



**HAL**  
open science

## Mission de capitalisation et d'évaluation de l'expérimentation (Ré)anime ta copro

Séverine Romanowski, Maya Leclercq

► **To cite this version:**

Séverine Romanowski, Maya Leclercq. Mission de capitalisation et d'évaluation de l'expérimentation (Ré)anime ta copro. Fondation Abbé Pierre. 2023. hal-04572074

**HAL Id: hal-04572074**

**<https://hal.science/hal-04572074v1>**

Submitted on 10 May 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Fondation  
de  
France

septembre 2023 — Rapport final

Mission de capitalisation et d'évaluation de  
l'expérimentation (Ré)anime ta copro



**simplicité**  
agence de transition managériale

**Sociotopie\***

# Table des matières

<b>Préambule</b>	<b>2</b>
<b>Avant propos des Fondations</b>	<b>3</b>
<b>Glossaire</b>	<b>4</b>
<b>Analyse des conditions de réussite des projets</b>	<b>5</b>
Quel est l'objet de la contractualisation pour (Ré)anime ta copro ?	5
Pourquoi mobiliser l'angle d'analyse des conventions signées par les partenaires ?	6
Quels résultats attendre d'une expérimentation ?	7
Où et quand se jouent les chances de réussite des projets ?	9
Le processus de sélection des copropriétés : la première étape clé de coopération	10
Le leadership au coeur de la réussite des projets	11
Mobiliser les ressources adéquates : une problématique de compétences individuelles et collectives	12
<b>Sète : une fin prématurée qui souligne l'importance de la dynamique partenariale</b>	<b>15</b>
La question du sens de l'action et des enjeux partagés	15
Une dynamique partenariale complexe et ambiguë	18
<b>Les enseignements de l'expérimentation nationale (Ré)anime ta copro</b>	<b>21</b>
La problématique des petites copropriétés sort de l'ombre	21
Analyse des petites copropriétés contactées et accompagnées dans les trois projets	23
Constitution des échantillons de copropriétés	23
Les spécificités de l'accompagnement à Lille	28
Les spécificités de l'accompagnement à La Courneuve	29
Les spécificités de l'accompagnement à Sète	31
Que retenir du travail d'accompagnement mis en place auprès de 14 copropriétés à Lille et La Courneuve ?	32
Le retour de la confiance comme facteur clé de la gouvernance des petites copropriétés	33
L'apport de la théorie des communs dans la compréhension de la gouvernance des petites copropriétés	34
Les trois ressorts de la confiance	37
La résolution des conflits	38
Les contextes dans lesquels se prennent les décisions collectives	39
Le rôle prépondérant du syndic	39
De la capacité d'adaptation à la démarche apprenante	40
A l'échelle des acteurs	40
A l'échelle des copropriétés	42
L'impact de (Ré)anime ta copro sur l'évolution des politiques publiques locales de l'habitat	43
A retenir...	47
<b>Conclusion : vers une modélisation de l'accompagnement des petites copropriétés ?</b>	<b>48</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>50</b>

## Préambule

Ce rapport clôt le travail d'évaluation que nous avons mené de septembre 2020 à septembre 2023. Il se base sur les documents suivants :

- ★ les rapports annuels et le travail de terrain réalisés par Sociotopie,
- ★ les compte-rendu des deux journées nationales réalisées en 2021 et 2022,
- ★ Les compte-rendu des copil des trois projets et les bilans rédigés par les acteurs,
- ★ les marchés publics de la MEL et de Plaine Commune sortis en 2023 en lien avec les copropriétés,
- ★ des entretiens complémentaires réalisés fin 2022 et au premier semestre 2023 pour approfondir certaines dimensions issues des dernières phases d'observation notamment concernant les syndics professionnels.

Une version intermédiaire de ce rapport a été livrée en avril 2022, ses principales conclusions ont été reprises, actualisées et réinterrogées dans le cadre de l'écriture de ce document final.

Les aléas rencontrés par les acteurs pendant les trois années initialement prévues pour l'expérimentation font que la temporalité de l'évaluation et de la rédaction des rapports n'est pas tout à fait synchronisée avec la vie des projets. Celui de Lille arrive au terme de ses trois ans à l'été 2022 mais nous avons décidé de pousser plus loin l'observation et d'analyser la manière dont la MEL a intégré les résultats du programme dans le renouvellement de sa politique publique de l'habitat. Plaine Commune a officiellement lancé son terrain d'expérimentation à La Courneuve à la fin du 1<sup>er</sup> semestre de 2021 et à l'heure où nous écrivons ce rapport, leur projet n'est pas terminé. Enfin, les acteurs sétois ont décidé de mettre fin à leur expérimentation de manière anticipée en septembre 2021.

## Avant propos des Fondations

La Fondation de France et la Fondation Abbé Pierre ont commencé, il y a quelques années, à intervenir sur des copropriétés en difficulté avec des résultats souvent mitigés, notamment sur des situations difficilement solubles de grandes copropriétés en situation critique. Elles se sont interrogées sur leur juste place et ont décidé ensemble de revenir sur la problématique des copropriétés en difficulté, mais en prenant en compte les plus petites d'entre elles, à la fois pas toujours visibles de premier abord et les plus nombreuses parmi les copropriétés dites « fragiles ». Leur taille est un élément structurant de leur fragilité et les rend plus vulnérables face à tous types de dysfonctionnements, souvent difficiles à anticiper. S'agissant essentiellement d'immeubles anciens, les besoins de travaux sont souvent importants d'autant plus difficiles à engager qu'ils reposent sur un petit nombre de copropriétaires. Ces copropriétés peinent à trouver un syndic professionnel, la petite copropriété n'étant pas attractive pour ces gestionnaires et ils ne se positionnent pas sur ce marché jugé peu rentable. De plus, désigner un volontaire parmi les habitants pour être syndic bénévole est compliqué, du fait de la complexité et de la lourdeur que la tâche peut représenter. En conséquence, ces copropriétés peuvent fréquemment se « désorganiser » et en cas d'incident, de besoins de travaux, d'impayés ou de litige, cette situation peut créer de graves difficultés.

Le phénomène des copropriétés en difficulté pose de nouvelles questions au sein de la lutte contre le mal-logement qui nécessite d'explorer de nouveaux modes d'action. Ainsi, il apparaît clairement aujourd'hui que pour anticiper les difficultés des copropriétés et agir sur elles, il n'est pas suffisant d'intervenir uniquement sur le bâti ou sur l'accompagnement individualisé des ménages en difficulté. Il est essentiel d'intervenir également au niveau de la dynamique collective de la copropriété et mobiliser l'ensemble de ses acteurs pour rétablir sa gestion, rééquilibrer ses finances et favoriser le vivre ensemble.

Pour faire face à cette problématique, la Fondation Abbé Pierre et la Fondation de France ont décidé de collaborer pour expérimenter des modes d'animation sur les volets sous-investis que sont la gestion et la gouvernance, en prévention des besoins de travaux, et de mettre l'accent sur la mobilisation des habitants, leur formation et leurs capacités, individuelles et plus encore collectives, à s'organiser pour une remise en fonctionnement de leur copropriété. Pour ce faire, les deux fondations ont choisi de travailler avec des associations compétentes et des collectivités locales volontaires, au fait de ces problématiques sur leur territoire et à même d'y tester des pratiques inspirantes.

## Glossaire

AAP : Appel à projet

AARMMI : Association Adultes Relais Médiateurs Médiatrices Interculturels (Drancy)

ARC : Association des responsables de copropriété

EDC : Échappée des copropriétés

FAP : Fondation Abbé Pierre

MEL : Métropole Européenne de Lille

NPNRU : Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain

OPAH : Opération Programmée d'Amélioration de l'Habitat

OPAH-RU : Opération Programmée d'Amélioration de l'Habitat Renouvellement Urbain

ORCOD : Opération de Requalification des Copropriétés Dégradées

PB : Propriétaire bailleur

PO : Propriétaire occupant

POPAC : Programme Opérationnel de Prévention et d'Accompagnement des Copropriétés

PUCA : Plan Urbanisme Construction Architecture

## Analyse des conditions de réussite des projets

Cette partie se penche sur les phases préliminaires à l'action : comment a-t-elle été conçue ? Sur quelles bases les acteurs se sont engagés ? Ces premières étapes, notamment l'établissement des conventions de partenariat et la mobilisation des ressources, se sont révélées fondamentales dans la réussite postérieure des expérimentations.

L'échec ou la réussite d'un projet peut donc se nouer dès cette phase initiale selon la manière dont les acteurs traitent les dimensions structurantes comme la co-construction des résultats attendus, la cohérence des objectifs avec la nature expérimentale des projets et la dynamique partenariale. Enfin, si la convention formalise le rôle de chaque entité, la capacité à exercer un *leadership*<sup>1</sup> effectif transcende souvent la lettre du document. Alors que les conventions tentent de baliser la voie, c'est l'interprétation et l'application concrète de ces accords, combinées à la compétence collective de coopération qui déterminent véritablement le sort des projets.

### Éléments intangibles des 3 conventions :

**3 familles d'acteurs** : les fondations, les associations, les collectivités. Ensemble dénommées les partenaires.

**Objet de la convention** : définir les modalités de collaboration entre les partenaires pour expérimenter des dynamiques novatrices à l'attention des habitants et propriétaires de petites copropriétés.

**Public cible** : les habitants des petites copro fragiles.

**Raison d'être** du projet pour les fondations, reprise dans les conventions : Il s'agit ici, par des actions novatrices, de mobiliser les propriétaires occupants et les locataires de ces immeubles, de les impliquer dans la vie et la gestion de la copropriété, d'appréhender les conflits existants et d'y apporter les réponses adaptées en passant par des méthodes nouvelles de participation et de concertation.

### Quel est l'objet de la contractualisation pour (Ré)anime ta copro ?

Nous analysons ce processus de contractualisation sous l'angle de son objet en questionnant le rapport avec les logiques intrinsèques d'une expérimentation. **Qu'est-ce qui est contractualisé entre les partenaires ? L'objet de cette contractualisation mais aussi son**

---

<sup>1</sup> Terme anglais que nous pouvons traduire par la capacité à emmener une équipe vers la réalisation de ses objectifs collectifs pleinement partagés.

## évaluation sont-ils cohérents avec la mise en œuvre d'une expérimentation ?

### *Pourquoi mobiliser l'angle d'analyse des conventions signées par les partenaires ?*

Ce sont les seuls documents qui matérialisent les engagements de l'ensemble des partenaires mettant en perspective les objectifs visés, les résultats attendus, l'organisation des interactions entre les acteurs et les ressources financières mises à disposition pour les projets.

Les phases d'observation et les entretiens menés pendant les premiers mois de l'évaluation ne rendaient que rarement compte des outils mobilisés. Par exemple, les participants aux comités de pilotage questionnaient plus souvent et plus facilement les résultats en termes de nombre de copropriétés contactées ou accompagnées que les enseignements tirés sur le *comment* de la prise de contact. L'analyse de la dynamique collective au sein des copropriétés et de l'impact des outils utilisés sur cette dynamique étaient peu abordés en dehors des travaux proposés lors des journées nationales.

Ce constat nous a amené à questionner le sens du projet pour chacun des acteurs en remontant jusqu'à sa cristallisation qui se matérialise dans la convention de partenariat.

Nous avons rapidement identifié une distorsion entre la raison d'être de l'expérimentation et la manière dont elle était traduite dans ce document contractuel de référence. Ainsi, la contractualisation tend à poser comme objectifs à évaluer ce qui relève d'espoirs et d'ambitions, certes légitimes et partagés, mais dont l'horizon temporel peut difficilement être de 3 ans.

Par exemple, les conventions de Lille et Sète précisent dans leur paragraphe sur les objectifs qualitatifs et quantitatifs de l'expérimentation :

"Les objectifs qualitatifs estimés par les associations se baseront sur :

- L'impact social : des copropriétaires et locataires autonomes et responsables dans l'organisation de leur immeuble et de son entretien collectif.
- **Les résultats à l'accompagnement attendus : des copropriétés gérées durablement (existence d'un/e syndic, AG, conseil syndical, assurance, budget prévisionnel) et suivi par un tuteur (...)**

Nous pouvons poser comme hypothèse que cette tendance répond à des attentes de transparence et de *bon usage* des financements publics. Elle est sans doute aussi le fruit d'habitudes et d'outils mobilisés dans d'autres cas de conventionnement où les engagements sont plus faciles à circonscrire...

**Cependant, cet écart dans la perception et la formulation des objectifs à évaluer peut aussi être le révélateur d'attentes différentes entre les acteurs, notamment du côté des collectivités.** Les entretiens menés à Sète en 2021 avec l'ensemble des acteurs nous amènent à privilégier cette piste d'analyse pour ce territoire (cf **Sète : une fin prématurée qui souligne l'importance de la dynamique partenariale**, p.14)

Enfin, les conventions créent un cadre de référence pour les situations difficiles, si ce cadre est en décalage important avec la raison d'être, il n'aide pas à réguler des tensions entre les partenaires ou les situations exceptionnelles comme les restrictions de contrats liés à l'épidémie de SARS-CoV-2...

### Quels résultats attendre d'une expérimentation ?

Dans *L'Emploi est mort, vive le travail*<sup>2</sup>, Bernard Stiegler écrit « Il y a des réalités techniques qui ne sont accessibles que par l'expérimentation de leur fonctionnement ». Cette phrase renvoie autant à l'essence qu'au sens même d'une expérimentation. Elle dit que l'expérience EST le résultat et donc que tout l'enjeu sera de capter puis de décrypter ce vécu. Il n'est pas déjà question de tester un nouveau produit, une nouvelle formule, une nouvelle méthode ; nous sommes encore dans l'antichambre de l'innovation...

Or cet *objet* particulier doit s'écrire, notamment pour garantir aux acteurs impliqués les ressources qui permettront de vivre l'expérience au cœur de l'expérimentation.

Comment le poser sur le papier en tenant compte des contraintes et des horizons temporels d'action de chacun des acteurs ?

La raison d'être formulée par les Fondations met l'accent sur les actions novatrices, les méthodes nouvelles de participation et de concertation pour mobiliser les propriétaires occupants et les locataires des copropriétés. Elle résiste à la tentation d'appeler des résultats autres que l'exploration au service de la mobilisation.

Mais nous avons relevé que les trois conventions ne traitent pas tout à fait de la même manière les modalités de suivi des actions, s'éloignant parfois de l'essence d'une expérimentation.

- **Pour le cas de Sète**, nous identifions une dissonance forte dans la rédaction des indicateurs. Très ambitieux, ils ne sont pas focalisés sur la dimension expérimentale mais sur les résultats attendus d'outils pourtant censés être au stade du test. Peu de place est donc laissée aux logiques d'essai-erreur ou à d'autres formes d'apprentissage issues de l'expérience.
- **La convention du projet lillois** décrit les modalités d'un accompagnement des petites copropriétés mais sans préciser explicitement qu'il correspond à une phase de test ou de production de connaissances. Il n'est pas question d'une dissonance comme pour Sète mais plutôt d'une ambiguïté, d'une hésitation. D'un côté nous trouvons l'annonce d'un résultat direct, *déployer une nouvelle méthodologie* que l'on retrouve par exemple dans la phrase : *"Durant cette période la méthodologie sera expérimentée sur deux périmètres d'intervention afin d'assurer sa reproductibilité à l'échelle de la Ville et de la Métropole"*<sup>3</sup> qui peut laisser entendre que le déploiement est un résultat attendu. Et de l'autre, la mention d'un impact présenté comme indirect où *"cette expérimentation locale profitera à tous les habitant-e-s et acteurs de la copropriété pour améliorer*

---

<sup>2</sup> Stiegler, Bernard, 2015. "L'emploi est mort, vive le travail, Paris, Mille et une nuit, 120 pages.

<sup>3</sup> Convention partenariale cadre projet de Lille, p4.

*l'intervention des associations*”.

Le positionnement est encore plus net en ce qui concerne la formulation des indicateurs. L'impact social s'y exprime par la référence à l'autonomie acquise par les copropriétaires et locataires dans l'organisation de leur immeuble et de son entretien. Les résultats attendus sont alors ceux d'un accompagnement en déploiement et non en test.

- **La formulation des objectifs du projet déposé auprès des fondations pour La Courneuve** est plus ajustée à un contexte d'expérimentation, les engagements portent sur la production et la capitalisation de connaissances sur les dynamiques sociales, la conception et le test de nouveaux outils et la mobilisation des copropriétaires et habitants afin de favoriser les échanges, améliorer le lien social et, *en conséquence*, le fonctionnement de la copropriété.

Les critères quantitatifs et qualitatifs d'évaluation, rédigés dans la réponse à l'AAP des fondations, reflètent fidèlement ces engagements. En revanche, la convention qui lie les partenaires reformule les objectifs faisant disparaître ceux spécifiques à une démarche d'expérimentation (cf. tableau ci-dessous).

<p>La réponse à l'AAP par les acteurs de La Courneuve datée du 17 janvier 2020</p>	<p>La convention partenariale cadre signée en septembre 2020 entre les Fondations et les acteurs de La Courneuve</p>
<p><b>Les objectifs du projet (p3)</b>          - Produire et capitaliser de la connaissance sur les dynamiques sociales et les processus de mobilisation individuelle et collective propres aux petites copropriétés (moins de 20 logements) notamment celles qui sont habitées par des populations allophones.          - Concevoir et expérimenter des modes d'action inédits et des nouveaux outils et savoir-faire pour sensibiliser, informer, former, mobiliser et accompagner les habitants – notamment allophones – des petites copropriétés fragiles pour améliorer la gestion et la gouvernance de leur copropriété.</p> <p><b>Les critères d'évaluation qualitatifs (p13)</b>          Enseignements sur les dynamiques sociales et les processus de mobilisation propres au petites copropriétés          Outils innovants créés et testés (résultats des tests) (...)          Création d'un collectif (informel ou formel) de copropriétaires ou occupants investis dans leur copropriété et susceptibles de pérenniser la démarche          Relais mobilisés localement pour pérenniser la démarche          Appréciation des différents intervenants sur leur montée en compétence dans le champ de la</p>	<p><b>2.3. Les objectifs qualitatifs et quantitatifs de l'expérimentation</b>          (...)          Les objectifs qualitatifs estimés par les associations se baseront sur :          Adaptation d'un support de formation au tamoul avec un travail approfondi sur les termes utilisés pour traduire les mots techniques relatifs à la copropriété          Créer une dynamique au niveau du territoire communal pour pérenniser et développer la mobilisation des habitants des petites copropriétés          Mobiliser les copropriétaires et les occupants de petites copropriétés de La Courneuve afin :          de les informer et les former (...)          de les sensibiliser à l'entretien et la valorisation du patrimoine (...)          de leur fournir les clés pour les aider dans la gestion de leur copropriété et le traitement de ses fragilités          de favoriser les échanges, améliorer le lien social et favoriser la création d'une dynamique collective entre habitants          d'améliorer le fonctionnement des copropriétés et traiter leurs difficultés</p>

copropriété et/ou la mobilisation de populations allophones.	
--	--

### ***Une expérimentation, 3 projets : points communs et différences à l'étape de la convention***

Nous avons relevé trois grandes phases identiques pour les 3 projets même si la déclinaison en actions opérationnelles peut être différente, notamment pour Sète et La Courneuve.

Ces **trois phases** sont cohérentes avec un projet d'expérimentation : **observation / coconstruction des outils à tester / déploiement des outils dans le cadre d'un accompagnement plus approfondi de certaines copropriétés.**

La signature d'acteurs associatifs ou universitaires déjà très engagés dans l'approche sociale des copropriétés est également une caractéristique commune.

### **Les différences se jouent dans le rapport au contexte territorial et dans les relations entre les acteurs.**

Les projets de Sète et de La Courneuve présentent des caractéristiques singulières liées au contexte du projet. A Sète, c'est la volonté du Gefosat de continuer à explorer l'accompagnement collectif vers la maîtrise des charges en copropriété qui va impulser un projet orienté vers l'amélioration du confort thermique. L'hypothèse posée au démarrage est que la recherche individuelle de maîtrise des charges d'énergie peut constituer un premier pas vers la mobilisation des habitants d'une copropriété.

La Courneuve explore une dimension culturelle en intégrant la proportion importante de populations allophones, notamment tamoules, dans les copropriétés du territoire pour construire les outils à tester.

L'équipe de la Courneuve est également la seule à mobiliser la notion de relation de confiance à créer en spécifiant que cela se construit dans la durée et la proximité, à travers des échanges aussi bien individuels que collectifs. L'organisation d'événements ou d'une permanence d'aide aux démarches est d'abord présentée comme une occasion de « prolonger les liens initiés avec les habitants<sup>4</sup> » avant d'avoir une vocation informative.

