en rien son travail, et devrait même simplifier les relations sociales en clarifiant le lien de subordination.

Nous invitons les instances salariales, les instances patronales et les pouvoirs publics à réfléchir à la modernisation de la convention collective nationale, notamment pour l'ensemble des conditions du régime dérogatoire de la catégorie B qui sont souvent ressenties comme un frein au renouvellement de contrats de gardiens logés.

Par ailleurs, l'ouverture du statut de SDC pourra conduire, dans les grandes copropriétés, à la création de nouveaux emplois de type administratif, non prévus à ce jour dans la convention.

Architectes et BET

Les experts du bâtiment, architectes et bureaux d'étude sont aussi concernés par la naissance de la SDC qui ouvre le marché des copropriétés. La clarification des rôles et la présence d'une délégation de maître d'ouvrage continue, favoriseront le retour en copropriété des professionnels précédemment échaudés par la multiplication des études sans suite, dans le système actuel.

D'une manière générale, l'ensemble des acteurs économiques, entreprises, banques et services, vont accéder à de nouveaux marchés, véritablement ouverts.

Associations

Les associations, déjà bien présentes auprès des copropriétés, auront un rôle déterminant dans la conduite du changement, pour accompagner la migration dans les meilleures conditions.

Copropriétaires

L'importance de ces changements pour les acteurs externes, ne doit pas occulter la transformation des relations entre les acteurs internes. Ce changement essentiel peut se résumer simplement : **se rassembler autour d'une œuvre commune plutôt que de s'opposer sur des intérêts individuels.**

Le premier impact est la prise de conscience, à travers la SDC de l'existence d'un **patrimoine commun** et des **responsabilités** qui en découlent.

Le deuxième impact, sociétal, est de redonner à la copropriété cette notion d'espace de vie commun, de solidarité, de **vivre avec** et non de vivre contre.

Le troisième impact interne est de **donner l'envie et les moyens** à ceux qui le peuvent, de contribuer à la conduite des projets communs, dans une organisation démocratique simple, sans avoir à combattre en permanence la somme des intérêts privés.

Convergence d'intérêts

Le chantier est immense, le changement de statut va dynamiser ce secteur et libérer de l'énergie, des décisions, de nouveaux moyens.

C'est bien la volonté commune d'aboutir qui permettra aux différents acteurs de partager les fruits de cette nouvelle dynamique.

15.6. Mesures transitoires

Dans les chapitres précédents nous avons relevé des difficultés de gestion et de contrôle qui seront résolues par la transformation du statut et du modèle de gestion.

Convenons-en ensemble, le chantier sera long.

Dans l'intervalle, en parallèle de l'expérimentation, un certain nombre de mesures sont susceptibles d'être appliquées dans le cadre de la législation actuelle. Elles corrigeront à court terme quelques défauts flagrants, et faciliteront la migration ultérieure.

10 mesures sont proposées :

1 Identification et référencement

L'attribution systématique d'un numéro de SIRET donne les moyens à l'INSEE d'analyser le secteur des copropriétés et à tous les acteurs économiques une ouverture sur ce marché.

2 Compte bancaire séparé, sans dérogation

Le compte bancaire séparé est un moyen simple et fiable de suivi de la trésorerie du syndicat. Il améliore les conditions de contrôle de gestion.

3 Comptabilité indépendante

L'obligation de tenue de comptabilité totalement indépendante des autres comptabilités et de celle du syndic, apporte la transparence, l'étanchéité et la traçabilité indispensables.

4 Extension de l'audit énergétique à l'audit global

L'obligation d'audit énergétique inscrite dans les lois Grenelle est nécessaire mais pas suffisante. Nous recommandons aux syndicats de faire inclure dans les offres, une extension vers un audit global, incluant architecture et équipements, indispensable à la cohérence d'un programme.

5 Représentation du conseil syndical

De nombreuses copropriétés n'ont pas de structure opérationnelle de conseil syndical. Nous invitons les syndicats à s'assurer de la mise en place de la structure et de la nomination obligatoire d'un président.

6 Suivi de l'activité du gardien

La gestion du personnel sera plus efficace avec un relais fonctionnel sur place pour le suivi d'activité. Nous proposons qu'une telle délégation au conseil syndical soit entérinée par un vote en assemblée.