## **Où et quand se jouent les chances de réussite des projets ?**

Dans cette partie, nous présentons trois ingrédients de nature différente qui ont marqué la vie des projets et conditionné leur réussite :

- le processus de sélection des copropriétés qui constitue le premier test de la coopération effective entre les partenaires ;

---

<sup>4</sup> « Expérimentation d'une animation et d'un accompagnement en direction des habitants des petites copropriétés fragiles sur le territoire de la Courneuve », Réponse à l'appel à projet des fondations déposée par les acteurs de la Courneuve, 17 janvier 2000, p7.

- l'émergence d'un leadership de projet ;
- la mobilisation pertinente de compétences individuelles et collectives.

### Le processus de sélection des copropriétés : la première étape clé de coopération

Ce sujet a d'abord été repéré comme un angle d'analyse par les fondations elles-mêmes. Il est mentionné comme un des points attendus de la capitalisation dès l'écriture de son cahier des charges pour la sélection des prestataires.

Il s'agit du premier acte concret de collaboration entre les acteurs et les collectivités associés au projet.

Les stratégies ont été différentes selon les territoires mais s'appuient toujours sur les collectivités qui disposent ou ont accès aux ressources informatives sur la répartition géographique de ce type d'habitat et les coordonnées des habitant.es.

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, le processus de sélection des copropriétés a plus ou moins été articulé avec les objectifs de l'expérimentation et pensé avec l'ensemble des partenaires.



Copropriété à Sète

Tableau récapitulatif des modalités de sélection des copropriétés prévues au démarrage du projet

	Qui fournit les données ?	Sur quoi les acteurs s'appuient pour leur choix ?	Modalités complémentaires mentionnées
La Courneuve	UT Habitat	Proximité avec le local AARMMI, moins de 20 lots, syndic bénévole, hors OPAH-RU, origine tamoule des patronymes	A partir de contacts déjà repérés dans d'autres animations copro.
Lille	MEL et Ville de Lille	1 à 5 rue max, QPV ou NPNRU quartiers anciens Lille, moins de 20 lots, moins de 10 min à pieds d'un local collectif	2 îlots distincts à 1 an d'intervalle
Sète	In Situ et les services de la Ville de Sète	secteur de l'OPAH-RU, moins de 20 lots	4 rues prioritaires, 50 copropriétés repérées.

A Sète, la convention précise que c'est à l'occasion des deux OPAH que le besoin d'une approche collective a été identifié pour dépasser le non engagement des travaux de rénovation énergétique alors même que des solutions d'accompagnement et de financement existent. Les collectivités ont souhaité que l'expérimentation s'inscrive également dans ce périmètre même si les acteurs de ces OPAH-RU, Société d'Aménagement et d'Urbanisme SA ELIT et le bureau d'étude In Situ n'ont pas été associés en tant que partenaires du projet. Dans ce cas précis, la collectivité s'est engagée au-delà de ce qu'elle pouvait elle-même fournir. Les associations rencontreront d'ailleurs des difficultés à obtenir les informations.

Sète et Lille ont basé leur sélection sur une approche croisée bâti/secteur géographique très influencée par les attentes des collectivités là où les acteurs de La Courneuve privilégient les caractéristiques sociales de la copropriété. Le projet de La Courneuve exclut les copropriétés de l'OPAH-RU et, même si la proximité avec le local de l'ARMMI est recherchée, les acteurs n'hésitent pas à élargir leur périmètre pour trouver les copropriétés avec lesquelles travailler.

**La coopération entre la collectivité et les associations sur la construction du périmètre et l'accès aux données permettant de caractériser le bâti et les occupants des copropriétés apparaît comme un des facteurs clé pour déployer l'expérimentation dans de bonnes conditions. C'est souvent un premier temps de rétroaction, d'ajustement du sens du projet aux réalités de terrain qui met en lumière la capacité des acteurs à interagir et décider collectivement au service de la réussite de l'expérimentation.**

Il est possible de repérer dès cette étape des risques de dysfonctionnement des projets si l'échantillonnage des copropriétés à contacter n'est pas traité collectivement en questionnant la pertinence de son apport à la finalité de l'expérimentation.

### *Le leadership au coeur de la réussite des projets*

Si les observations et entretiens tendent à mettre en lumière l'émergence d'un *leadership* qui s'avère essentiel dans la réussite de l'expérimentation, il ne semble pas que ce soit la convention qui pose le cadre de cette capacité des acteurs.

Dans les conventions, nous avons observé comment sont décrites les relations entre les acteurs dans le déploiement du projet. Cela concerne les paragraphes sur le pilotage et les instances de suivi.

La notion de pilotage de l'expérimentation apparaît explicitement dans les conventions lilloises et sétoises en se définissant par la mise en place de plusieurs comités : pilotage, financeurs, suivi des situations sans toutefois en préciser clairement les contours et objectifs. Ce rôle est attribué à la Ville de Lille et Sète Agglopol Méditerranée même si il est précisé que les comités de suivi et de pilotage sont co-organisés avec les associations.

En revanche, la notion est complètement absente de la convention pour La Courneuve. Les associations y sont identifiées comme organisatrices des comités et l'engagement des collectivités est d'y participer. La relation est inversée par rapport à Lille et Sète.

Nous définissons le *leadership* comme la capacité à emmener une équipe vers la réalisation de ses objectifs collectifs pleinement partagés. C'est la notion d'engagement mais définie à l'échelle d'un projet collectif. Aucun terme français ne décrit cette "influence politique, psychologique, sociale, etc. d'un individu sur un groupe d'individus ou d'un groupe d'individus sur un autre groupe."<sup>5</sup> En ce sens, nous faisons une différence avec la notion plus classique de pilotage d'un projet qui renvoie plutôt à des notions de gestion, méthode et outils pour atteindre et rendre compte des résultats. Mais un bon pilote de projet pourrait se retrouver démuni face à une démobilisation des parties prenantes ou des conflits. Face à ce type de situation, il aurait besoin de mobiliser des compétences stratégiques et relationnelles fortes pour dépasser les difficultés (cf. paragraphe suivant).

Nous retrouvons ce cas de figure dans le projet sétois. En effet, nous avons constaté que cette capacité d'influence et d'entraînement était très présente dans les équipes de Lille et La Courneuve mais absente dans le projet de Sète. Elle se mesure par exemple à travers l'ambiance et le niveau de participation dans les comités techniques (Lille) ou les réunions de travail (La Courneuve) : la parole est largement distribuée, abondante, parfois difficile à canaliser, les idées fusent, l'humour est présent. Chaque participant se sent suffisamment à sa place et en confiance pour exprimer son point de vue même s'il diffère de celui des autres. Toutes et tous se reconnaissent comme apportant une pierre à l'expérimentation et partagent le sens du travail fait ensemble.

Nous précisons que dans les cas de Lille et La Courneuve, le *leadership* est une capacité partagée et non incarnée par une seule personne que les autres suivraient. En ce sens, elle est soutenue par la combinaison pertinente des rôles d'analyse des expériences vécues, de propositions d'évolution et de facilitation des temps d'échange. Si certaines personnes prennent plus la parole dans les comités de pilotage à Lille ou La Courneuve, c'est plus par reconnaissance de leurs compétences personnelles pour l'exercice que l'expression d'un ascendant sur le collectif.

### *Mobiliser les ressources adéquates : une problématique de compétences individuelles et collectives*<sup>6</sup>

La recherche des premiers signes effectifs de coopération nous a amenés à questionner ce que les acteurs et les collectivités acceptaient de mettre en *commun* au service du projet.

Les projets sont-ils partis avec les mêmes ressources ? Le tableau ci-dessous permet de repérer que le projet de Sète est nettement sous-doté en moyens financiers par rapport aux deux autres, ce qui se traduit par un temps de mobilisation des ressources humaines plus faible.

Les projets de Lille et La Courneuve mobilisent des salariés quasi à temps plein et articulent

---

<sup>5</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Leadership#cite\\_note-1](https://fr.wikipedia.org/wiki/Leadership#cite_note-1)

<sup>6</sup> Guy Le Boterf définit la compétence collective ainsi : "La compétence collective résulte de la qualité des relations de coopération mises en œuvre par les professionnels d'une entreprise ou d'une organisation." Construire les compétences collectives, Ed Eyrolles, 2018.

aussi des expertises identifiées et nommées dans la présentation des équipes. Certaines personnes sont embauchées pour leurs compétences transversales et d'autres pour leur niveau d'expertise reconnu sur les copropriétés ou leur lien étroit avec les acteurs de terrain.

Les deux projets de Lille et La Courneuve cherchent à mobiliser des compétences pointues, ajustées aux besoins de l'expérimentation :

- médiation en langue tamoule
- sociologie
- droit
- animation et facilitation

Par ailleurs, les deux équipes projet associent des personnes jeunes et d'autres plus expérimentées. La diversité des profils, leur complémentarité, donnent des assises solides pour faire face aux inévitables surprises et difficultés liées à ce type de travail.

La situation à Sète est différente. Les ressources financières ne permettent pas d'avoir des salarié.es proches d'un temps plein et les expertises mobilisées au démarrage des actions n'incluent pas la connaissance des copropriétés. En effet, les compétences dominantes des chargé.es de projet sont :

- précarité énergétique
- éducation populaire

A Lille et La Courneuve nous pouvons parler d'une équipe projet au regard du temps de travail total dédié aux actions mais aussi des coopérations entre acteurs qui s'installent dès le démarrage.

Dans le cas sétois, c'est plutôt un duo qui porte le déploiement des actions et les partenaires ont moins d'interactions.

	Moyens humains	Moyens financiers sur 3 ans
Lille	0,75 ETP pour l'échappée 0,95 ETP pour l'Arc	255900€ répartis sur l'échappée des copro (44%) et l'Arc (56%)
La Courneuve	1 médiateur tamoul 0,75 ETP entre 10 à 15 jours/an conception des outils et animation des échanges	188943€ répartis sur l'AARMMI (68%), Sylvaine Le Garrec (17%) et la CLCV (15%)
Sète	0.45 ETP/an en moyenne pour les deux structures + intervenants extérieurs	135000€ répartis à part égale sur le Gefosat et l'échappée des copro

La somme des ressources et des expertises suffit-elle pour autant à la réussite des projets ? Guy Le Boterf a été le premier à définir la compétence collective par l'importance de la qualité des interactions dans la construction de la coopération, elle-même source de performance d'un groupe. **Les principaux marqueurs de ce qu'il nomme "compétence collective" sont une représentation partagée des enjeux, un langage commun, un diapason comportemental, une interdisciplinarité, la reconnaissance et la régulation des conflits, la mise en place d'organisations collectives évolutives pour produire des résultats, une réflexion sur la**

**répartition équitable de la charge de travail, la synchronisation des raisonnements et actions, des décisions concertées et enfin le soin accordé au collectif.**



L'observation de l'équipe de La Courneuve, autant en action sur le terrain dans les porte-à-porte (*photos ci-dessus*) ou les assemblées générales de copropriété que lors de réunions de travail interne, nous permet d'affirmer qu'elle a réussi à mettre en œuvre cette compétence collective de coopération car nous avons retrouvé l'ensemble des marqueurs. La capacité de l'équipe lilloise à s'adapter aux difficultés en mobilisant la concertation et le soin au collectif démontre également l'existence d'une compétence collective forte au service de la réussite du projet. Néanmoins, la situation est un peu plus nuancée car l'évaluation que nous avons eu la chance de poursuivre après la fin de l'expérimentation a mis en lumière des tensions non traitées entre les acteurs. La plus significative à nos yeux étant une difficulté à articuler l'expertise juridique et l'expertise éducation populaire qui n'a pas été régulée de manière consciente par les acteurs. La problématique n'a jamais été posée en tant que telle dans les comités techniques mais les personnes concernées ont fait cohabiter leurs outils et expertise en bonne intelligence car les autres marqueurs, notamment le soin au collectif, étaient partagés (cf. les spécificités de l'accompagnement à Lille )

## Sète : une fin prématurée qui souligne l'importance de la dynamique partenariale

Chacun des acteurs est entré dans le projet avec ses propres attentes sans que le collectif des partenaires ne réussisse à dégager des points de convergence pour formuler des enjeux vraiment partagés. Ce *non-dit* de départ n'a jamais été relevé et régulé dans le cadre des comités de pilotage et finira par ressurgir à l'été 2021 au moment où les acteurs envisagent l'arrêt du projet avant son terme.

Dans cette partie nous aborderons les points les plus saillants de l'expérience sétoise :

- l'absence d'enjeux réellement communs et la perte de sens progressive de l'expérimentation ;
- l'absence de *leadership* au sens de capacité à fédérer les partenaires et à éclairer le sens du projet ;
- le faible niveau de coopération entre les acteurs ;
- le processus de décision.

### La question du sens de l'action et des enjeux partagés

Il se dégage des entretiens que nous avons réalisés et des réunions observées une difficulté à expliquer le sens des outils produits ou utilisés, comme si le sens même du projet s'était estompé au fil du temps.

Les documents de suivi des actions et les compte-rendu des comités de pilotage permettent d'identifier que cet effacement du sens dans l'expérimentation ne relève pas d'une carence méthodologique dans la gestion de projet.

L'échappée des copro (EDC) et le Gefosat ont produit une feuille de calcul partagée, nommée "**Tableau évaluation des résultats et impact expérimentation Sète**" qui a été communiquée aux membres du comité de pilotage en mai 2020. Ce tableau décline en colonnes les items classiques :

Attentes du projet/ des financeurs	Phases du projet	Objectifs de la méthodologie	Actions prévues	Réalisations	Résultat	Impact	Outils de collecte
------------------------------------	------------------	------------------------------	-----------------	--------------	----------	--------	--------------------

Les phases, actions et outils de collecte y sont présentés tels qu'ils ont été initialement pensés lors de la conception du projet. Ces colonnes du tableau sont lisibles et cohérentes et permettent sans difficulté la réalisation d'un bilan quantitatif et qualitatif.

En revanche, la rédaction du contenu de la première colonne « attentes du projet/des financeurs » illustre des différences dans l'appréciation des enjeux du projet. Le tableau ci-dessous les met en perspective avec la formulation des attentes dans la convention de partenariat. Nous avons surligné en jaune les attentes absentes ou formulées de manière très

différente dans l'autre colonne. Elles concernent toutes le champ des attentes de la collectivité territoriale et semblent moins en lien avec la méthodologie et les actions de l'expérimentation telles qu'elles sont décrites dans la convention.

Formulation des attentes dans la convention	Formulation des attentes dans le tableau d'évaluation des résultats distribué au copil de mai 2020
<p>Besoin d'une approche collective en copropriété du secteur OPAH-RU à Sète pour engager des travaux de rénovation énergétique. En effet, la mobilisation des copropriétaires de ces immeubles est difficile par manque d'implication, de connaissance et d'organisation collective.</p> <p>Expérimenter des dynamiques novatrices à l'attention des habitants et propriétaires de petites copropriétés. Hypothèse fondatrice de l'expérimentation : en quoi l'approche individuelle par l'amélioration du confort thermique et de la maîtrise des charges d'eau et d'énergie peut être un premier pas vers l'organisation et la mobilisation du collectif de la copropriété ?</p> <p>Transmettre la méthodologie testée après son évaluation.</p> <p><b>Ouvrir une réflexion sur la mise en place d'un syndicat social.</b></p>	<p>Améliorer la gestion et gouvernance en copropriété (approche innovante)</p> <p><b>Approche des pouvoirs publics sur l'habitat privé</b></p> <p>Intérêt des acteurs pour les dynamiques collectives, la gestion et la gouvernance en copropriété</p> <p><b>Création d'une dynamique communale (réseau d'acteurs)</b></p> <p>Formation des habitant.e.s (ressources)</p> <p>Mobilisation des habitant.e.s</p> <p>Intégration des locataires dans les dynamiques collectives en copropriété</p> <p>Création de lien social / réseau collectif à l'échelle du quartier</p> <p>Autonomisation / empowerment des habitant.e.s</p>

L'analyse des échanges de travail entre l'EDC et le Gefosat que nous avons pu réaliser livre un autre exemple intéressant de ce délitement du sens. Il s'agit de la cartographie des acteurs qui sera finalement l'une des seules productions du projet sétois (en dehors des ateliers réalisés au lancement du projet).

Cette cartographie est initialement prévue pour servir deux objectifs : nourrir l'état des lieux du territoire et améliorer la compréhension et l'accessibilité aux dispositifs utiles pour les habitants des copropriétés. Cette cartographie est donc appelée à devenir une ressource dans les phases suivantes du projet.

Mais avec l'arrêt des actions de mobilisation des habitants, lié aux périodes de confinement, elle devient l'un des seuls *objets* sur lequel les chargées de projet peuvent continuer à avancer même si elle perd une partie de ses usages par manque de contact avec les habitants des copropriétés mais aussi avec les associations mentionnées<sup>7</sup>.

La cartographie se retrouve donc présentée en comité de pilotage du 17/12/2020 comme un

<sup>7</sup> Lien vers le format prezi de la cartographie des acteurs présentée au copil : <https://prezi.com/view/yMWqpXBvRABhhybJGqb/>

résultat sans pouvoir répondre à ce qu'elle apporte ou apportera au projet. Philippe Méjean, représentant de la Fondation de France, pose, par exemple, la question du sens de cette cartographie : « *La cartographie n'a d'intérêt que si on fait de l'analyse du système d'acteurs. Comment ces acteurs font système ou non ? Est-ce qu'ils peuvent traiter les problématiques qui nous préoccupent ? La mise à plat du système d'acteurs doit être faite afin d'identifier les freins et leviers de l'expérimentation.* »

Mais à ce stade de déploiement des actions, cette question n'a pas de réponse et met en difficulté les personnes qui présentent la cartographie.

Seul un acteur local, non signataire de la convention, évoquera ce que dit le visuel de la cartographie : « *Nous n'avons pas l'habitude de travailler ensemble sur ce sujet en dehors des permanences que chacun tient à la Maison de l'habitat* ». Les schémas ne comportent en effet aucun lien en dehors de celui qui relie le service lutte contre l'habitat indigne de la Ville de Sète aux acteurs de l'amélioration de l'habitat.



### IN SITU

Bureau d'études en charge de l'animation de l'Opération Programmée d'Amélioration de l'Habitat de Renouvellement Urbain et de Copropriétés Dégradées sur le centre-ville de Sète (quartiers Haut, Révolution et Ile Sud).  
<https://habitatsete.thauagglo.fr/>

Permanence à la maison de l'habitat le lundi et mercredi matin de 9 h 30-12 h 30.

Contact : **04 67 74 16 19**  
 opah-ru-sete@wanadoo.fr

L'analyse de ce document, en lien avec les échanges du comité de pilotage où il a été présenté, permet de saisir la difficulté collective à poser le sens du projet.

Lors du comité de pilotage, les représentant.es de la Fondation de France et de la Fondation Abbé Pierre ont questionné les interactions existantes au sein de la Maison de l'Habitat, les liens avec les habitants et le sens que pourrait prendre cette cartographie. Pour autant, les acteurs locaux n'ont pas réussi à se saisir de la problématique des usages possibles de la cartographie par les habitants et des éventuelles améliorations à lui apporter en ce sens. Ces échanges non productifs sur la cartographie peuvent également être lus comme un effet miroir des usages de la maison de l'habitat.

## Une dynamique partenariale complexe et ambiguë

Le flottement sur le sens donné par le collectif des partenaires à l'expérimentation est particulièrement ressenti par les deux chargées de projet déployant les actions et finira par avoir un impact sur leur motivation à agir et à faire face aux difficultés exogènes.

**Ces difficultés sont nombreuses et courantes dans un projet d'expérimentation mais c'est bien souvent la mobilisation de l'intelligence collective qui permet d'y faire face.**

Or, il est incontestable que le premier confinement de mars 2020 a délité de manière irrémédiable les relations entre les acteurs locaux sollicités et impliqués au début du projet. La dynamique collective des acteurs ne s'est jamais relancée malgré les tentatives des chargées de projet. Sans ce moteur, il devient difficile de réguler les écarts entre le prescrit et le réel, de s'adapter au contexte et d'ajuster les outils.

Cette dynamique d'acteurs était-elle solide au démarrage de l'expérimentation ?

Les relations ont existé pendant les 4 premiers mois de mise en œuvre de l'expérimentation mais les entretiens réalisés en 2021 avec les acteurs sétois nous amènent à nuancer la qualité de la dynamique. L'intérêt de travailler les dynamiques collectives des copropriétés est reconnu par tous à Sète parce que l'OPAH-RU a déjà beaucoup travaillé sur les copropriétés et connaît très bien le terrain mais la conception et l'écriture du projet s'est faite sans les trois acteurs les plus impliqués de l'OPAH : In Situ, Sa Elit et le service « habitat indigne » pour la ville de Sète. Sète Agglopôle prend des engagements dans la convention partenariale (Ré)anime ta copro qui s'appuient en fait sur des activités du bureau d'étude In Situ, sans le citer ni prévoir de moyens dédiés.

« Sète Agglopôle méditerranée s'engage à :

- (...)
- Définir un périmètre restreint sur des critères conjointement définis,
- Transmettre au groupement associatif les données disponibles permettant de caractériser au mieux le bâti et les occupants des copropriétés du périmètre retenu ;
- (...)
- Mettre à disposition de l'association les informations nécessaires à la mise en œuvre des objectifs partagés »<sup>8</sup>.

Lors des entretiens avec ces trois acteurs clé du territoire d'accueil de l'expérimentation réalisés en juin 2021, ils soulignent tous qu'ils ne sont pas acteurs du projet et qu'ils n'ont que très peu de temps à y consacrer. Ils accompagnent déjà des copropriétés et ont des liens avec les syndicats.

Un des acteurs de terrain explique : « *C'est plutôt le fait que nous on connaisse le terrain, que l'expérimentation s'est faite ici... Quand on a été sollicité c'était la première entrée... mais c'est*

---

<sup>8</sup> Convention partenariale cadre (juillet 2019-juin 2022), entre La Fondation de France et la Fondation Abbé Pierre, et les associations Gefosat et l'Échappée des copropriétés, et Sète Agglopôle Méditerranée et la ville de Sète, portant la constitution d'une coopération pour expérimenter une dynamique innovante à l'attention des habitants en petite copropriété. Extrait de la page 6.

*pas pour ça que les choses se font toutes seules, j'ai donné ce que j'avais en magasin mais après c'est un autre travail, c'est l'équipe qui doit le faire ».*

Il précise également que l'implantation géographique de la Maison de l'Habitat au cœur du quartier cible facilite les contacts avec les habitants, or le Gefosat et l'EDC n'y sont pas installés.

Un autre acteur de terrain ira lui droit au but quant à ses doutes sur l'entrée par la précarité énergétique et la faiblesse du portage institutionnel « *la formation au métier de copropriétaire ça serait plus pertinent que l'entrée sur la maîtrise d'énergie (...) c'est un peu notre faute, on ne les a pas assez accompagnées* », et il ajoute « *elles sont un peu perdues, on les a un peu trop lâchées dans la nature, ce qui peut expliquer qu'on la voit pas l'expérimentation. **D'ailleurs, on ne sait même plus vraiment ce qu'on expérimente.** (...) On est tous très pris et il y a un grand manque de suivi de la part de l'agglomération. C'est beaucoup trop pointu pour ne pas donner une fiche de route et dire qu'on se retrouve dans 6 mois avec un copil. C'est trop particulier pour ne pas avoir une action resserrée* ».

**Ces verbatims témoignent de la difficulté des acteurs, pourtant directement concernés par la problématique, à s'investir et à trouver leur place dans l'expérimentation.**

## **Etapes et facteurs clés de l'arrêt du projet à Sète**

Le projet mené par l'Echappée des copropriétés (EDC) et le Gefosat a été lancé en octobre 2019 avec un programme bien défini d'interventions sur le terrain dont plusieurs facteurs ont entravé son bon déroulement.

1. **Mésentente sur les finalités du projet** : L'été 2021 a transformé l'ambiguïté sur les enjeux partagés présente dès la signature de la convention en une mésentente majeure sur les objectifs de l'expérimentation. Sète Agglopolisse envisageait le projet comme un tremplin vers la création d'un "syndic à vocation sociale". Cependant, le budget initial alloué à cet axe était limité à 11 jours et les relations entre cette ambition et les efforts de mobilisation collective des copropriétés n'étaient pas clairement établies.
2. **Interruption par la pandémie** : Les actions de terrain ont été suspendues dès mars 2020 en raison de la pandémie de SARS-CoV-2, ralentissant ainsi l'élan initial du projet. Contrairement à ce qui s'est passé à Lille, les contacts entre les partenaires n'ont pas été maintenus pendant cette période.
3. **Difficultés de relance post-confinement** : Après le confinement, l'EDC et le Gefosat se sont mobilisées pour repenser et adapter le projet à la nouvelle réalité post-pandémique mais elles ont affronté plusieurs obstacles. Elles ne disposaient pas d'informations claires sur la façon dont le confinement avait affecté le quotidien des habitants, ce qui rendait difficile la prédiction de leur engagement futur et la reprise de contact. L'absence d'une coordination efficace entre les différents acteurs et partenaires a aggravé les difficultés. Les tentatives d'organiser des rencontres et des événements, comme le porte-à-porte et les ateliers pour les habitants, ont été entravées par des

complications logistiques et un manque d'engagement des partenaires. Malgré les efforts déployés pour solliciter des retours et des suggestions de la part des partenaires de l'expérimentation, les réponses ont été limitées. Notamment, elles espéraient obtenir des orientations lors d'un comité de pilotage organisé pour discuter de la reconfiguration du projet, mais elles ont été confrontées à un manque de rétroaction concrète.

4. **Développement d'un ressenti d'échec** : Malgré des enseignements précieux issus de l'expérimentation, ceux-ci n'ont pas été valorisés et le projet a été perçu comme un échec par plusieurs partenaires. Plusieurs facteurs sous-tendent cette perception négative de l'avancement du projet. Sète Agglopôle, s'attendait à des progrès concrets dans la constitution d'un syndicat à vocation sociale. Il s'est construit en effet miroir un découragement des associations face au manque de soutien pour les actions qu'elles engageaient. Leur capacité à innover et à repenser les stratégies a été mise à rude épreuve, menant à une perte de confiance. Ce sentiment d'échec a été exacerbé lors du comité de pilotage du 22 juillet 2021, où un des représentants influents de la collectivité a partagé son scepticisme sur la réussite future du projet. Cette déclaration, venant d'une figure d'autorité, a renforcé le doute parmi les autres acteurs, les laissant avec l'impression qu'il ne serait pas possible de dépasser les divergences et relancer le projet.
5. **Décision d'arrêt** : En septembre 2021, après mûre réflexion, les associations ont décidé d'arrêter l'expérimentation. Plusieurs raisons ont été officiellement évoquées à l'occasion d'une réunion des partenaires comme des changements fréquents au sein des partenaires, des erreurs de ciblage des copropriétés, la concomitance d'événements comme les élections, et un manque de soutien des acteurs clés.

## Les enseignements de l'expérimentation nationale (Ré)anime ta copro

Cette deuxième partie se penche sur le cœur de l'expérience vécue par les acteurs et ce qu'elle permet de comprendre de la situation des petites copropriétés. Au regard des conclusions de la première partie du rapport, notre évaluation s'est attachée à capter et valoriser ce qui fait sens dans l'action plus qu'à mesurer le niveau de réalisation mentionné dans les conventions.

Nous aborderons donc le contexte dans lequel s'inscrit cette étude pour ensuite analyser le travail d'accompagnement qui a pu être mené à ce jour dans 14 copropriétés à Lille et La Courneuve.

Enfin, nous proposons d'élargir la focale de l'analyse en mobilisant un cadre théorique qui entre en résonance avec les résultats observés et nous montrons comment les collectivités territoriales engagées dans ces projets ont intégré ces résultats dans l'évolution de leur politique publique de l'habitat.

### La problématique des petites copropriétés sort de l'ombre

A l'occasion de nos observations et entretiens, nous avons progressivement mis à jour une chaîne de relations interpersonnelles constitutive d'une dynamique de réseau qui a sous-tendu le lancement des 3 projets. Nombre de ces relations convergent ou partent de la fondatrice de l'Echappée des Copropriétés (EDC), Manon Leroy, qui assure un rôle de mise en liens entre les personnes ou les organisations intéressées par les problématiques humaines et sociales des copropriétés. Par la suite, nous avons constaté un souci constant d'identifier et de relier les initiatives qui explorent la mobilisation des acteurs de la copropriété.

Sylvaine Le Garrec joue ce rôle de connecteur entre l'expérimentation (Ré)anime ta copro et d'autres démarches de recherche ou d'action concernant les copropriétés. Elle a par exemple co-animé avec Héloïse Delmotte de la MEL un atelier précarité énergétique et copropriétés à l'occasion du colloque organisé par l'Observatoire National de la Précarité Énergétique le 9 novembre 2021 à Lille. Les objectifs de cet atelier étaient de partager un vocabulaire commun, d'identifier les freins pour coconstruire des propositions qui permettent de décroisonner les dispositifs et d'"aller vers" les habitants et propriétaires. Nous la retrouvons également en soutien à l'étude "Mettre en mouvement les petites copropriétés pour la rénovation et la transition écologique : état des lieux et préconisations" pilotée par l'ONPE et l'ADEME. C'est elle également qui veillera à mettre en lien les acteurs avec le programme du PUCA (Ré)gé(n)rer les copropriétés.

C'est lors des journées nationales de l'expérimentation que se sont exprimées les attentes des acteurs qui dénotent d'une volonté de travailler ensemble et dans la durée la problématique des petites copropriétés : Échanger / Apprendre / Rencontrer / Analyser / Partager / Poursuivre / Écouter / Informer / Améliorer / Mutualiser<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Attentes des participants exprimées au démarrage de la journée nationale du 10 février 2022.

Pour la première fois, la journée nationale de l'expérimentation du 10 février 2022 a donné l'occasion aux collectivités partenaires de (Ré)anime ta copro de s'exprimer sur cette expérience et son impact sur leur politique publique locale de l'habitat.



Une des conclusions de cette journée nationale a été le besoin de partager un peu plus, entre collectivités, mais aussi avec d'autres acteurs du logement comme l'ANAH sur les petites copropriétés. **Cet intérêt partagé pour l'évolution des politiques publiques constitue le moteur de ce que nous pouvons qualifier de réseau informel.**

Comme en écho à cette demande, le PUCA<sup>10</sup> publiait au printemps 2022 ses premiers cahiers Copropriétés :

- Copropriétés : Panorama des recherches en sciences sociales<sup>11</sup> (Ed. du PUCA, mars 2022, 112p) où Eva SIMON met en lumière que les petites copropriétés sont les grandes oubliées de la recherche et mentionne dans les travaux en cours l'expérimentation lancée par La Fondation Abbé Pierre et la Fondation de France.
- Les copropriétés sans syndic à Flers agglo : une catégorisation pertinente ?<sup>12</sup>, Tess SIMAILLAUD, (Ed. du PUCA, avril 2022, 118p) qui dresse des profils types de copropriétés sans syndic construits notamment sur l'analyse du niveau de conscience d'être en copropriété.

Tout au long de notre évaluation, **nous avons constaté auprès des personnes interrogées un besoin de se reconnaître, de se rencontrer pour travailler ensemble à l'émergence d'une vision institutionnelle différente sur l'action à destination des copropriétés.**

---

<sup>10</sup> Le Plan Urbanisme Construction Architecture (PUCA) est un service interministériel créé en 1998 afin de faire progresser les connaissances sur les territoires et les villes et éclairer l'action publique.

<sup>11</sup> <https://www.urbanisme-puca.gouv.fr/coproprietes-panorama-des-recherches-en-sciences-a2502.html>

<sup>12</sup> <https://www.urbanisme-puca.gouv.fr/les-petites-coproprietes-sans-syndic-une-a2541.html>

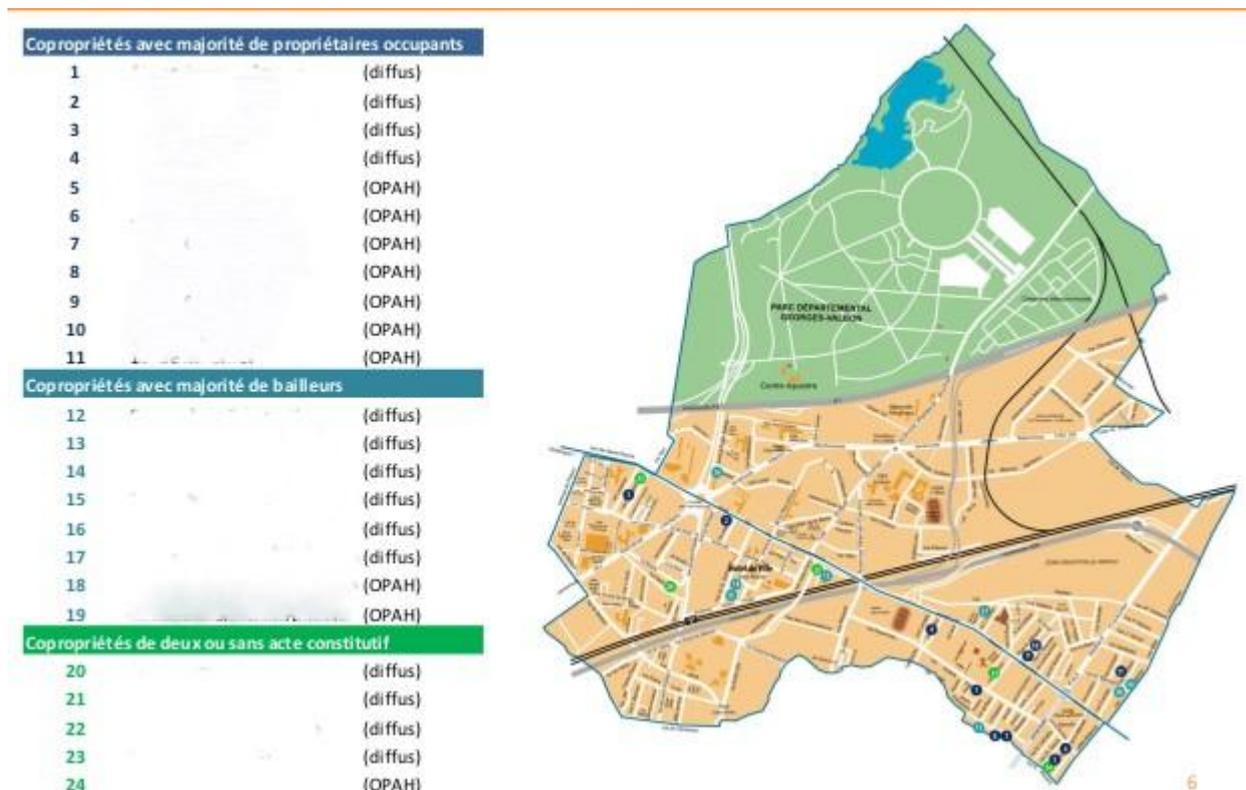
## Analyse des petites copropriétés contactées et accompagnées dans les trois projets

Dans cette partie, nous nous attacherons à comprendre pourquoi certaines copropriétés ont été accompagnées et d'autres pas ? Que nous apprennent-elles sur les ressorts de la dynamique collective en petite copropriété ?

### Constitution des échantillons de copropriétés

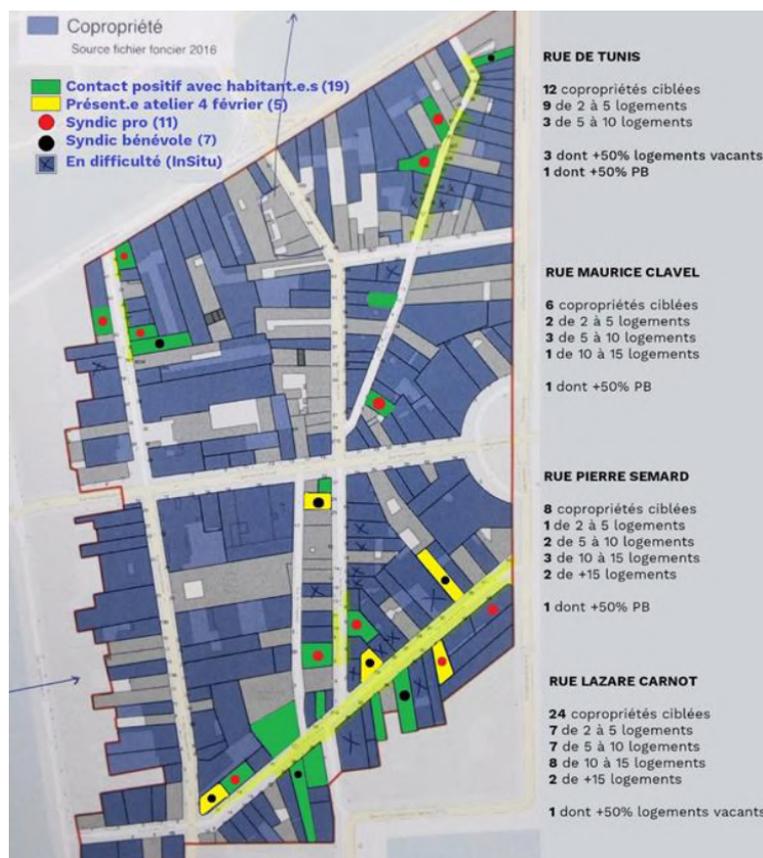
L'hétérogénéité des informations disponibles sur les copropriétés contactées à Lille, Sète et La Courneuve ne permet pas d'en faire un tableau récapitulatif probant. Néanmoins, ce paragraphe reprend les grandes lignes du processus de choix des copropriétés à qui un accompagnement a été proposé.

**A La Courneuve**, les critères de sélection des immeubles à explorer par le porte-à-porte sont pensés à partir des hypothèses à tester. Sauf exception, les copropriétés gérées par un professionnel, les copropriétés horizontales, celles dans le périmètre de l'OPAH ou avec des désordres techniques importants ne sont pas retenues. La priorité est donnée aux copropriétés avec présence supposée de propriétaires d'origine tamoule (Sri Lanka, Inde, Ile Maurice) et où des besoins de médiation sont déjà connus. L'équipe travaille à partir d'une liste de 24 immeubles. (cf. illustration ci-dessous)



Cartographie de l'échantillon des copropriétés à La Courneuve

**A Sète**, le Gefosat et l'Echappée des Copropriétés ont réalisé du porte-à-porte auprès d'un échantillon de 50 copropriétés dans le quartier des Quatres Ponts où plusieurs dispositifs publics à destination de l'habitat privé étaient déjà à l'œuvre depuis plusieurs années. Sur les 19 contacts positifs récoltés à l'occasion des porte-à-porte, 11 ont déjà un syndic professionnel et 7 un syndic bénévole. C'est plus que pour les autres projets mais cela peut être le signe d'un accompagnement précédent. En effet, à la différence de Lille et La Courneuve, le choix est fait de travailler sur le même périmètre que les programmes et actions d'amélioration de l'habitat mis en place depuis longtemps dans ce quartier. C'est une zone avec une problématique d'habitat dégradé, voire insalubre, où vivent des propriétaires modestes, repérés et connus. De nombreux arrêtés d'insalubrité ont déjà été pris.



**A Lille**, au démarrage de l'expérimentation, 36 copropriétés ont été ciblées sur le quartier Moulins. Le porte-à-porte a permis d'engager un contact avec 13 propriétaires et 25 locataires. Ce sont 7 copropriétés qui ont été accompagnées sur cette première phase.

Pour la deuxième phase sur le quartier de Fives, 74 copropriétés ont été identifiées sur la base des critères suivants :

- Copropriété de 20 logements au plus ;
- La présence d'au moins 1 propriétaire occupant (37 copropriétés avec 1 seul propriétaire occupant et 37 copropriétés avec plus d'un propriétaire occupant) ;
- Un indice de vulnérabilité entre 10 et 15 (copropriétés présentant des fragilités mais pas de difficultés).

Un courrier a été envoyé aux copropriétaires de ces 74 immeubles. Mais le porte-à-porte n'a concerné que les 37 copropriétés où il y avait plus d'un propriétaire occupant. Sur cette base, 28 copropriétés ont pu être visitées avec l'obtention de 11 contacts propriétaires et 5 contacts locataires. Le choix des copropriétés à accompagner s'est fait sur la base des critères suivants :

- absence de syndic, ou gestion par un syndic bénévole avec amélioration possible, ou avec un syndic professionnel mais sans conseil syndical ;
- existence d'un binôme de copropriétaires et/ou locataires impliqués, et disponible (prêt à s'investir) ;
- pas d'engagement dans un projet de rénovation énergétique ou de dégradation importante du bâti ;
- une situation financière saine.