7 Suivi des consommations énergétiques

L'énergie est un poste majeur dans les charges de la copropriété, le suivi des consommations (type B.E.S.) par le conseil syndical et le syndic et sa communication en assemblée annuelle constitue une première étape de sensibilisation.

8 Communication des éléments comptables

Le syndic devra obligatoirement transmettre, au conseil syndical, dans un format numérique exploitable (type Excel), l'ensemble des états comptables définis à l'article 2 de l'Arrêté du 14 mars 2005¹. Ces éléments sont indispensables au conseil syndical pour assurer pleinement sa mission de contrôle.

9 Gestion des impayés

Le suivi des impayés est fondamental pour la copropriété dont les ressources proviennent des contributions des copropriétaires. L'intervention du conseil syndical dans la gestion des impayés améliore la prévention des risques individuels et donc collectifs. Le syndic informera le conseil syndical des projets de mise en contentieux des défaillants, de manière à organiser une tentative de médiation.

¹ Documents comptables : livre journal, grand livre, balance générale selon nomenclature du plan comptable et balance présentée selon les clés de répartition

10 Rapport du conseil syndical

L'obligation de joindre le rapport du conseil syndical à la convocation à l'assemblée générale, prévu dans les textes, est peu ou mal respectée. Nous proposons qu'un trame soit définie afin d'aider les conseils syndicaux à accomplir leur mission. Outre l'activité, certains indicateurs pourraient être suivis de manière systématique, par exemple : le suivi consommations et du coût de l'énergie, le taux d'impayés, le nombre de sinistres ...

15.7. *Epilogue*

Le constat des difficultés des copropriétés et de leur évolution très défavorable a été fait bien avant nous. Notre contribution, à travers nos travaux de recherche, est d'en analyser les causes et de proposer des solutions pérennes.

En début d'ouvrage nous vous précisions *être tombés dans la copropriété quand nous étions grands !* C'est ce qui nous différencie des acteurs, qui, habitués depuis longtemps au système, cherchent à soigner les conséquences des maux sans remonter aux causes profondes.

Notre **autre regard** sur la copropriété et nos propos parfois impertinents, destinés à retenir votre attention, sont à rapprocher de la pertinence de nos analyses fondées sur le vécu des situations de nos copropriétés et de celles de nos clients.

C'est pourquoi nous n'hésitons pas à publier les résultats de nos recherches quant aux causes profondes de cet état :

La loi de 1965 tue, elle tue les immeubles et pire, tue l'initiative.

Ce double crime n'est pas connu du public, car ceux qui ont le meilleur poste d'observation pour le dénoncer, les syndicats, essaient de survivre tant bien que mal auprès de malades dont, pour certains, le pronostic vital est déjà engagé.

De même, l'état de la loi de 1965, alourdie par les multiples états et divers colmatages accumulés pendant des décennies, est trop grave pour que nous puissions espérer la soigner par l'homéopathie.

Nous vous l'avions déjà annoncé : c'est de la chirurgie que nous proposons.

Pour bon nombre de copropriétés déjà en plan de sauvegarde, nous ne pouvons malheureusement rien faire, elles devront s'en remettre aux pouvoirs publics.

Notre démarche s'adresse aux autres copropriétés, celles qui ne sont pas « encore » en difficulté, mais qui vont le devenir, tôt ou tard, si nous laissons le mal se propager.

Nous avons dans cet ouvrage proposé un cap et une esquisse de trajectoire pour donner, aux copropriétaires qui le souhaitent, les moyens de sauver leur copropriété.

C'est donc dans ce sens que nous invitons :

- Les **copropriétaires** à prendre de nouvelles responsabilités et à participer à la vie de leur copropriété. Ils seront ainsi porteurs de la dynamique de son sauvetage.
- Les **syndics**, à positiver cette analyse, à participer à la mise en place de la mutation et à redéfinir les conditions d'exercice de leur activité, dans une approche gagnant / gagnant.
- Les **associations** à relayer les bonnes idées tant auprès de leurs adhérents que de leurs correspondants publics.
- Les **médias** à diffuser nos messages pour accélérer la prise de conscience collective.
- Les **institutionnels** à préparer l'indispensable réforme.
- Les **politiques**, maintenant avertis, à ne pas rester complices de ces crimes et à préparer ensemble un plan de relance, assorti d'un véritable projet sociétal.