Les résultats en termes de copropriétés accompagnées ont été moins probants sur la deuxième vague à Fives mais celle-ci a démarré plus tard et les immeubles repérés présentaient des situations plus complexes. (cf. tableau synthétique des accompagnements)

Dans le tableau synthétique des accompagnements pages suivantes, les en-tête de colonnes bleues matérialisent les copropriétés lilloises et les jaunes celles de La Courneuve.

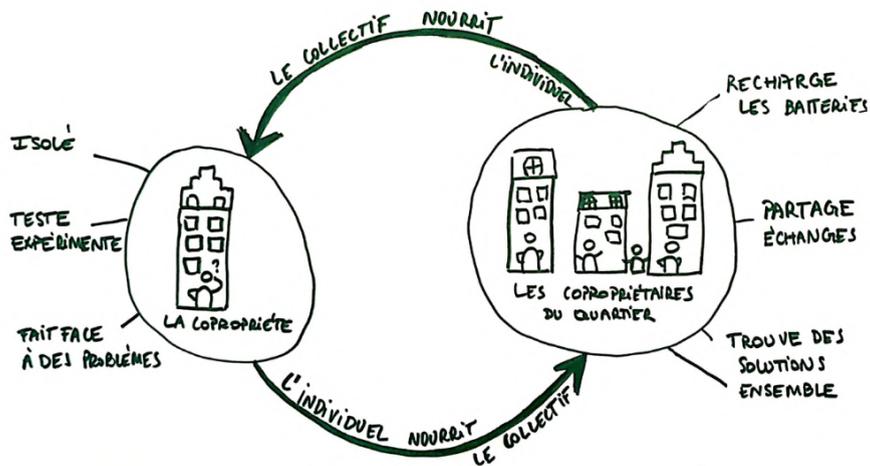
Arago (Moulins)	Arras 1 (Moulins)	Arras 2 (Moulins)	Artois 1 (Moulins)	Artois 2 (Moulins)	Artois 3 (Moulins)	Ferning (Moulins)
porte-à-porte	porte-à-porte	porte-à-porte	porte-à-porte	porte-à-porte	porte-à-porte	porte-à-porte
4 lots	3 lots+1 commerce	4 lots+2 commerces	4 logements	6 logements	4 logements	11 logements
2 PO <sup>13</sup>	3 PO	3 PO	1 PO	3 PO	2 PO	Majorité de PB
Pas de syndic	Syndic informel	Pas de syndic	Syndic bénévole	Pas de syndic	Pas de syndic	Syndic pro
<b>Besoins des habitants qui déclenchent l'acceptation de l'accompagnement et résultats obtenus (en date de juillet 2023)</b>						
Désir d'un syndic coopératif et formation AG	Désir de travaux économie d'énergie	Désirs d'entretien et travaux économie d'énergie	Régularisation assurance et règlement intérieur	Conflit voisinage Besoin d'un syndic pro	Aide à la mise en place d'une gouvernance	Désir d'un conseil syndical
Election d'un syndic bénévole Préparation AG Budget prévisionnel	Election d'un syndic bénévole Immatriculation Suivi GRAAL	Election d'un syndic bénévole Préparation AG Budget prévisionnel	Budget prévisionnel Préparation AG	Pas de résultat visible à l'accompagnement Mise en lien service médiation	Election d'un syndic bénévole	Participation à des ateliers collectifs

<sup>13</sup> Cf Glossaire p.5 pour les abréviations. PO = Propriétaire Occupant

Longpot (Fives)	Legrand 1 (Fives)	Legrand 2 (Fives)	Lannoy (Fives)	Schramm	Mocquet	Mermoz
porte-à-porte	porte-à-porte	porte-à-porte	porte-à-porte	porte-à-porte	Repérage UT Habitat	Forum de la copropriété
6 logements	2 logements +1 commerce	3 logements + 1 commerce	6 logements	10 lots	4 lots	2 lots
4 PO	3 PO	1 PO	2 PO	4 PO	2 PO	1 PO
Syndic informel	Syndic informel	Syndic bénévole	Syndic pro	pas de syndic	pas de syndic	pas de syndic
<b>Besoins des habitants qui déclenchent l'acceptation de l'accompagnement et résultats obtenus (en date de juillet 2023)</b>						
Parties communes, tensions voisinage	Assurance, délimitation	Conflit, désir de passage en syndic pro	Travaux eaux usées et règlement copro	skydome cassé désir de travaux	conflit entre PO (bruit/eau)	conflit entre PO (eau/portail cassé)
Pas de résultat visible à l'accompagnement	Pas de suite donnée par la copropriété	Mise en lien médiation et conciliateur de justice Préparation AG	Pas de suite donnée par la copropriété	Tenue de 2 AG Election d'un conseil syndical et d'un syndic pro Réparation urgente	Mobilisation individuelle et collective Tenue d'une AG Election syndic pro	Mobilisation individuelle et collective

## Les spécificités de l'accompagnement à Lille

Ce projet s'est construit en articulant démarche individuelle et collective à plusieurs niveaux pour activer et soutenir le pouvoir d'agir des habitants. Il s'inscrit résolument dans la tradition et les outils de l'éducation populaire.



C'est aussi celui qui se verra le plus empêché dans le déploiement de ses outils participatifs par les périodes de confinement. Les temps collectifs en intercopropriétés et le théâtre forum ne pourront pas être testés de manière satisfaisante.

Néanmoins, la solidité du partenariat et le développement d'une compétence collective de coopération produisent, grâce à des ajustements pertinents :

- l'accompagnement de 7 copropriétés dont les enseignements nourriront la politique publique locale de l'habitat.
- la réalisation de trois vidéos témoignages de syndics bénévoles<sup>14</sup> : économies de charges et convivialité en copro, le rôle d'un syndic bénévole dans un projet de travaux, chantier participatif.
- la création d'un réseau d'entraide de syndics bénévoles.



L'Échappée des copropriétés #19 Économies de charges et convivialité en copro Lille

<sup>14</sup> <https://www.youtube.com/@lechappedescoproprietes5782>, vidéos #17, #18, #19.

L'ARC et l'Echappée des copropriétés (EDC) partagent l'importance de partir des besoins des habitants et copropriétaires mais ont articulé des temps différents d'accompagnement : certains sur le fonctionnement juridique de la copropriété et d'autres dédiés à la dynamique collective. Ces derniers s'envisageaient sur 3 jours au départ du projet mais la faible disponibilité des copropriétaires pour ces temps d'échange collectifs a conduit l'EDC à recentrer son intervention sur la pratique de l'autoportrait<sup>15</sup> qui permet de poser un diagnostic partagé, de dégager des pistes d'actions à l'échelle de la copropriété et d'encourager les copropriétaires à utiliser les bons outils de décision collective dont l'assemblée générale.

L'accompagnement complémentaire assuré par l'ARC répondait aux questions sous l'angle juridique du fonctionnement des copropriétés. Il a contribué au bon déroulement des assemblées générales qui ont pu voter leur budget et un syndic dans le respect des règles de droit.

La tendance à considérer le droit de la copropriété comme un frein et non comme un des leviers de mobilisation par une partie des partenaires du projet a limité la capacité des acteurs à polliniser leurs approches et outils. Il y a eu peu d'effet d'hybridation entre les pratiques de l'ARC et celles de l'Echappée des copropriétés.

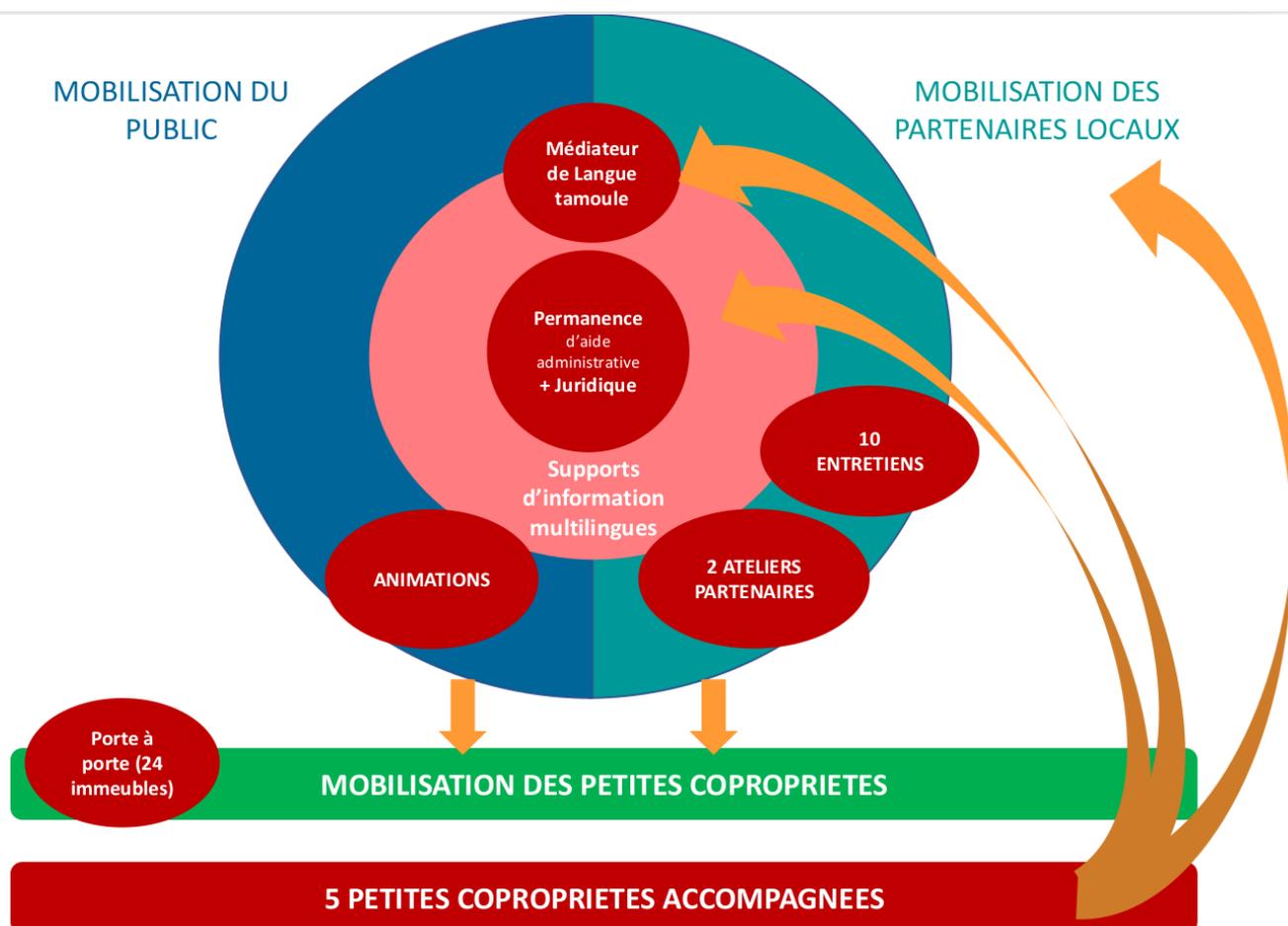
Le projet posait aussi comme hypothèse l'importance de mobiliser les locataires dans la relance d'une dynamique collective au sein des immeubles. Si des contacts avec des locataires ont bien été pris à l'occasion des porte-à-porte, aucun n'a souhaité s'investir dans les échanges et ateliers proposés par les acteurs. Les locataires signalent les petites difficultés du quotidien ou les différends avec leur propriétaire bailleur mais ne comprennent pas l'intérêt pour eux de s'impliquer dans l'expérimentation (Ré)anime ta copro. Les locataires rencontrés ne se sentaient pas faire partie d'une communauté d'immeuble.

### *Les spécificités de l'accompagnement à La Courneuve*

Le schéma ci-dessous illustre l'ensemble du processus mis en place à La Courneuve. La médiation et la traduction sont au cœur de la méthodologie au même titre que l'aide administrative et juridique.

---

<sup>15</sup> Cf exemple mis en annexe.



Ce projet a produit des supports pédagogiques qui réussissent à simplifier la définition et le fonctionnement des copropriétés en passant par des visuels<sup>16</sup>. Mais l'apport le plus intéressant réside dans la documentation de leur méthodologie de dialogue avec les copropriétaires. La problématisation du lien social qui sous tend leur expérimentation les a amenés à détailler avec précision les 7 étapes pour passer du dialogue à la relance du fonctionnement de la copropriété :

- Créer une relation avec un copropriétaire moteur.
- Mobiliser individuellement tous copropriétaires.
- Réunir collectivement tous les copropriétaires.
- Préparer et animer une assemblée générale.
- Accompagner la gestion et la mobilisation.
- Accompagner la 2ème assemblée générale.
- Accompagner la gestion et la mobilisation.

Le tableau ci-dessous présente la temporalité du déploiement de la méthode pour les 6 premières copropriétés contactées. Il illustre notamment le temps nécessaire pour franchir chacune des étapes dans les cas les plus complexes. La copropriété de la rue Maurice Bureau passe en deux semaines à l'étape réunion collective de tous les copropriétaires mais c'est aussi

<sup>16</sup> Cf. Annexes de ce rapport

	Général Schramm	Guy Moquet	Jean Mermoz	Edouard Renard	Pasteur	Maurice Bureau
1. Créer une relation avec un copropriétaire moteur	Janvier 2021	Mai 2021	Janvier 2023	Septembre 2022	Janvier 2023	Avril 2023
2. Mobiliser individuellement tous les copropriétaires				Blocage		
3. Réunir collectivement tous les copropriétaires	Mai 2021 (5 mois) 5 réunions	Janvier 2023 (2 ans) 2 réunions	Juin 2023 (6 mois)			Avril 2023 (2 semaines)
4. Préparer et animer une AG	Mars 2022	Avril 2023				
5. Accompagner la gestion et la mobilisation						
6. Accompagner la 2 <sup>e</sup> AG	Avril 2023					
7. Accompagner la gestion et la mobilisation						

la première à prendre contact par la permanence pour une problématique d'immatriculation sans contexte conflictuel.

Nous revenons plus en détails sur certains aspects de cette méthode dans les paragraphes suivants.

### Les spécificités de l'accompagnement à Sète

L'accompagnement à Sète devait se construire à partir des besoins individuels rencontrés par les copropriétaires et locataires sur les aspects de confort et de charges pour ensuite les amener à la dynamique collective dans l'immeuble et entre habitants du quartier. A la différence des autres, il démarre par une phase de communication en porte-à-porte vers les habitants pour présenter l'expérimentation et les inviter à participer aux futurs ateliers. L'enchaînement rapproché entre un porte-à-porte et le premier atelier permet un bon niveau de participation mais les phases successives de confinement coupent cette dynamique. La relance des contacts ne débouchera que sur deux diagnostics mais aucun accompagnement n'a pu être enclenché. La mise en perspective avec les deux autres projets montre que la méthodologie proposée n'était sans doute pas adaptée sur deux aspects : le choix de l'entrée par le diagnostic individuel sur les consommations d'énergie pour ouvrir la voie à une approche collective et la sélection des copropriétés (18 immeubles sur les 19 approchés ont déjà un syndic).



Les contacts des porte-à-porte et de l'atelier collectif ont mis en lumière un décalage entre les besoins des habitants rencontrés et les premières propositions faites par le Gefosat

et l'Echappée des Copropriétés. Les habitants ne se sentaient pas vraiment concernés par le sujet ou n'en comprenaient pas l'intérêt pour eux. C'est notamment le cas pour les locataires.

### *Que retenir du travail d'accompagnement mis en place auprès de 14 copropriétés à Lille et La Courneuve ?*

Les copropriétés accompagnées sont majoritairement de très petites copropriétés inorganisées ou désorganisées dont le nombre de logements oscille entre 2 et 10 avec suffisamment de propriétaires occupants (PO dans le tableau) pour nouer un dialogue constructif. Les acteurs associatifs ont distingué celles pour lesquelles aucune trace d'assemblée générale ou de syndic n'a pu être retrouvée, ce sont les copropriétés inorganisées et celles pour lesquelles les instances existent ou ont existé mais ne fonctionnent plus (copropriétés désorganisées). Le tableau de synthèse met en perspective les principales caractéristiques de ces 14 copropriétés.

**A la date d'écriture de ce rapport, 6 copropriétés sur les 10 en carence de syndic ont mis en place une AG et ont élu un syndic.** C'est la réussite la plus visible de l'expérimentation à l'échelle des copropriétés.

### **L'expérimentation démontre qu'il est possible de (Ré)animer une copro. Cela passe par la réactivation du processus de décision collective et le retour d'un interlocuteur de confiance pour les copropriétaires avec la consolidation du syndic qu'il soit bénévole ou professionnel.**

Le retour possible de décisions collectives légales est aussi la première étape incontournable pour retrouver un pouvoir d'agir sur l'entretien du bâti. Même si certaines des copropriétés accompagnées avaient le souhait d'engager des travaux importants de type rénovation énergétique, la temporalité de l'expérimentation (3 ans) ne permet pas de mesurer son impact sur ce besoin. Seule la copropriété de la rue Schramm à La Courneuve qui est accompagnée depuis trois années pleines a réussi la réparation de son skydome mais pas encore la réparation des fuites sur le toit dont le montant des dépenses à engager n'a pas été réuni suite à des impayés d'appels de charges.

Car l'autre enseignement commun à ces 14 copropriétés, c'est le rythme long et chaotique de ce type d'accompagnement. Les porte-à-porte se font en plusieurs passages, la récolte des coordonnées de tous les copropriétaires demande parfois des recherches poussées pour retrouver les propriétaires bailleurs, chaque organisation d'un temps collectif se heurte à la délicate articulation des agendas individuels et les déménagements sont assez fréquents. Enfin, il n'est pas rare que les acteurs soient recontactés plusieurs mois après les premiers porte-à-porte car entre-temps les besoins et positions des copropriétaires ont évolué. Par exemple, la copropriété lilloise "Artois 3" a été contactée sur la première vague du quartier Moulins en 2020 mais son accompagnement se réalisera avec la deuxième vague en 2022, soit deux ans après sa création puisqu'il s'agissait d'une copropriété en constitution en 2020. Autre exemple, les contacts individuels avec la copropriété de la rue Mocquet à La Courneuve ont mis du temps avant de déboucher sur la possibilité d'une rencontre entre les copropriétaires. C'est

le lien de confiance tissé au fil des échanges entre le médiateur tamoul et l'un des copropriétaires impliqués dans le conflit de voisinage qui permettra finalement une ouverture.

Le premier et principal défi rencontré par les acteurs de terrain réside dans l'engagement des copropriétés à entrer pleinement dans l'expérimentation. A l'exception de la copropriété rue Mermoz à La Courneuve, aucune n'a fait de démarche pour trouver de l'aide face à un problème. Elles ne sont donc pas à l'initiative de l'accompagnement et si des besoins existent, ils n'ont pas trouvé d'espace de prise en charge.

**Seules les copropriétés pour lesquelles un contact durable et de qualité est établi avec un ou plusieurs copropriétaires seront accompagnées.** C'est à la fois un choix affirmé par les acteurs mais aussi une nécessité de terrain bien comprise. Le premier contact qui se tisse au moment du porte-à-porte est primordial et doit ouvrir vers un dialogue pour espérer déboucher sur un accompagnement. **Ce dialogue est la première condition à remplir mais ne suffit pas à engager les copropriétaires dans l'expérimentation. Dans tous les cas observés, c'est ensuite la rencontre entre un besoin identifié et la capacité reconnue des acteurs à le satisfaire qui fera la différence.**

Nous identifions plusieurs familles de déclencheurs à l'accompagnement chez ces 14 copropriétés, tous renvoient à l'existence d'un besoin non satisfait :

- L'existence d'un conflit entre propriétaires pour 5 copropriétés.
- Des réparations, de l'entretien ou des travaux d'économie d'énergie à effectuer pour 5 copropriétés.
- Des factures à répartir entre copropriétaires pour deux cas (cette entrée étant aussi liée à un conflit)
- L'absence d'assurance et des informations incohérentes dans les règlements pour deux copropriétés dont l'accompagnement n'a pas abouti. Nous faisons l'hypothèse que le besoin était ressorti de l'échange avec les acteurs mais n'était pas jugé important par les copropriétaires.
- L'envie de mieux s'organiser, seul facteur déclenchant où l'objectif des copropriétaires rejoint explicitement celui de l'expérimentation. Il concerne 2 copropriétés.

Les copropriétaires entrés en dialogue avec les acteurs associatifs développent progressivement une confiance dans leurs capacités à dépasser les blocages rencontrés dans la gestion ou non gestion des besoins. **Ils font d'abord confiance aux acteurs et acceptent d'engager un dialogue puis cette confiance se déplace sur le processus d'accompagnement** pour finir dans les cas les plus aboutis à restaurer suffisamment de confiance et d'intérêt envers les instances officielles de gouvernance des copropriétés (assemblées générales, syndicats) pour les investir ou les réinvestir. L'élection d'un syndic qu'il soit bénévole ou professionnel illustre cette dernière étape.

## Le retour de la confiance comme facteur clé de la gouvernance des petites copropriétés

Dans (Ré)anime ta copro, les acteurs des territoires de la MEL et de Plaine Commune ont exploré les effets de la remédiation du lien social sur la gouvernance des copropriétés. La concordance des résultats de ces projets avec l'évolution des théories de l'action collective et notamment l'analyse de la gouvernance économique des communs nous amène à mobiliser ce cadre théorique pour présenter les principaux enseignements. Nous espérons ainsi donner une dimension prospective à ce travail de capitalisation.

### *L'apport de la théorie des communs dans la compréhension de la gouvernance des petites copropriétés*

S'attaquer à la question de la gouvernance des petites copropriétés ne peut s'envisager sans faire un détour par les théories de l'action collective tant le panorama semble renvoyer à une version contemporaine appliquée à l'habitat de la "tragédie des communs". Ce concept, développé par Garrett Hardin en 1968<sup>17</sup>, illustre une situation dans laquelle des individus, agissant indépendamment et rationnellement en fonction de leurs propres intérêts, peuvent épuiser ou dégrader une ressource partagée, même si cela va à l'encontre de l'intérêt à long terme du groupe dans son ensemble. En effet, le désengagement des copropriétaires de l'entretien des parties communes et du bâti finit toujours par avoir des conséquences négatives tant sur le confort que sur la valeur patrimoniale des biens de chacun. Dans les cas qui préoccupent les collectivités territoriales les décisions collectives évitant la dégradation des immeubles ne se prennent pas, même dans le cadre d'OPAH ou de POPAC. Les pouvoirs publics sont alors contraints d'adopter des mesures coercitives sous peine de voir leur responsabilité engagée (procédures de péril, expropriations...).

Mais Elinor Oström a apporté une perspective plus nuancée et empirique à la théorie de l'action collective<sup>18</sup>, en démontrant que, **sous les bonnes conditions**, les individus peuvent collaborer de manière autonome pour gérer et préserver des ressources communes, défiant ainsi la notion de "tragédie des communs". Nous proposons donc d'analyser les résultats de l'expérimentation en mobilisant son cadre théorique.

Clarifions d'abord la définition que fait Elinor Oström des communs. Selon elle, un "commun" ne se définit pas uniquement par ses caractéristiques physiques, mais aussi par la façon dont il est gouverné et géré. Un commun peut être compris comme **un système de ressources partagées par une communauté**, celle-ci établissant un ensemble de règles et de procédures pour coordonner les usages et assurer sa pérennité. Ce système inclut une dimension économique car les utilisateurs tirent un bénéfice de l'usage de la ressource que l'on peut représenter comme un réservoir, ou un milieu, contenant des "unités économiques" (poissons

---

<sup>17</sup> Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. Science, 162(3859), 1243-1248.

<sup>18</sup> Oström, E. (2010). Gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles. Éditions de Boeck.

pour une pêcherie par exemple). Cette gouvernance s'appuie sur la confiance mutuelle, la réciprocité et l'engagement des utilisateurs dans l'élaboration, le respect et l'adaptation des règles qui déterminent comment ils utilisent, préservent et régénèrent leur ressource. Enfin, elle souligne que, pour que cette gouvernance soit efficace, elle doit être adaptée aux spécificités locales et refléter les besoins et les connaissances des utilisateurs eux-mêmes. **En résumé, si nous sommes en présence d'une ressource, matérielle ou immatérielle, que se partage une communauté d'utilisateurs sur la base de règles explicites définies au moins en partie par cette même communauté, nous pouvons parler d'un commun.**

Les copropriétés correspondent à cette définition dans la mesure où elles impliquent une gestion collective de ressources partagées. Tout comme un système d'irrigation communautaire ou une pêcherie, une copropriété est composée de parties communes (hall d'entrée, toit, murs...) dont profitent tous les copropriétaires et d'usages privatifs pouvant être considérés comme une source de revenus. La communauté est facilement identifiable tout comme ses droits d'accès codifiés par les tantièmes. Il y a donc bien articulation d'enjeux individuels et collectifs. La gestion des copropriétés, tout comme d'autres ressources communes, mobilise des règles reprises pour partie dans le règlement de copropriété et des mécanismes de gouvernance avec des prises de décision collective en assemblée générale.

Regardons maintenant les principes identifiés par Elinor Oström pour qu'une communauté puisse réguler ses dilemmes par la coopération et préserver efficacement sa ressource partagée.

1. **Définition claire des frontières** : il doit être défini qui a le droit d'utiliser la ressource commune et quelles sont les limites de cette ressource. **Elle est théoriquement décrite dans le règlement de la copropriété qui définit l'attribution des lots et des tantièmes. Il est souvent manquant ou inadapté dans les petites copropriétés en difficulté.**
2. **Adéquation entre les règles de l'utilisation des communs et les conditions locales** : les règles doivent être adaptées aux besoins et aux conditions locales plutôt que d'être imposées de l'extérieur. **C'est un champ intéressant à questionner et explorer en ce qui concerne les copropriétés petites ou grandes.**
3. **Participation des utilisateurs à la prise de décision** : les personnes qui utilisent et sont affectées par la ressource doivent pouvoir participer à la prise de décision concernant son utilisation. **Tous les copropriétaires ont la capacité de participer à l'assemblée générale qui est légalement fondée à prendre les décisions collectives nécessaires au fonctionnement de la copropriété. Mais les locataires sont écartés de la gestion d'une copropriété.**
4. **Surveillance effective par les membres ou par une entité de confiance** : pour éviter la surutilisation ou l'abus, il doit y avoir une certaine forme de surveillance. Cette surveillance est souvent plus efficace lorsqu'elle est effectuée par les membres eux-mêmes ou par une entité en qui ils ont confiance. **Le conseil syndical et le syndic peuvent assurer un rôle de surveillance effective et dans une certaine mesure de sanction.**

5. **Sanctions graduées pour ceux qui enfreignent les règles de la communauté** : plutôt que des sanctions draconiennes, des sanctions progressives peuvent être appliquées en fonction de la gravité et de la fréquence de la violation. **C'est un champ intéressant à questionner et explorer en ce qui concerne les copropriétés. Les syndicats sont théoriquement des acteurs qui peuvent mettre en œuvre ces sanctions graduées dans leur gestion des impayés.**
6. **Mécanismes de résolution des conflits à faible coût** : lorsque des désaccords surviennent, il doit y avoir des moyens rapides, efficaces et peu coûteux de les résoudre. **Le syndic ou le conseil syndical pourrait assumer cette régulation mais cela semble rarement le cas. Par ailleurs, cette question des mécanismes de gestion des conflits ne fait pas partie des mentions obligatoires d'un règlement de copropriété.**
7. **Droit d'auto-organisation reconnu par les autorités extérieures** : pour que la gestion des communs soit efficace, les communautés doivent avoir le droit de créer leurs propres règles et institutions sans ingérence extérieure. **La loi de 1965 a posé les bases de l'organisation et du fonctionnement des copropriétés mais laisse-t-elle suffisamment de marges de manœuvre ?**
8. **Organisation en couches multiples pour les biens communs de grande échelle** : pour les grands systèmes, plusieurs couches de gouvernance (local, régional, national) peuvent être nécessaires pour gérer efficacement la ressource. **Ce huitième principe pourrait concerner les territoires à forte densité de petites copropriétés où s'engagent des opérations de type POPAC, OPAH ou ORCOD.**

Il est intéressant de rajouter à ces principes la notion d'actualisation car elle permet de comprendre les difficultés rencontrées dans la mobilisation de certaines catégories d'occupants, dont les locataires, qui étaient une cible pour les projets à Sète et Lille.

Le taux d'actualisation, dans le cadre des travaux d'Elinor Oström sur les communs, renvoie à la manière dont les acteurs valorisent les bénéfices futurs d'une ressource par rapport à ses bénéfices immédiats. Ce taux est central dans la gouvernance car il influence la capacité des utilisateurs à coopérer, investir dans la ressource et s'abstenir de la dégrader. Un taux d'actualisation élevé, signifie que les acteurs sont susceptibles de privilégier des bénéfices à court terme, au détriment de la durabilité de la ressource. Nous considérons que c'est le cas de certains locataires ou propriétaires rencontrés à Lille qui déclinaient les propositions d'accompagnement en invoquant un déménagement ou une mutation espérée ou à venir. Le bénéfice à court terme que constitue une vente ou un changement de logement l'emporte alors sur l'intérêt de l'entretien de l'immeuble. À l'inverse, un taux d'actualisation faible traduit la volonté d'utiliser la ressource partagée dans la durée et indique une préférence pour les bénéfices à long terme, favorisant ainsi des stratégies de conservation. Cela peut expliquer l'intérêt plus grand des propriétaires occupants dans le maintien ou la restauration d'un fonctionnement qui préserve le bon état de l'immeuble. La compréhension et la prise en compte de cette notion d'actualisation est essentielle pour mettre en place des régimes de

gouvernance adaptés et durables<sup>19</sup>.

Nous ne traiterons dans la suite de ce rapport que des éléments d'analyse qui rejoignent les observations menées dans le cadre de l'expérimentation (Ré)anime ta copro : le rôle central de la confiance, ce qui touche aux décisions collectives et à la résolution des conflits.

### *Les trois ressorts de la confiance*

Dans ses études sur les systèmes de gestion des ressources communes, Oström a noté que la confiance mutuelle entre les utilisateurs est essentielle et qu'elle se construit dans la **récurrence du dialogue**. Les acteurs qui communiquent régulièrement et établissent des règles ensemble apprennent dans l'expérience à se connaître, se comprendre puis à se faire confiance. Ce sont les interactions sociales qui amènent les individus à sortir de leurs dilemmes. On retrouve ici le postulat exploré dans l'expérimentation (Ré)anime ta copro de remédiation du lien social entre les copropriétaires comme première étape indispensable à l'amélioration de la gestion des copropriétés. Mais dans les petites copropriétés inorganisées ou désorganisées, il faut d'abord recréer des opportunités de dialogue et cela passe par les déclencheurs de l'accompagnement cités plus haut : un conflit à arbitrer, un besoin de travaux, un problème de factures sur les charges communes à régler. Un objet de dialogue suffisamment consistant, sans être insurmontable, devient alors support pour nourrir les échanges dans la durée et organiser, dans leur suite logique, une assemblée générale de copropriété où les copropriétaires reprennent contact avec la nécessité et l'expérience de la décision collective. Derrière la récurrence du dialogue, nous trouvons l'apprentissage mutuel par l'action qui renforce la confiance dans les règles qui ont permis d'avancer.

La confiance se joue aussi dans l'anticipation des comportements des autres face aux engagements pris devant le collectif. Les théories de l'action collective ont toutes démontré que si les individus pensent que les autres vont tricher ou ne pas respecter les règles, ils sont moins enclins à coopérer eux-mêmes. A l'inverse, si les individus pensent que les autres respecteront leurs engagements ou qu'ils craignent la réprobation sociale des autres membres, ils sont plus susceptibles de coopérer et de respecter eux-mêmes les règles. Il est donc important de soutenir aussi la confiance par des mécanismes efficaces de surveillance et de sanction. Si les individus savent qu'il y a un contrôle et une réaction en cas de manquement, ils ont ou garderont plus facilement confiance dans le système.

La copropriété de la rue Schramm à La Courneuve se trouve aujourd'hui à cette étape dans la reconstruction de la confiance entre les copropriétaires. Le dialogue a été renoué, deux assemblées générales se sont tenues où des décisions de travaux ont été valablement votées. Or, certains copropriétaires ne paient pas les appels de fonds correspondant aux décisions qu'ils ont pourtant votées et cela même après des relances et des séances alliant médiation culturelle et pédagogie. Si le syndic professionnel récemment mis en place et les acteurs qui

---

<sup>19</sup> Elle pourrait par exemple être utilisée pour moduler le taux de contribution au fond de travaux mis en place par la loi Alur.

accompagnent le processus de remédiation ne décident pas d'une sanction adaptée, ils risquent de perdre la confiance fraîchement retrouvée des autres personnes dans le fonctionnement de leur copropriété.

Bâtir la confiance passe enfin par la transparence c'est-à-dire un accès facile et équitable à des informations claires sur l'état de la ressource, les règles et les comportements des autres. Une bonne partie des copropriétés accompagnées à Lille et La Courneuve présente des carences dans ce domaine. La barrière de la langue, prise en charge par les intervenants de l'AARMMI qui assurent des traductions à La Courneuve, est finalement un obstacle plus facile à lever que d'autres tels que la compréhension des démarches administratives à mener. Pour les copropriétés qui n'ont pas ou plus de syndic, il n'est pas rare que le règlement ait disparu et qu'il faille en chercher une copie. Cette démarche administrative a été réalisée dans le cadre de l'accompagnement de la rue Mocquet, elle est longue et complexe. Or, ce document fait référence pour la définition des lots et des tantièmes et la gestion des parties communes. On retrouve cette même difficulté sur la copropriété "Legrand" à Lille où les copropriétaires ne disposent pas d'informations claires et lisibles sur la délimitation de la copropriété. De manière générale, les acteurs de terrain soulignent toutes et tous des problèmes d'accessibilité aux informations pour les copropriétaires liés à l'absence de documents ou à la production de documents difficilement lisibles par les syndics professionnels. L'accompagnement proposé dans le cadre de l'expérimentation déploie beaucoup de temps et d'outils pédagogiques pour compenser cette difficulté majeure d'accès à l'information concernant l'immeuble, la répartition des lots entre les copropriétaires et son fonctionnement. Les besoins dans ce domaine sont immenses et renvoient à des problématiques culturelles et de capital social.

### La résolution des conflits

Il semble que les conflits aient un impact plus grave sur la gouvernance des petites copropriétés. En effet, un conflit de voisinage implique *a minima* deux personnes dans deux logements différents ce qui peut très vite bloquer la prise de décision dans les assemblées générales. Il n'y a pas de dilution du conflit dans le nombre et les situations de blocage dégradent durablement les relations humaines puis les instances de la copropriété. L'histoire des copropriétés contactées à Lille comme à La Courneuve croise souvent la démotivation d'un syndic bénévole face aux difficultés relationnelles, elles-mêmes générées par un problème lié au fonctionnement de la copropriété : factures à se répartir, refus de payer des appels de charge, privatisation de parties communes par un locataire ou un copropriétaire indélicat, travaux impactant la copropriété sans décision d'assemblée générale comme la création de nouveaux logements...

Dans ces contextes, le recours à des compétences de médiation au plus proche des réalités des habitants et copropriétaires peut déboucher sur des résultats significatifs. Il s'agit de proposer un service plus accessible que les actions de médiation sociale des municipalités ou du conciliateur de justice. Les copropriétés accompagnées par La Courneuve connaissent toutes des conflits au départ ; conflit larvé pour celle de la rue Schramm et conflit très ouvert pour celles de la rue Mocquet et de la rue Mermoz. A chaque fois, les membres de l'équipe

pratiquant la médiation ont entendu chacune des parties prenantes afin qu'elles se sentent pleinement reconnues dans leurs difficultés. La deuxième étape consiste souvent à récupérer des informations manquantes pour reconstituer des faits afin d'entamer de nouveaux échanges qui éclairent la situation sous un jour nouveau avec des pistes de résolution du différend. Enfin, ce sont les collectivités partenaires qui sont sollicitées pour jouer le rôle du gendarme comme avec la visite du service hygiène et sécurité en préservant ainsi le capital confiance en cours de constitution avec l'équipe de médiation. L'objectif recherché par cette forme d'accompagnement est d'amener les copropriétaires à bouger, modifier leur point de vue sur le blocage. La disponibilité et la neutralité propres à la posture de médiation créent petit à petit une relation de confiance avec les parties prenantes du conflit. Nous avons assisté à un échange révélateur de ce processus lors de l'assemblée générale de la rue Mocquet entre le médiateur tamoul et un des copropriétaires : *"Si toi tu le dis, alors je te crois"*. Ce copropriétaire répondait indirectement aux propos de son voisin honni en signifiant que sa confiance passait par un tiers. Néanmoins cette assemblée générale a permis l'élection d'un syndic professionnel qui pourra reprendre le flambeau de ce capital confiance reconstruit.

### *Les contextes dans lesquels se prennent les décisions collectives*

C'est l'angle d'analyse le plus intéressant à explorer pour comprendre ce qui se joue au sein des petites copropriétés mais c'est aussi celui qui aura été le plus difficile à approcher car il demande une posture d'observation des moments de vie de la copropriété et donc une présence importante sur le terrain que seuls les acteurs de La Courneuve ont intégré dans leur démarche. Les résultats de l'expérimentation mettent en évidence une arène principale : l'assemblée générale. Formelle et stable, elle marque la sortie de la désorganisation et le retour de décisions collectives qui posent des règles opposables à tous les copropriétaires. Pour autant, son retour ne doit pas faire oublier le processus plus informel qui permet ce résultat. En effet, dans tous les cas documentés auxquels nous avons eu accès, les décisions d'assemblées générales se sont préparées en amont avec la participation plus ou moins grande des acteurs de l'expérimentation. A minima, les copropriétaires ont été conseillés sur la convocation, l'ordre du jour et la formulation des résolutions à faire voter. A La Courneuve, des réunions préparatoires sont organisées pour prendre le temps d'expliquer les sujets et de faire émerger une majorité en identifiant et traitant en amont les points de blocage. Par ailleurs, l'équipe n'hésite pas à "faire syndic" lors de la première assemblée générale afin d'installer les conditions de sa bonne tenue. Les convocations sont écrites pour le copropriétaire qui convoque l'assemblée. Les débats et les votes sont également pris en charge et chacun joue un rôle dans le soutien à la participation des copropriétaires présents. La CLCV et Sylvaine Le Garrec se partagent l'animation et le secrétariat, les médiateurs et traducteurs de l'AARMMI se répartissent dans la salle à côté des copropriétaires et sont pro-actifs dans les traductions et explications. La réussite de cette "première" est considérée par les acteurs du projet comme cruciale car elle décide de l'arrivée d'un nouvel acteur avec l'élection d'un syndic professionnel.

## Le rôle prépondérant du syndic

Pour inscrire leur résultat dans la durée, les accompagnements à Lille et à La Courneuve ont misé sur la relance d'un des acteurs de la copropriété : le syndic. Le syndic a été jugé plus protecteur du processus de reconstitution d'une gouvernance que le conseil syndical. Il a en effet la capacité de mettre en œuvre les décisions prises collectivement et de rappeler chacun à ses engagements.

A Lille, la prise de conscience de l'importance de ce rôle a donné lieu à l'émergence d'un réseau d'entraide de syndics bénévoles<sup>20</sup>.

La situation conflictuelle des copropriétés à La Courneuve a incité les acteurs à privilégier la piste d'un syndic professionnel qui puisse aussi assurer un rôle de tiers de confiance. Nous avons constaté que les acteurs de la médiation cherchent à transmettre la confiance des copropriétaires dont ils sont dépositaires à ce syndic professionnel. Ils se sont donc beaucoup investis dans la recherche de syndics professionnels adaptés à la situation des copropriétés de la rue Schramm et de la rue Mocquet. Ce sont deux syndics unipersonnels installés sur le territoire de Plaine Commune. Celui de la rue Schramm a accepté avec des réticences face aux difficultés : pas d'enregistrement, pas de syndic professionnel préexistant, deux règlements de copropriété pour une même adresse. En général, il ne prend pas les petites copropriétés où les notions de charges et d'entretien des parties communes ne sont pas comprises et acceptées. L'entretien réalisé avec lui nous a permis d'identifier qu'il se considérait comme inutile puisqu'il ne pouvait pas gérer les mises en travaux à cause des impayés. Pour lui, *"passer son temps en réunion avec l'équipe"* ou *"faire de la communication entre les copropriétaires"* est source de malaise car cela ne correspond pas à l'idée qu'il se fait de son métier de "gestion". A l'inverse, celui qui a accepté d'être syndic pour la copropriété de la rue Mocquet souhaite développer son activité auprès des petites copropriétés fragiles et en difficulté car ce qui le motive dans son métier c'est l'accompagnement plus que la gestion. Il accorde donc beaucoup d'importance aux relations humaines et à la communication avec les copropriétaires : *"le syndic pro est là plus pour faire le médiateur que de la gestion courante. C'est beaucoup de temps, d'écoute, d'empathie. C'est comprendre les deux points de vue et trouver une solution intermédiaire qui sera la moins pire"*. Son expérience lui fait dire que la plupart des impayés de charges viennent de l'incompréhension du fonctionnement des copropriétés et qu'il faut réserver les démarches de recouvrement aux seuls *"vrais mauvais payeurs qui ont toujours une excuse ou font du chantage"*.