Vous l'avez compris, la copropriété est devenue notre passion. Nous continuerons donc notre croisade, en nous appuyant sur notre expérience terrain, pimentée d'un cocktail de légendes :

¼ **Don Quichotte**, parti en guerre contre les moulins d'avant,
¼ **Jeanne d'Arc**, pour bouter les mauvaises lois hors de France,
¼ **Robin des lois** pour rendre le pouvoir aux copropriétaires,
¼ **Bayard**, chevalier sans peur et sans reproche(s) ?

Proudhon devait être un précurseur pour annoncer dès le XIXème, sans avoir vu nos immeubles : **La propriété c'est le vol.**

Avec l'élan donné par ce plan de relance partagé, nous espérons pouvoir dire ensemble en 2012 : **La copropriété c'est l'envol.**

Ensemble, sauvons les copropriétés !

Références

Etudes analytiques

ATLAS 2008 de l'habitat privé, fonctions, enjeux, évolutions, ANAH 2008 (accès libre sur Internet).

Comptes du logement Premiers résultats 2010, le compte 2009, Commissariat Général du Développement Durable, mars 2011 (accès libre sur Internet).

Le Parc Privé dans l'enquête nationale logement 2006, ANAH, Janvier 2010 (accès libre sur Internet)

Les copropriétés dégradées, Les Dossiers de la Direction Générale de l'Urbanisme de l'Habitat et de la Construction/ Ministère de l'Equipement, des Transports du Logement du Tourisme et de la Mer, Mars 2004 (accès libre sur Internet).

Les copropriétés en difficulté : les évolutions générales des copropriétés (cadre statistique), IAURIF, ANAH, Juin 2004 (accès libre sur Internet).

Les logements en copropriété, Jean BOSVIEUX, ANIL Habitat Actualité, mai 2010

La gestion des copropriétés, Les Documents de Travail du Sénat, Série Législation comparée, mai 2007

Les contentieux de la copropriété, évolution des demandes 1990-2009 et résultat des demandes 2009, Pierre Capoulade, Caroline Moreau & Brigitte Munoz Perez, Rapport du Ministère de la justice et des libertés

Prévenir la dégradation des copropriétés récentes - Exemples d'actions sur Saint Martin d'Hères et l'agglomération grenobloise, Sébastien BESCHI, Mémoire IUP aménagement et développement territorial, mai 2008.

Contributions et propositions d'amélioration

27 mesures pour la copropriété Dossier UNARC (accès libre sur Internet).

Agir dans les copropriétés fragiles, FNC PACT ARIM, CERTU, 2003 (accès libre sur Internet).

Le Livre Blanc Copropriété : Plaidoyer pour des fonds travaux obligatoires, Univerimmo.com, novembre 2010 (accès libre sur Internet)

Propositions en vue de la revalorisation du métier de gardien d'immeuble, Françoise et Philippe PELLETIER, Rapport Ministère du logement et de la ville, octobre 2008

La Copropriété et le Développement Durable en Europe, Les actes du Colloque du 1er et 2 juillet 2010, Planète Copropriété, juillet 2010 (accès libre sur Internet).

Ouvrages

Les décisions absurdes - sociologie des erreurs radicales et persistantes, Christian MOREL 2^e Edition Gallimard Folio Essais, 2004

Les copropriétés en difficultés : constats et solutions France / Québec, Yves Joli-Cœur & Olivier Brane, éditions BRUYLANT 2007

Copropriété : Le temps des économies d'énergie et du développement durable, ouvrage collectif sous la direction de B.DHONT, ARC - Vuibert, Paris, 2008.

Le guide A.B.C. pour l'Amélioration thermique des Bâtiments Collectifs, ouvrage collectif, EDIPA, janvier 2011

Rénovation énergétiques des copropriétés : le guide des bonnes pratiques, ouvrage collectif, Planète Copropriété, Expression 2, juin 2010

La copropriété en difficulté : faillite d'une structure de confiance. Marie-Pierre Lefeuvre, L'Aube Editions 1999

La construction sociale de la limite entre espace public et espace privé en copropriété, A. BOURDIN, M. P. LEFEUVRE, P. MELE (dir.) Les règles du jeu urbain, entre droit et confiance, Paris, Descartes & Cie, 2006