On voit se dessiner deux visions différentes du métier de syndic dont l'une s'appuie sur les compétences de médiation et de pédagogie. Ce sont justement les compétences mises en œuvre par l'équipe de La Courneuve dans le cadre de l'expérimentation. La conclusion que nous pouvons soumettre au débat est qu'il est nécessaire de mettre ces compétences à disposition plus systématique des petites copropriétés où le lien social se délite.

---

<sup>20</sup> Cf. De la capacité d'adaptation à la démarche apprenante, le paragraphe "A l'échelle des acteurs" p 36

# De la capacité d'adaptation à la démarche apprenante

## A l'échelle des acteurs

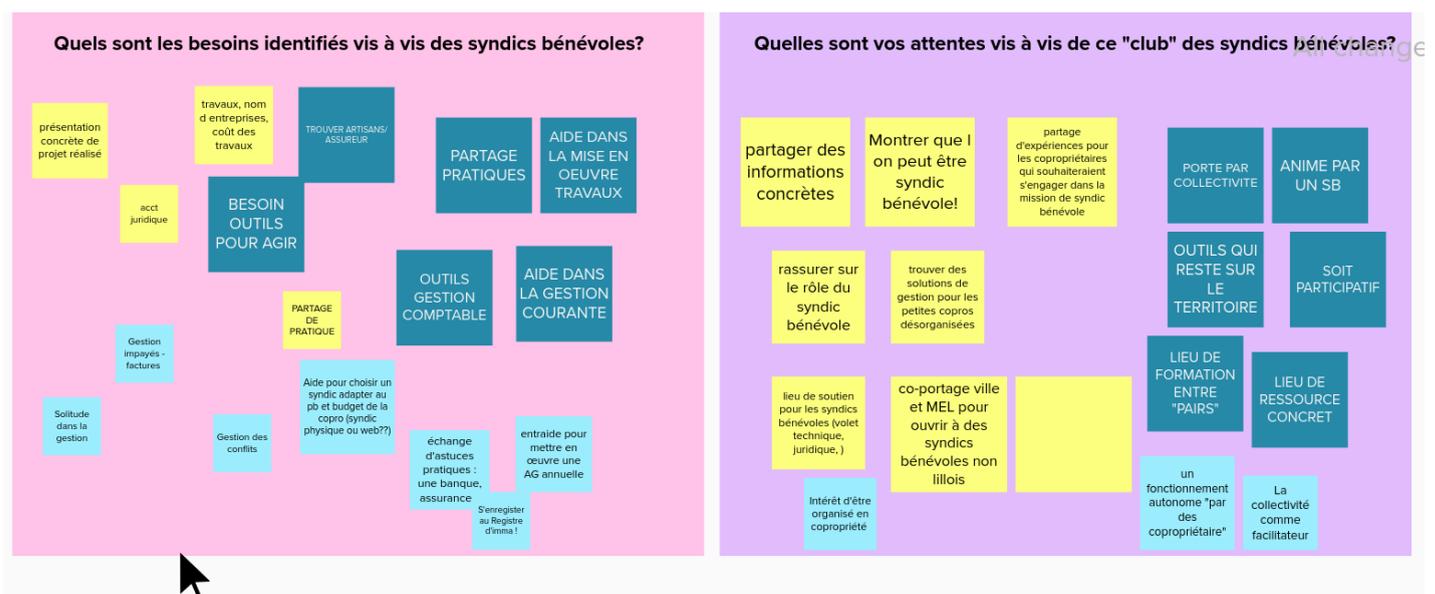
L'expérimentation a demandé une grande capacité d'adaptation à l'échelle individuelle comme à l'échelle collective. Tous les niveaux d'action ont été concernés : fondations, collectivités, acteurs associatifs locaux. Chacun s'est retrouvé à accepter les pas de côté que l'action et les réalités du terrain appelaient. Le contexte sanitaire a contribué à cette nécessité d'adaptation et seuls les projets dont la raison d'être était claire et partagée par tous les partenaires ont pu mobiliser les ressources et la souplesse pour plier et s'ajuster sans se perdre.

Par ailleurs, les mécanismes d'ajustement et d'intégration des réalités ont autant touché la forme que le fond des projets, autant à Lille qu'à La Courneuve.

A ce titre, l'expérimentation (Ré)anime ta copro peut être considérée comme une véritable démarche apprenante.

En effet, les entretiens avec les acteurs nous livrent le récit d'une intégration rapide et au fil de l'eau des enseignements du projet où il est important de saisir les opportunités de bifurcation au service de la raison d'être du projet. Cela demande une posture d'ouverture et de mise en lien avec l'actualité des projets logement et habitat d'un territoire.

Le cas le plus explicite concerne l'émergence d'un réseau de syndicats bénévoles à Lille. Le projet initial prévoyait des rencontres entre les habitants des copropriétés d'un même quartier pour faciliter l'interconnaissance et des réflexes d'entraide. Ces temps s'avèrent difficiles à organiser mais les échanges en comité technique font état de webinaires organisés par la Maison de l'Habitat Durable dans un autre contexte où des syndicats bénévoles étaient présents, actifs et exprimant des besoins d'entraide. Les membres du comité technique repèrent la convergence d'objectifs et l'EDC anime en mai 2021 un atelier d'exploration du sujet dont la Ville de Lille a assuré les invitations en tant que pilote du projet (cf. capture d'écran ci-dessous).



Dans cet exemple, les syndicats bénévoles ont été identifiés comme la pierre angulaire de la

remobilisation des petites copropriétés, ils sont un relais essentiel pour ancrer une dynamique collective, et le choix a été fait de s'appuyer sur ce constat pour faire évoluer les actions. **Le réseau sera déployé au deuxième semestre 2022 et peut être considéré comme un résultat de l'expérimentation même si il n'était pas mentionné dans le plan d'action et la convention de partenariat.**



*Rencontre syndics bénévoles à Lille (2023)*

Ces types d'ajustement existent aussi dans l'expérimentation de Sète mais ils ne sont travaillés que par les acteurs associatifs locaux avec l'aide de la Fondation Abbé Pierre locale et d'une intervenante de l'échappée des copropriétés (EDC). Par exemple, le Gefosat et l'EDC ont préparé une reconfiguration du projet qui est présentée au comité de pilotage de décembre 2020 mais cela ne génère pas d'échanges à visée collaborative avec les autres partenaires, juste quelques constats ou conseils.

Le travail initié au premier semestre 2021 sur la méthodologie du porte-à-porte mettra à jour une opportunité de bifurcation du projet. Les questions posées par l'intervenante extérieure de l'EDC sur les caractéristiques et l'historique des copropriétés sélectionnées pour le porte-à-porte font ressortir qu'elles ont majoritairement déjà été accompagnées dans le cadre de l'OPAH-RU. Se pose alors la question de la disponibilité et de l'intérêt des personnes pour s'inscrire dans l'expérimentation (Ré)anime ta copro avec l'entrée précarité énergétique si elles ont déjà mobilisé du temps et de l'énergie précédemment. Les acteurs pressentent qu'ils touchent à une limite de leur projet tel qu'il a été pensé initialement mais qu'il peut aussi s'agir d'une ressource pour le réorienter et sortir des difficultés de mobilisation. Cette opportunité ne pourra pas être exploitée, la dynamique partenariale étant déjà trop dégradée.

### *A l'échelle des copropriétés*

A La Courneuve, comme pour les autres projets, le passage de la théorie à la pratique dans la mobilisation des petites copropriétés entraîne son lot de surprises et de choix à faire entre suivre ce qui était prévu ou s'adapter. L'équipe n'hésite pas à transformer toutes les difficultés en opportunité de dialogue et/ou d'action en s'attachant toujours à **comprendre et suivre les besoins réels de leurs interlocuteurs copropriétaires**. Cela les amènera jusqu'à "faire syndic" de manière transitoire en organisant la première assemblée générale des copropriétés accompagnées et en restant impliqués dans la gestion de la copropriété. Encore au mois de juin 2023, les copropriétaires de la rue Schramm appellent les acteurs pour signaler les

problèmes comme une fuite d'eau et les acteurs travaillent à la construction du lien entre les copropriétaires et le syndic professionnel.

Pour autant, l'inscription de leur accompagnement dans le temps long et dans le "faire avec" cherche à mobiliser les ressorts de la pédagogie active sans tomber dans le piège du "faire à la place". Là où d'autres démarches s'arrêteront à signaler une incohérence ou un problème comme l'absence du règlement de copropriété, l'équipe de La Courneuve expérimente jusqu'à la recherche de la solution et tente de trouver la voie administrative pour obtenir une copie de ce type de document. C'est cette posture qui leur permet d'aller plus loin dans la compréhension des marges de manœuvre possibles pour relancer une dynamique collective et cela contribue aussi à renforcer la confiance que leur accorde les habitants des copropriétés.

## **L'impact de (Ré)anime ta copro sur l'évolution des politiques publiques locales de l'habitat**

Cette expérimentation reflète l'état du questionnement des acteurs du logement sur une intégration efficiente des copropriétés dans les politiques publiques. Ils cherchent à gérer la double injonction de la quantité pour répondre aux exigences des plans climat et du temps long pour réussir à faire avec les habitants. En effet, si des moyens conséquents sont mobilisés avec les OPAH, les résultats ne sont pas pour autant visibles car nombre de copropriétés accompagnées ne dépassent pas leurs difficultés de gestion et/ou de décision collective, les deux étant bien souvent étroitement imbriquées, et n'engagent pas les travaux attendus.

Les acteurs des collectivités de la Métropole lilloise et de Plaine Commune mobilisent l'expérimentation dans leur réflexion globale sur les politiques publiques de l'habitat et identifient comme un enjeu majeur le fait de coordonner de manière pertinente les dispositifs sur un territoire. Les agents des services habitat de la MEL et de Plaine Commune ont pleinement conscience qu'il leur faut sortir du millefeuille de dispositifs pour engager leur politique de l'habitat dans une logique de processus et cela est particulièrement vrai dans le cas des petites copropriétés où **tous les acteurs se rejoignent sur le constat d'échec** au regard de la sous-utilisation des aides à la prévention et à la rénovation.

*"On sait que de toute façon, notre dispositif qui est un dispositif d'accompagnement incitatif, ne produit rien. Alors, on fait des diagnostics, on fait des réunions, on réunit en AG et on n'a pas le quorum, on refait des diag, on discute. Donc en fait, c'est un peu épuisant pour les équipes et puis surtout, ça ne produit rien. Et finalement, sur les OPAH-RU, on a des résultats qui sont quand même très décevants. Et surtout, on fait passer du temps aux équipes qu'on paie pour accompagner des immeubles alors qu'il ne se passe rien et que tout le monde sait très bien qu'il ne va pas se passer grand-chose."* Entretien avec un agent d'une collectivité partenaire.

Pour eux, « **Aller vers** » les copropriétés fragiles est à la fois un défi et une nécessité bien comprise qui intègre **enjeux liés au bâti et enjeux liés aux questions sociales, aux habitants dans leur appréhension individuelle et collective**. Les 3 projets se sont construits autour de

cette tension structurante et nous avons observé régulièrement ce questionnement dans des échanges en comités de suivi ou dans les adaptations que les acteurs ont eu à décider. Par exemple, **faut-il cibler des copropriétés, au sens de bâtiment, ou des profils de copropriétaires** ? La réponse pertinente sera souvent au croisement des deux approches car l'accompagnement à la construction d'une dynamique collective a besoin d'un élément déclencheur lié à la vie de l'immeuble (travaux, charges, assurances...).

Les deux collectivités se sont appuyées sur l'expérience vécue avec (Ré)anime ta copro au fil de l'eau pour penser l'évolution de leurs politiques publiques, elles ont pleinement intégré le projet dans leur stratégie soulignant qu'il s'inscrit à la fois dans une continuité et la recherche d'alternatives.

La MEL reconnaît par exemple qu'elle raisonne aujourd'hui beaucoup plus en termes de mobilisation des copropriétés que de prévention pour son dispositif Amelio copro<sup>21</sup>. Nous avons retrouvé dans le cahier des charges de son appel d'offre pour une assistance à maîtrise d'ouvrage d'Amelio copro des références explicites (cf. tableau ci- dessous) et implicites au travail qui a été mené dans le cadre de l'expérimentation.

Enseignements de l'expérimentation (Ré)anime ta copro mentionnés dans le CCTP AMO Amelio Corpo (p 21)

\* L'importance de la relation de proximité avec les copropriétaires, un lien suivi et la relation de confiance. Ce temps est chronophage ;

\* L'identification de déclencheurs de la mobilisation :

- Le fait d'être confronté à une difficulté ;
- L'existence d'un projet commun ;
- La mise en route d'une copropriété ;

\* La définition des causes possibles d'une faible mobilisation :

- Peu de connaissance mutuelle entre propriétaires ;
- L'absence d'implication dans la gestion de l'immeuble par le sentiment « d'être de passage », pas de vision patrimoniale du bien ni d'engagement sur de gros programmes de travaux ;
- Pas de vision de la copropriété comme un bien collectif à gérer ensemble ;
- La difficulté de trouver des entreprises et artisans pour réaliser les travaux ;

\* La méconnaissance des outils d'accompagnement qui existent sur le territoire.

**Ces éléments doivent être intégrés par le titulaire dans la mise au point de ses actions de communication et de mobilisation, notamment des petites copropriétés.**

L'opérateur est donc appelé à travailler en direction des petites copropriétés en s'inscrivant dans la suite du travail de l'expérimentation et reprend également l'animation du réseau des syndics bénévoles. De manière plus implicite, les compétences attendues et le contenu des diagnostics portent la marque de (Ré)anime ta copro ; la première compétence de la liste étant:

<sup>21</sup> Service métropolitain d'accompagnement global par un opérateur (ou groupement) unique dédié aux copropriétés et aux copropriétaires qui y vivent.

*“Compétences (diplômes) en analyse des dynamiques collectives (sociologie), facilitation/mobilisation de collectifs – intelligence collective (éducation populaire). Un référent devra être présent dans l'équipe locale de l'opérateur ;”* Extrait du CCTP, p.19

L'opérateur est aussi invité à partir des besoins des habitants sans se limiter au bâti. Pour s'assurer que ce qui relève d'un **changement de posture pour les opérateurs** soit réellement déployé, la collectivité demande que ces éléments apparaissent dans le reporting et les diagnostics. Le cahier des charges est complété par une annexe qui donne une trame type de pré-diagnostic dont la p.5 prévoit les besoins exprimés (cf image ci-dessous).

Enfin, l'économie globale du dispositif intègre désormais un volet spécifique d'accompagnement à la gestion qui précède les démarches de conception des travaux. L'objectif quantitatif de 15 copropriétés par an pour cet accompagnement peut sembler faible mais il tient compte du temps à consacrer pour renouer les fils du dialogue et tisser la confiance. Le déroulé type proposé par la collectivité est ambitieux et ressemble à ce que l'équipe de La Courneuve à expérimenter en demandant la mise en œuvre d'un plan d'actions qui articule étroitement la mobilisation de compétences interdisciplinaires pour lever les blocages au dialogue et au redressement de la gestion.

## BESOINS EXPRIMÉS / COPROPRIÉTAIRES ET COPROPRIÉTÉ

PRE-DIAGNOSTIC DU : .....

COMMUNE : .....

RENCONTRES	NB PERSONNES RENCONTREES / NB TOTAL	LES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT EXPRIMÉS (TRAVAUX, GESTION, VIE COLLECTIVE, MEDIATION...)
COPROPRIÉTAIRES		
OCCUPANTS		
SYNDIC		

Cette adaptation des dispositifs d'amélioration de l'habitat aux spécificités des petites copropriétés est visible également pour la structure intercommunale Plaine Commune. Sur ce territoire, il existait déjà un club des syndicats bénévoles, un forum de la copropriété ainsi qu'une réflexion sur l'intérêt de créer un syndicat social. Les conclusions de l'expérimentation reprises par Plaine Commune concernent plutôt l'approfondissement qualitatif d'une démarche "d'aller vers" les petites copropriétés.

La prochaine OPAH dont le recrutement de l'opérateur est en cours a été conçue en modifiant plusieurs paramètres importants :

- affiner la connaissance des copropriétés dans l'étude pré-opérationnelle en incluant la question de la mobilisation dans le diagnostic ;
- avoir la possibilité de modifier en cours de dispositif les copropriétés concernées pour s'adapter à l'évolution en positif ou négatif de la mobilisation des copropriétaires ;
- demander à l'opérateur de poursuivre le travail d'analyse et d'accompagnement de la

dynamique collective ;

- prévoir une subvention Gestion Urbaine de Proximité qui permet de financer des petites actions d'amélioration correspondant souvent aux premiers besoins exprimés des copropriétés.

Tout comme pour la MEL, le travail sur les diagnostics s'est inspiré de la méthode des auto-portraits développée par l'échappée des copropriétés qui s'attache à faire émerger les besoins des habitants.

Parallèlement à cette nouvelle OPAH, Plaine Commune a mis en place un POPAC qui acte la possibilité de ne travailler que sur l'accompagnement à la gestion d'une copropriété si cela correspond à son besoin. L'enjeu est de s'adapter au temps des copropriétés et de décorrélérer l'accompagnement à la gestion de l'objectif de travaux si cela constitue un frein à la relance d'une dynamique collective.

Les deux collectivités ont compris que sans une intervention adaptée sur la mobilisation collective au sein des petites copropriétés, les dispositifs classiques d'amélioration de l'habitat visant la réalisation de travaux n'avaient aucune chance d'aboutir. Elles ont donc dégagé du temps, des budgets et des attentes spécifiques en termes d'outils et de compétences mais **elles restent dépendantes de l'appropriation par les opérateurs de ces nouveautés.**

Le principal point de vigilance que les collectivités questionnent reste donc la capacité des opérateurs à adopter une posture d'écoute empathique des besoins des habitants et copropriétaires. Or cette capacité s'est avérée indispensable à la réussite des accompagnements de l'expérimentation (Ré)anime ta copro.

## A retenir...

### Ce qui fait la réussite d'un projet d'expérimentation :

- L'étape de définition des attentes et des objectifs par l'ensemble des partenaires est essentielle à la réussite des projets et doit pouvoir être le fruit d'une réelle convergence.
- Les ressources financières et les compétences individuelles et collectives doivent être en adéquation avec le niveau de complexité de l'expérimentation.
- Les journées nationales ont facilité une réflexivité sur les outils testés. Ce travail, indispensable dans un projet d'expérimentation, est difficile à mener pour les acteurs les plus mobilisés dans le quotidien de l'action. Il est préférable de prévoir des temps dédiés animés par des personnes extérieures aux projets concernés.

### Les enseignements sur la gouvernance des petites copropriétés à partager :

- Le soutien diversifié aux syndicats bénévoles (entraide, contacts artisans, information et formation)
- La mise à disposition facilitée de compétences de médiation pour les petites copropriétés concernées par des conflits
- L'intégration de la dynamique collective de la copropriété dans les diagnostics de tous les dispositifs d'amélioration de l'habitat (OPAH, POPAC, travaux de rénovation énergétiques)
- La prise en compte des conditions de mobilisation du collectif des copropriétaires dans les dispositifs d'amélioration de l'habitat notamment du temps à consacrer au dialogue qui crée la confiance et de la nécessité de partir des besoins des habitants.

### Les enseignements ou questions à approfondir :

- Bien qu'étant une des parties prenantes des copropriétés, les locataires ne se sont pas intéressés aux propositions de participation faites dans les projets à Sète et Lille. Leur place au sein de la gouvernance des copropriétés reste une question ouverte.
- Comment faire évoluer les statuts, rôles et métier du syndic au regard des compétences nécessaires pour accompagner les petites copropriétés ?
- Comment faire évoluer les pratiques et compétences des opérateurs pour accompagner les petites copropriétés ?

## Conclusion : vers une modélisation de l'accompagnement des petites copropriétés ?

Ce schéma conclusif a pour objectif de tenter une modélisation de l'intervention des 3 expérimentations. Elles ont chacune leur spécificité, et n'ont pas toujours suivi le même chemin, mais nous avons pu en tirer des enseignements transversaux. Le schéma est inspiré du processus expérientiel en spirale mené à La Courneuve, enrichi des enseignements spécifiques aux deux autres expérimentations.