Table des matières

REMERCIEMENTS	7
PREFACE	9
PRESENTATION DES AUTEURS.....	15
PREAMBULE.....	17
INTRODUCTION	
DECOUVERTE DE LA COPROPRIETE	19
1.1. C'EST QUOI UNE COPROPRIETE ?	20
1.2. DIFFERENTS TYPES DE COPROPRIETES	21
1.3. UN PREMIER REGARD « PERÇANT ».....	22
PARTIE 1	
LE DECOR.....	31
2. REGLES DU JEU.....	32
2.1. UN PEU D'HISTOIRE.....	32
2.2. LA BIBLE : LA LOI DE 1965	34
2.3. LE REGLEMENT DE COPROPRIETE	35
2.4. L'ETAT DE DIVISION.....	37
2.5. LE CARNET D'ENTRETIEN.....	38
2.6. LE SYNDICAT DES COPROPRIETAIRES	39
2.7. L'ASSEMBLEE GENERALE.....	41
2.8. LE CONSEIL SYNDICAL.....	45
2.9. LA FONCTION SYNDIC	48
2.10. LA FONCTION GARDIEN	48

3.	LES ACTEURS DE LA COPROPRIETE.....	51
3.1.	LE GENITEUR : LE PROMOTEUR	51
3.2.	LE PAYEUR : LE COPROPRIETAIRE	52
3.2.1.	<i>Un statut très mal connu.....</i>	52
3.2.2.	<i>La mosaïque des copropriétaires</i>	54
3.2.3.	<i>L'esprit copropriétaire.....</i>	55
3.3.	LE TUTEUR : LE SYNDIC	56
3.3.1.	<i>Statut du syndic non professionnel.....</i>	56
3.3.2.	<i>Statut de syndic professionnel</i>	57
3.3.3.	<i>Contrat et rémunération du syndic.....</i>	58
3.3.4.	<i>Organisation fonction syndic en cabinet</i>	60
3.3.5.	<i>Organisation générale des cabinets.....</i>	61
3.3.6.	<i>Panorama du marché.....</i>	62
3.3.7.	<i>Organisation de branche.....</i>	63
3.4.	L'ELU : LE CONSEILLER SYNDICAL.....	63
3.5.	LA VIGIE : LE GARDIEN.....	66
3.6.	L'INTRUS : LE LOCATAIRE.....	68
3.7.	LES SECONDS ROLES	69
3.7.1.	<i>Le notaire.....</i>	69
3.7.2.	<i>Les experts.....</i>	70
3.7.3.	<i>Les banques</i>	71
3.7.4.	<i>Les assureurs.....</i>	72
3.7.5.	<i>Les associations de conseil et d'assistance.....</i>	73
3.7.6.	<i>La gazette.....</i>	74
3.7.7.	<i>Les anges gardiens</i>	75
3.7.8.	<i>Le Plan Bâtiment Grenelle – Chantier Copropriété.....</i>	77

PARTIE 2

SCENARIO ET JEU DES ACTEURS 79

4. LE MODELE DE GESTION 80

- 4.1. GESTION : PRINCIPES GENERAUX80
- 4.2. MODELE SYNDIC NON PROFESSIONNEL82
- 4.3. MODELE SYNDICAT COOPERATIF83
- 4.4. MODELE SYNDIC PROFESSIONNEL84

5. GESTION COURANTE..... 88

- 5.1. GESTION DES ACHATS.....88
- 5.2. GESTION DES CONTRATS91
- 5.3. GESTION DES DESORDRES ET PANNES92
- 5.4. GESTION DU PERSONNEL.....93
- 5.5. GESTION DES COMPTES COPROPRIETAIRES99
- 5.6. COMPTABILITE..... 100
- 5.7. GESTION FINANCIERE..... 106
- 5.8. GESTION JURIDIQUE, GARANTIES RECOURS 109

6. LA GESTION DES TRAVAUX 112

- 6.1. PRINCIPE GENERAUX 112
- 6.2. ETABLISSEMENT DU CAHIER DES CHARGES 112
- 6.3. CONSULTATION OUVERTE 113
- 6.4. VOTE DES TRAVAUX 114
- 6.5. FINANCEMENT DES TRAVAUX..... 115
- 6.6. SUIVI DES TRAVAUX 116
- 6.7. COMPTABILITE DES TRAVAUX 116
- 6.8. LES PRATIQUES CONSTATEES 117
- 6.9. PROBLEMATIQUE RENOVATION ENERGETIQUE 118