Au centre, nous retrouvons la trajectoire de deux des catégories d'acteurs en présence : les petites copropriétés à gauche, et le groupement de l'expérimentation à droite. Nous n'avons pas matérialisé la présence des collectivités, bien qu'elles soient essentielles, afin de faciliter la lecture du graphique : ce dernier groupement d'acteurs se retrouve notamment au centre, ou nous avons représenté les indicateurs clefs de la dynamique collective entre les acteurs de chaque expérimentation.

A gauche du schéma, nous retrouvons les 3 étapes du processus de l'initiative, telle qu'elles avaient été mises en avant dans les conventions, au moment de la conception des expérimentations. Ces trois étapes déterminent globalement les différentes tâches menées par chacun des 3 groupements, qu'on retrouve sur les trajectoires des 2 catégories d'acteurs présentés (ces tâches et sous étapes ne sont pas exhaustives, et toutes n'ont pas été accomplies sur les 3 expérimentations, il s'agit plutôt de la reconstitution de la trajectoire type des expérimentations, qu'une méthodologie reproductible en tant que telle).

A droite du schéma, on retrouve les résultats de l'expérimentation, ce que ces dernières ont produit, ce qui s'est effectivement passé lors de ces trois étapes clefs.

Et enfin, au centre, les 2 premières étapes de ces expérimentations permettent de poser les bases indispensables d'une dynamique collective ; la dernière étape, présentée en bleue, a été atteinte de manière inégale en fonction des 3 expérimentations.

En haut du schéma, nous avons posé les étapes suivantes qui pourraient être visées pour les 2 groupes d'acteurs présentés : l'autonomie pour les petites copropriétés, la fin de l'expérimentation et le retrait du groupement de l'autre côté.

**Test des outils :**

- Aller vers l'accompagnement de chantiers plus importants
- Accompagner la prise de fonction d'autres acteurs pour viser le retrait progressif du groupement

**Co-construction des outils à tester :**

- En fonction des copropriétés, l'accent peut être mis sur l'accompagnement d'un premier chantier et/ou sur l'organisation de réunions et/ou structuration de la gouvernance

**Observation :**

- Le groupement identifie les problématiques de la copropriété, et les volontés sur lesquelles s'appuyer.
- Les copropriétaires et habitants apprennent à connaître le groupement, et à lui faire confiance.

**Etapes du processus de (re)animation / mise en mouvement initialement posées**



**Vers l'autonomisation de la copropriété ?**

Vers un chantier de rénovation de plus grande ampleur  
 Entretien régulier des parties communes  
 Vers la mise en conformité de la copropriété : élection d'un syndic pro ou bénévole (si absent), immatriculation (si absent)...

**Vers la fin de l'expérimentation ?**

Rôle du groupement progressivement remplacé par : le syndic, un groupement d'entraide...  
 Continuité de l'accompagnement : permanence, médiation  
 Accompagnement d'un second chantier piloté par un autre acteur que le groupement (syndic, habitant-e...)

Premier petit chantier : réparation, gestion d'un impayé  
 Participation collective aux réunions  
 Expression d'une demande / besoin collectif : dialogue entre les copropriétaires  
 Emergence d'un leadership  
 Organisation de réunions collectives  
 Diagnostic des problématiques de la copropriété

Premières réunions avec le groupement  
 Expression d'une demande / besoin individuel  
 Porte-à-porte / première prise de contact  
 Contact durable avec les habitant-es / copropriétaires  
 Confiance envers le groupement  
 Organisation d'une première réunion  
 Identification d'un-e premier-e interlocuteur-ice au sein de la copropriété  
 Porte-à-porte / première prise de contact

Coopération des acteur-ices (exemple : soutien et accompagnement des collectivités sur l'identification des petites copropriétés)

**Acteur : petites copropriétés**



**Dynamique collective : indicateurs clefs**



**Acteur : Groupement de l'expérimentation**



**Etapes du processus de (re)animation / mise en mouvement effective**



**Vers la compétence collective**  
 (représentation partagée des enjeux de la copropriété)

Premières étapes de la **mise en mouvement** de la copropriété / copropriétaires

Vers la **mobilisation** des petites copropriétés : **poser un diagnostic partagé**

## ANNEXES

- Facilitation graphique de la journée nationale de restitution de l'expérimentation (19 octobre 2023)
- Conducteur d'un autoportrait de l'échappée des copropriétés
- Support de formation à la copropriété réalisé par l'équipe de La Courneuve
- Annexes 12 et 13 du marché public de la MEL pour Amelio Copro (trame des diagnostics)

# (Ré)anime ta COPRO

19 OCT 2023

L'expérience EST le résultat!

Sète Lille La courneuve

EXPÉRIMENTATION

TESTER une DÉMARCHE

RÔLE CLÉ de la **CONFIANCE**

LES ATTENTES n'étaient pas LES MÊMES Pour tous ET UN MANQUE de COOPÉRATION

TABLE RONDE

LIMITES des DISPOSITIFS ACTUELS

NECONNAISSANCE de la COPRO, des COMMUNS  
 PETITES COPROS  
 URGENCE de la QUALITÉ pour les GRANDES COPROS

PAS DE LISTE FIGÉE  
 NE PAS PARTIR SUR UN GRAND PROJET TRAVAUX

C'est pas qu'on VEUT PAS FAIRE  
 C'est qu'on ne PEUT PAS!

MOYENS PAS À LA HAUTEUR des ENJEUX  
 LOI 1965  
 DYNAMIQUE celle-ci est DIFFICILE AVEC LES LOCATAIRES

PRIORISATION des TRAVAUX  
 MOYENS PAS À LA HAUTEUR des ENJEUX  
 LOI 1965  
 DYNAMIQUE celle-ci est DIFFICILE AVEC LES LOCATAIRES

ON EST DANS L'INNOVATION SOCIALE!

FAIRE COPROPRIÉTÉ où est encore le commun?

DYNAMIQUE, PROBLÈME, PROJETS... COLLECTIFS

venir ensemble faire co-propriété!

RÉACTIVATION du PROCESSUS de DÉCISION COLLECTIVE  
 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE  
 RÉUNIONS

NÉCESSAIRE COOPÉRATION ACTEURS + FONDATION + COLLECTIVITÉ + LEADERSHIP + COMPÉTENCES INDIVIDUELLES & COLLECTIVES MOBILISÉES

- OBSERVATION
- CO-CONSTRUCTION des outils
- DÉPLOIEMENT des outils

APPROCHES **micro & macro**

VÉCU & EXPERTISES D'USAGE  
 ENSEIGNEMENTS COMMUNS

ACCOMPAGNEMENT  
 identification des BESOINS

IDENTIFIER LES BESOINS POUR LE BÂTI ou NON  
 DIALOGUE  
 CONFIANCE  
 MÉDIATION  
 TRAVAILLER les CONFLITS

LE RÔLE DU SYNDIC dans les petites copros

ÉCOUTE  
 CONCIILIATEUR  
 GESTIONNAIRE  
 ANTI-CIPATION  
 JURISTE  
 MÉDIATEUR

FORMATION PRO  
 • très peu d'école  
 • formant au métier  
 • Alternance

QUID des syndics BÉNÉVOLES?  
 • double casquette  
 • "renouveau"

RETISSER la CONFIANCE  
 La gestion des conflits

MAÎTRISE D'OUVRAGE  
 AUTO-GESTION  
 VERS L'AUTONOMIE  
 TOUS dans la MÊME GALÈRE!  
 AVOIR UN PROJET COMMUN  
 + CONSEIL SYNDICAL  
 + SYNDIC

FONDATION Abbé Pierre  
 FONDATION DE FRANCE

QUARTIERS PRIORITAIRES

MOINS de 20 lots  
 110.000 immeubles  
 PETITS & FRAGILES + VULNÉRABLES

POPULATION ALLOPHONE

ÉCOSYSTÈME EXISTANT

@become-studio

# DÉROULE D'ATELIER

## Autoportrait - 200 rue d'arts

### Objectifs :

- Faire un état des lieux de la copropriété via les préoccupations, besoins et projets des copropriétaires ;
- Echanger sur ces sujets et les prioriser ;
- Identifier sur quelle action L'Echappée accompagnera la copropriété

**Durée :** 1h15

**N° de participant.e.s / anim' :** 2 copropriétaires

**Public :** copropriétaire et syndic bénévole

### Objet et contexte de ce déroulé :

Adapté pour Copropriété 200 rue d'arts - Lille - Accompagnement petites copropriétés

« Universel »

### Matériaux de base :

T	Activité	Objectifs	Consignes	Matériaux
6'	Accueil	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rappeler l'objet de l'expérimentation</li><li>• Rôle de l'EDC + cadre d'intervention</li><li>• Poser le cadre de l'atelier</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilitation graphique sur accompagnement des copros</li></ul>
10'	Tour d'inclusion	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mieux se connaître</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Répondre à la question « Pour moi vivre en copropriété c'est... »</li><li>- Rôle dans la copropriété + statut (PO/PB)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>

			- Depuis combien de temps on est propriétaire ?	
35'	Méthode post-it « Où on se situe ? »	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposer la situation actuelle de la copropriété</li> <li>• Identifier les besoins &amp; préoccupations des copropriétaires</li> <li>• Identifier leurs questions</li> </ul>	<p><b>Temps individuel - 15'</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « Caneva » avec thématiques</li> <li>• Les participants notent sur des post-it une idée (besoins, préoccupations, questions) pour chaque catégorie</li> </ul> <p><b>Temps collectif - 20'</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5' de lecture des post-it</li> <li>• Chaque personne explique un peu plus son post-it : pourquoi c'est important pour lui ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MURAL – post-it</li> <li>• MURAL – caneva avec pré-catégorie</li> </ul>
15'	Vote à points	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier quelles sont les priorités collectives</li> <li>• Choisir une action sur laquelle L'EDC pourra les accompagner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les copropriétaires mettent des gommettes sur les idées/propositions qui leur semble prioritaires ;</li> <li>• Lecture des 3 actions prioritaires ;</li> <li>• Choix d'une action sur laquelle L'EDC les accompagnera à la mettre en œuvre</li> <li>• Fixer un prochain temps d'échange pour travailler ensemble sur la mise en œuvre de cette action <b>#ce n'est pas L'EDC qui va vous dire « on va faire ça ou ça » = accompagner à ce que vous faites</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MURAL : gommettes</li> </ul>
5'	Pépites/râteau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clôture de l'atelier</li> <li>• Identifier ce que les copros ont appréciés ou non</li> </ul>	<p>Laisser un peu de temps pour que chaque personne réfléchisse au moment qu'elle a aimé = sa pépite + moment qu'elle a moins aimé, à améliorer = râteau</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zoom</li> </ul>



**Initiation à la copropriété**  
**The basics of multi-owned buildings**

*Avec traduction en tamoul !*  
*With Tamil translation !*

**Comprendre les mots clés et “qui fait quoi ?”**

**Quick start support to understand key-words and who does what ?**



நிர்வாக நடைமுறைகளுக்கான உதவி  
(Caf, Préfecture, மின்சாரம், எரிவாயு, காசாதரம், வீடு...)

Assistance with administrative procedures  
(Caf, Préfecture, Electricity, Gas, Health, Housing...)

கூட்டுறவு கட்டிட ஆலோசனை  
(மாதந்திர கூட்டணம், செலுத்தப்படாத கூட்டணம், குறும்பாவலர்,  
காப்பீடு, கட்டிட பராமரிப்பு பணிகள், அக்கம்பக்கத்து மோதல்...)

Multi-owned building advice  
(Charges, unpaid, property manager, work, insurance, neighborhood dispute...)

நிரந்தர தொடர்புகளுக்கு  
Permanence

திங்கள் முதல் வெள்ளி வரை தொலைபேசியிலும்  
by phone from Monday to Friday

அல்லது திங்கட்கிழமை மாத்திரம் அலுவலகத்தில் சந்திக்கலாம்  
or on site on Monday

9:30-12:30 and 14:00-18:00

French, English, Tamil, Bambara...

Address:

Boutique de quartier de la gare  
32 bis Boulevard Pasteur  
93120 La Courneuve

Contact:

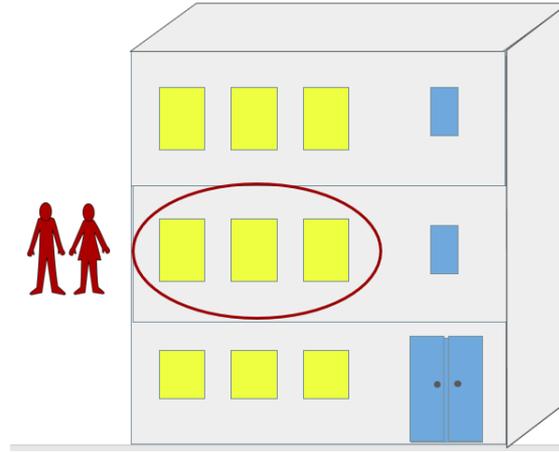
01.70.32.38.94  
06.98.20.47.42  
06.03.79.58.02

mapetitecopro.aarmmi@gmail.com



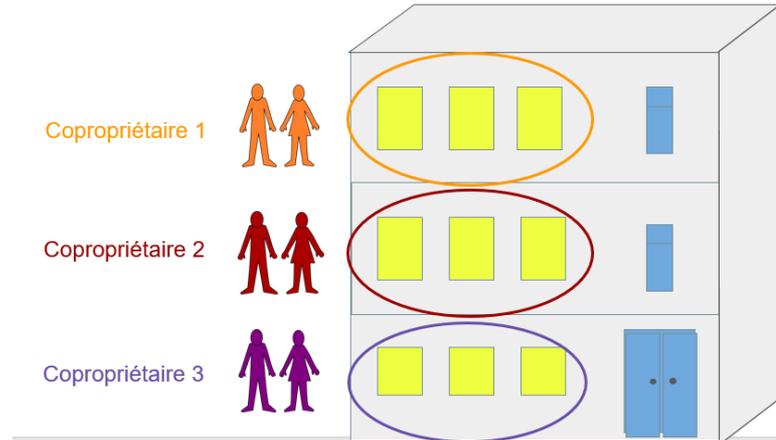
- **3 organisations :**  
AARMMI (Association Adultes Relais Médiateurs Médiatrices Interculturels  
Association de Consommateurs CLCV  
Sylvaine Le Garrec (sociologue spécialiste de la copropriété)
- **Soutenues par :**  
La Fondation Abbé Pierre, la Fondation de France  
Plaine Commune, La Courneuve
- **Une permanence d'aide administrative gratuite**  
(Lundi à la Courneuve, les autres jours à Drancy)
- **Un accompagnement gratuit des copropriétés**  
de moins de 20 logements à la Courneuve

# Quand on est propriétaire d'un appartement en France...



# Quand on est propriétaire d'un appartement en France...

On est copropriétaire dans une copropriété



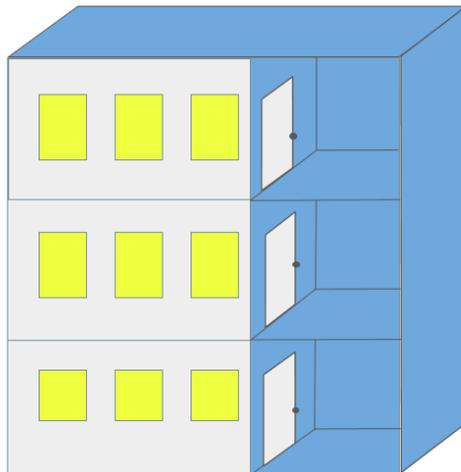
# Qu'est-ce qu'une copropriété ?

**Une copropriété** : un immeuble partagé entre plusieurs propriétaires  
et qui regroupe des parties privatives et des parties communes

## கூட்டுரிமைக்கட்டிடம்

தனிப்பட்ட பகுதிகளும் மற்றும் பொதுப்பகுதிகளும் சேர்ந்ததே கூட்டுரிமைக் கட்டிடமாகும் அவற்றை பல உரிமையாளர்களுக்கு பகிர்ந்து கொடுக்கப்படும் அவர்களே கூட்டுரிமையாளர்கள் என்று அழைக்கப்படுவார்கள்

Parties privatives



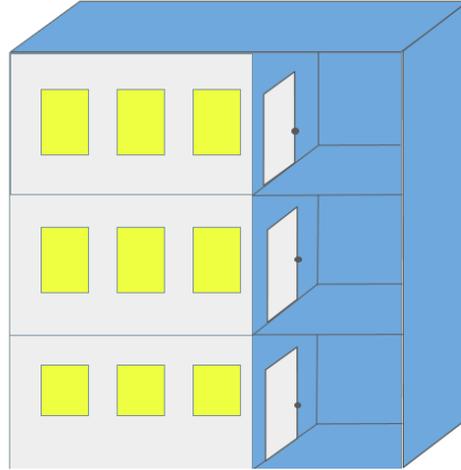
Parties communes

# Qu'est-ce qu'une copropriété ?

## Parties privatives

Les parties de l'immeuble réservées à l'usage exclusif d'un copropriétaire

தனிப்பட்ட பகுதி  
தனிப்பட்ட பகுதி  
கூட்டுரிமையாளர்களின்  
தனிப்பட்ட பாவனைக்காக  
அமைக்கப்பட்டுள்ளது



## Parties communes

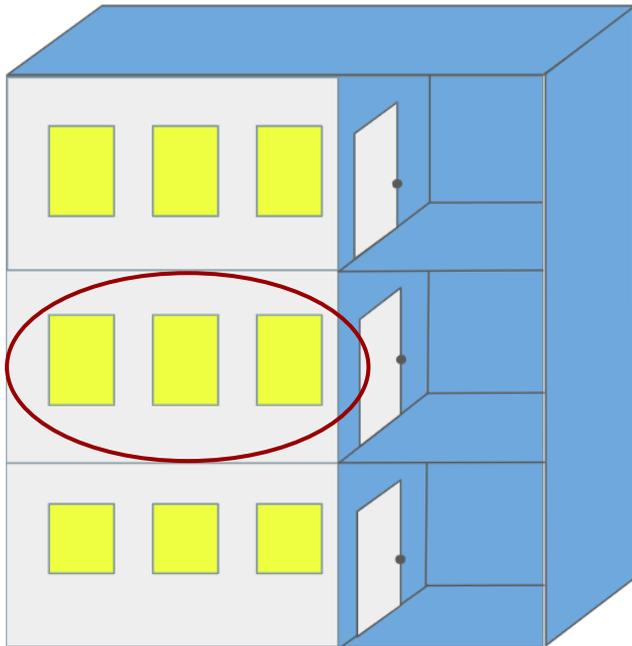
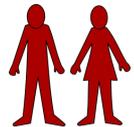
Les parties de l'immeuble affectées à l'usage ou à l'utilité de tous les copropriétaires (ou plusieurs d'entre eux)

பொதுப்பகுதி  
அனைத்து கூட்டரிமையாளர்களின்  
அல்லது சில  
கூட்டரிமையாளர்களின்  
பாவனைக்காக  
அமைக்கப்பட்டுள்ளது

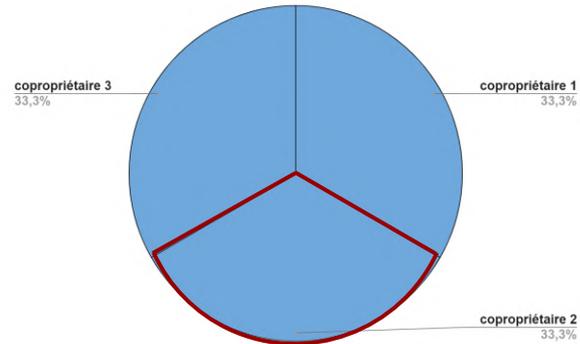
# Quand on est propriétaire d'un appartement en France...

On est propriétaire de quoi ?

Ses parties privatives



Une quote part des parties communes



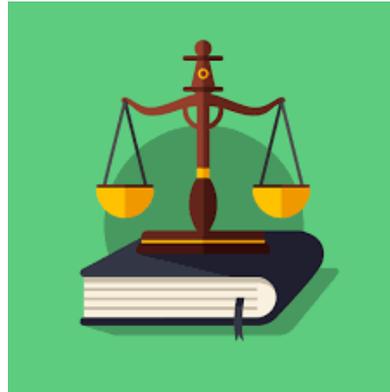
Une formation conçue par l'AARMMI, la CLCV et Sylvaine Le Garrec avec le soutien de la Fondation Abbé Pierre, de la Fondation de France et de Plaine Commune

© Copyright – tous droits réservés

Parties privatives



Parties communes



LOI sur la copropriété  
du 10 juillet 1965

Parties privatives



Parties communes



Partie privative

Partie commune

?