7. CONTROLE DE GESTION..... 120

7.1.	PRINCIPES	120
7.2.	ORGANISATION DU CONTROLE DE GESTION	120
7.3.	PRATIQUES OBSERVEES.....	122
7.4.	ATTITUDE DU SYNDIC	124
7.5.	INTERET DU CONTROLE DE GESTION	125
7.6.	NECESSITE D'UN CONTROLE EXTERNE	126

8. LA GOUVERNANCE..... 128

8.1.	ABSENCE D'IDENTITE ET DE REFERENCEMENT	128
8.2.	PROBLEMATIQUE DU STATUT.....	129
8.3.	DEFICITS D'INFORMATION.....	130
8.3.1.	<i>Inventaire</i>	130
8.3.2.	<i>Lisibilité et exhaustivité des comptes</i>	131
8.4.	PROCESSUS DE DECISION	133
8.5.	RYTHME ET DELAIS	136
8.6.	REGLES DE MAJORITE.....	139
8.7.	ABSENCE DE MAITRISE D'OUVRAGE	140
8.8.	RESOLUTION DES LITIGES	142

PARTIE 3

ENTRACTE : AILLEURS ? 147

9. AILLEURS ? 148

9.1.	BELGIQUE	148
9.2.	ITALIE	150
9.3.	ESPAGNE.....	151
9.4.	ALLEMAGNE	153
9.5.	SUISSE.....	154
9.6.	FINLANDE	156

9.7.	ANGLETERRE.....	157
9.8.	AUSTRALIE.....	158
9.9.	QUEBEC	159
9.10.	CARNET DE VOYAGE	161

PARTIE 4

NOTRE SCENARIO..... 163

10. NECESSITE D'UNE REFORME GLOBALE..... 164

11. STATUT 166

11.1.	SOCIETE DE COPROPRIETE	166
11.2.	TIRER LES ENSEIGNEMENTS DU PASSE	168
11.3.	CONSEQUENCES DU STATUT DE SOCIETE	169
11.4.	DOCUMENTS CONSTITUTIFS.....	170
11.5.	DOCUMENTS OPERATIONNELS	172

12. GOUVERNANCE 174

12.1.	ORGANES DE LA SOCIETE.....	174
12.2.	ASSEMBLEE GENERALE	175
12.3.	CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	179
12.4.	LITIGES ET ARBITRAGES.....	181

13. MODELE DE GESTION..... 182

13.1.	CHANGER LES REGLES DU JEU, REDISTRIBUER LES ROLES.....	182
13.2.	STRATEGIE ET POLITIQUE GENERALE.....	185
13.3.	GESTION DES COMPTES COPROPRIETAIRES.....	187
13.4.	GESTION COURANTE : ACHATS ET CONTRATS.....	188
13.5.	GESTION AU QUOTIDIEN – DEPANNAGE	189
13.6.	COMPTABILITE.....	190
13.7.	GESTION FINANCIERE.....	194
13.8.	GESTION DU PERSONNEL.....	197

13.9.	GESTION PREVISIONNELLE DE L'ENTRETIEN.....	199
13.10.	E-ADMINISTRATION ET COMMUNICATION	200
14.	CONTROLE DE GESTION.....	202
14.1.	BESOIN.....	202
14.2.	MISE EN ŒUVRE	202
14.3.	ANALYSES STATISTIQUES.....	203
PARTIE 5		
DECLIN OU RENAISSANCE ?		205
15.	DECLIN	205
15.1.	VERS LE DECLIN	206
15.2.	RENAISSANCE	209
15.3.	COMMENT JOUER LA RELANCE ?	216
15.4.	EST-CE JOUABLE ?.....	218
15.5.	IMPACTS	221
15.6.	MESURES TRANSITOIRES.....	224
15.7.	EPILOGUE	227
REFERENCES		231



Les fondateurs de COPRO+

La copropriété
est un théâtre antique
où se croisent en coulisses,
paradoxes, incohérences,
gaspillages, absurdités,
dysfonctionnements,...

Dans ce décor frappé d'immobilisme, les comédies ubuesques auxquelles vous assistez lors de vos assemblées générales risquent fort de tourner au drame.

A travers cet ouvrage, Cécile & Pierre font tomber les masques analysent le jeu des acteurs et révisent les textes, pour vous proposer un scénario inédit.

Dans cette nouvelle distribution, vous, copropriétaires, avez le beau rôle. Par votre entrée en scène, vous évitez le drame, et terminez en happy end.

Mesdames et Messieurs les copropriétaires... à vos costumes...
A vous de jouer !