QUIZZ

Partie privative



Partie commune



Partie privative



Partie commune



Partie privative



Partie commune



Parties privatives



Parties communes



Parties privatives



Parties communes



Parties privatives



Parties communes



Parties privées



Parties communes



Parties privatives



Parties communes



Parties privatives



Parties communes



Parties privées



Parties communes

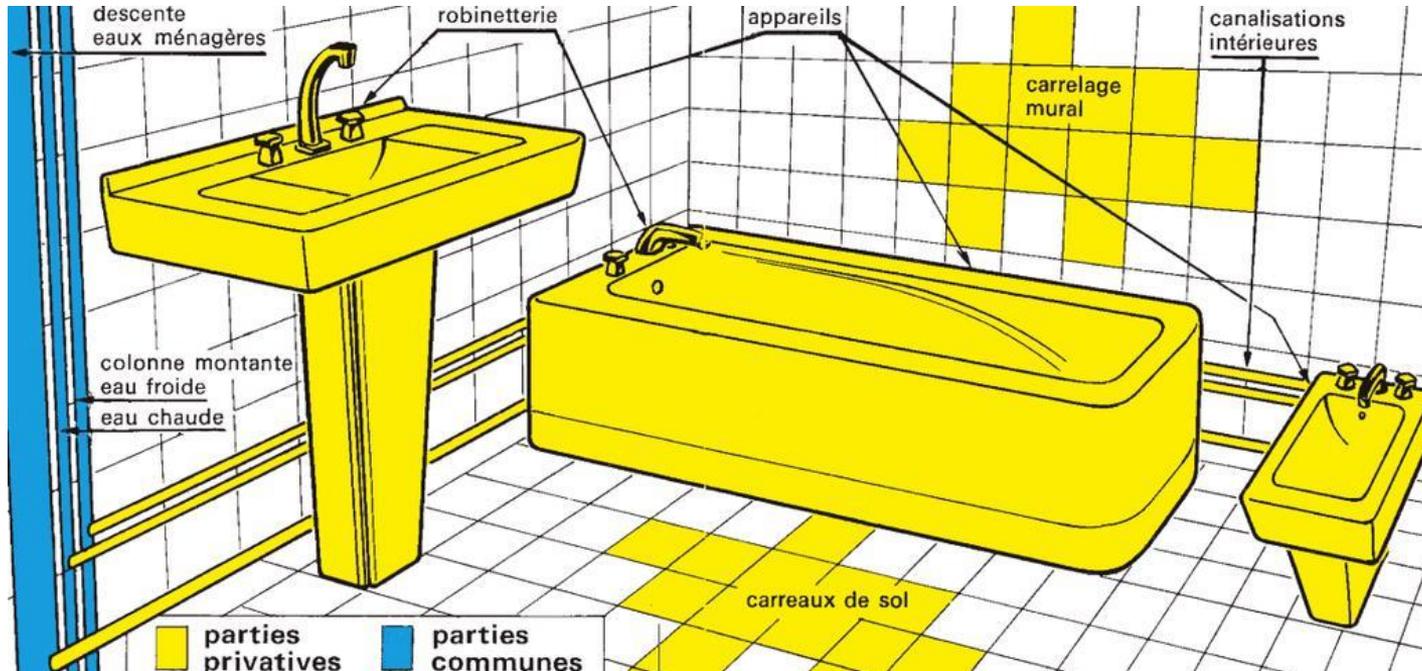
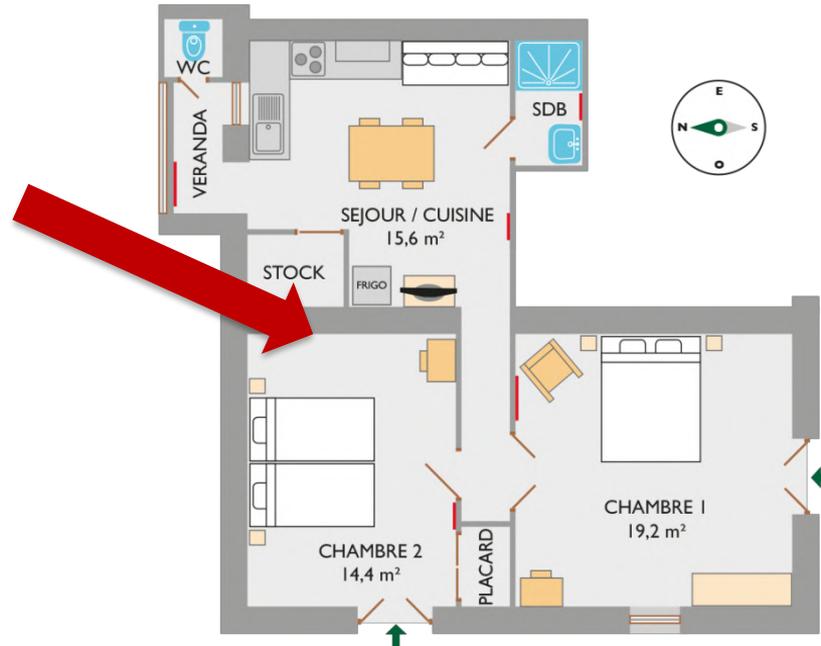


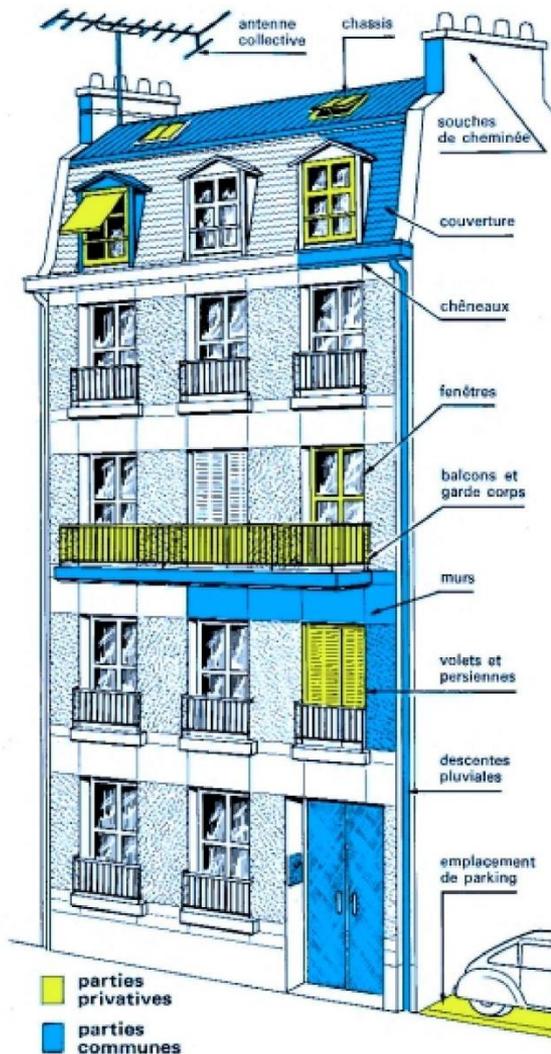
illustration :  
CSAB,  
Copropriété :  
parties  
privatives ,  
parties  
communes,  
éléments  
d'équipement,  
collection « ce  
que tout  
propriétaire ou  
copropriétaire  
doit connaître,  
1998.

Parties privées



Parties communes





Parties communes



Parties privatives

illustration : CSAB, *Copropriété : parties privatives , parties communes, éléments d'équipement*, collection « ce que tout propriétaire ou copropriétaire doit connaître, 1998.

# Le règlement de copropriété

## கூட்டுரிமைக் கட்டிடத்தின்

கட்டிடத்தின் செயல்பாட்டு விதிகளை வரையறுக்கும் வண்ணமாக கூட்டு உரிமையாளர்களின் மற்றும் வாடகைக்காரர்களின் கூட்டு உரிமைகள் மற்றும் கடமைகளை குறிப்பிட்டு எழுதப்பட்ட ஆவணமாகும்



Il est remis lors de la vente par le notaire

Il décrit les quote-part de chacun (millièmes) et les charges de copropriété

Il décrit l'immeuble.  
Il définit les parties privatives et parties communes

Il définit les règles de vie, les droits et obligations de chacun (y compris les locataires)

# La copropriété : Qui décide ? Qui fait quoi ?



LOI sur la  
copropriété  
du 10 juillet 1965

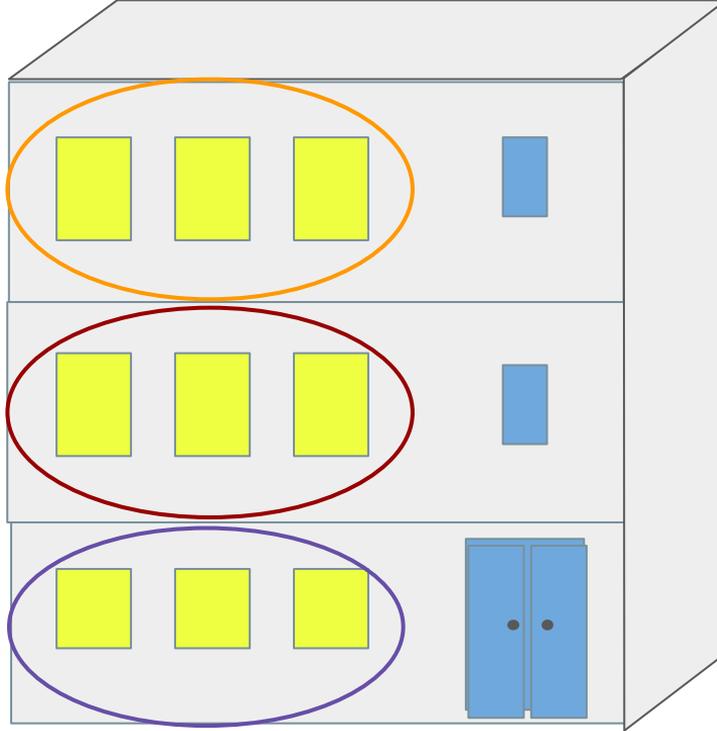
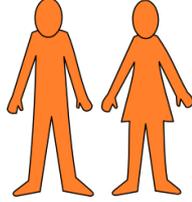


# La copropriété : Qui décide ? Qui fait quoi ?

கூட்டுரிமையாளர்கள்

பல நபர்கள் ஒரே கட்டிடத்தில் தங்கள் தனிப்பட்ட பகுதிக்கு உரிமையாளர்களாக இருப்பதும் மற்றும் பொதுவான பகுதிகளுக்கு உரிமையை அவர்கள் பகிர்ந்து கொள்வதும் கூட்டுரிமையாளர்களாகும்

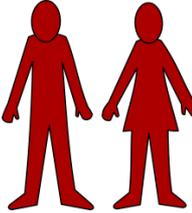
Copropriétaire 1



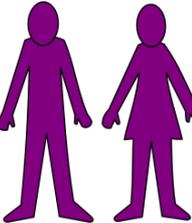
**Copropriétaires**

Plusieurs propriétaires qui sont propriétaires de leurs parties privatives et qui partagent la propriété des parties communes

Copropriétaire 2



Copropriétaire 3

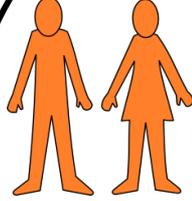


Syndicat  
des  
copropriétaires

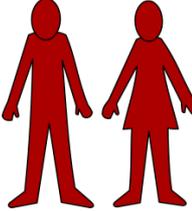
கூட்டுரிமைக் குழு



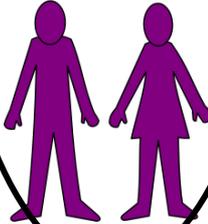
Copropriétaire 1



Copropriétaire 2



Copropriétaire 3



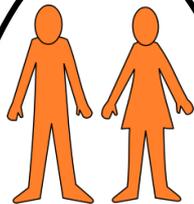
# Syndicat des copropriétaires



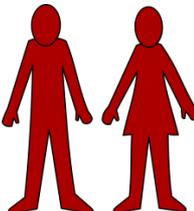
# Assemblée générale au moins une fois par an



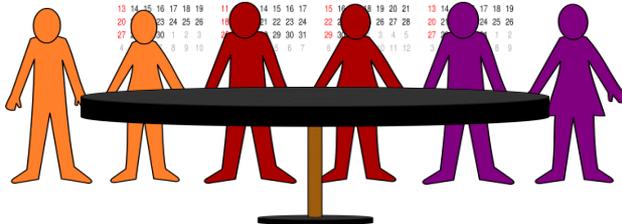
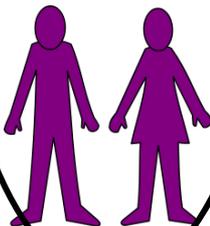
Copropriétaire 1



Copropriétaire 2



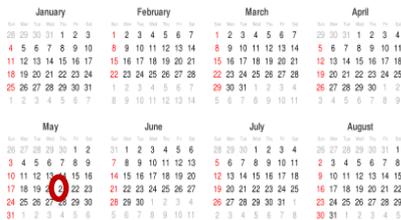
Copropriétaire 3



பொதுக்கூட்டம்

# L'assemblée générale

**Assemblée générale  
au moins une fois par an**



Prend toutes **les décisions**  
concernant la gestion de la  
copropriété



Approuve les **comptes**  
et vote le **budget** prévisionnel



Vote les **travaux**



# L'assemblée générale

Assemblée générale  
au moins une fois par an



Prend toutes **les décisions**  
concernant la gestion de la  
copropriété



Approuve les **comptes**  
et vote le **budget** prévisionnel



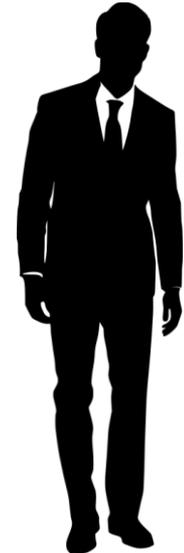
Vote les **travaux**



Mandate un **syndic**

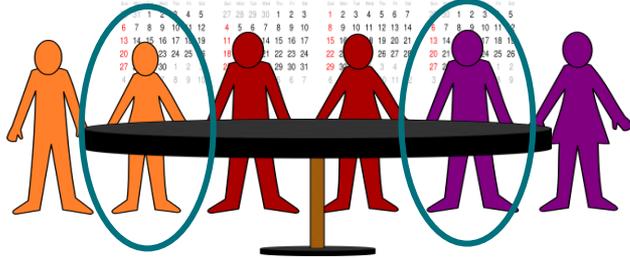


அறங்காவலர்



# L'assemblée générale

Assemblée générale  
au moins une fois par an



Prend toutes **les décisions**  
concernant la gestion de la  
copropriété



Approuve les **comptes**  
et vote le **budget** prévisionnel



Vote les **travaux**



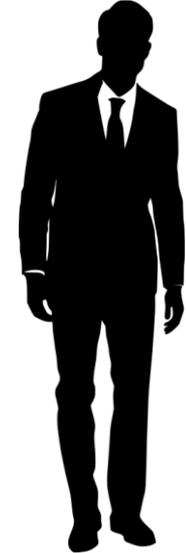
Mandate un **syndic**



Elit un **conseil syndical**

கூட்டுரிமையாளர்கள்

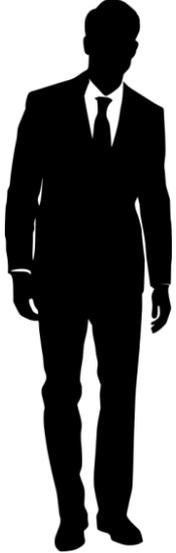
அறங்காவலர்



# Le syndic

## ஆறங்காவலர்

கூட்டுரிமை கட்டிடத்தின் சட்டபூர்வ பிரதிநிதியாவார் இவரே கூட்டரிமையாளர்கள்களின் நிதி மற்றும் நிர்வாகத்தை நிர்வாகிக்றார்



Il est le **représentant légal** de la copropriété  
(du syndicat des copropriétaires)



Il **exécute les décisions** d'assemblée générale



Il tient les **comptes**, paye les **factures** et appelle les **charges** auprès des copropriétaires



Il **contrôle les entreprises** qui interviennent pour la copropriété et la réalisation des **travaux**



Il **assure** la copropriété et procède à son **immatriculation**



Il fait respecter le **règlement** de copropriété

# Le syndic = obligatoire

## Syndic professionnel

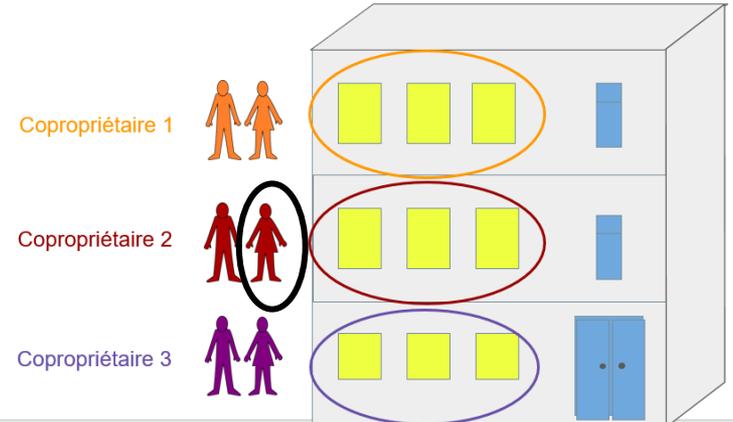


Carte professionnelle : <https://www.cci.fr/ressources/formalites-en-ligne/fichier-des-professionnels-de-limmobilier>



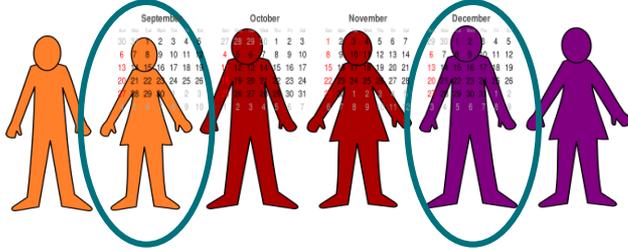
OU

## Syndic « bénévole »



# Le conseil syndical = obligatoire

## கூட்டுரிமையாளர்கள்



Des copropriétaires  
élus par l'assemblée  
générale

Bénévoles ~~€~~

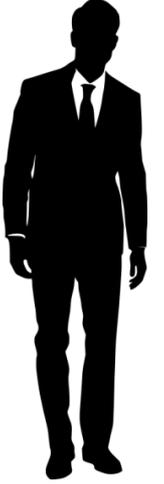
பல நபர்கள் ஒரே கட்டிடத்தில் தங்கள் தனிப்பட்ட பகுதிக்கு உரிமையாளர்களாக இருப்பதும் மற்றும் பொதுவான பகுதிகளுக்கு உரிமையை அவர்கள் பகிர்ந்து கெள்வதும் கூட்டுரிமையாளர்களாகும்



Contrôlent le syndic



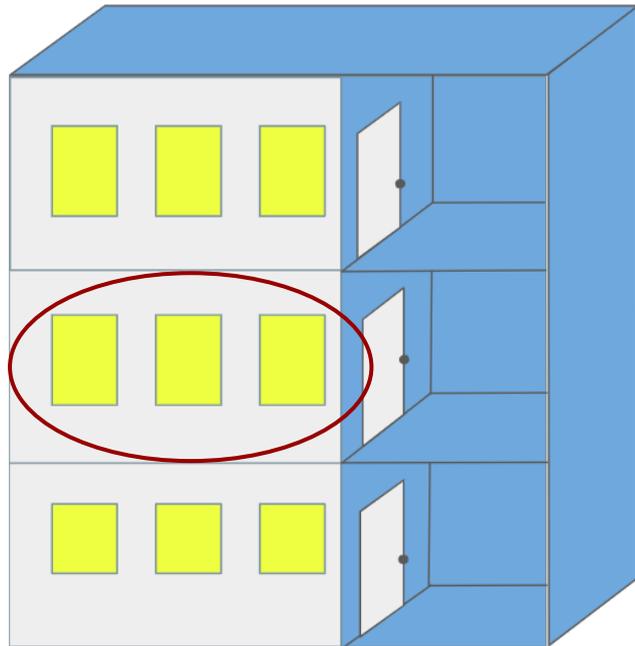
Assistent le syndic



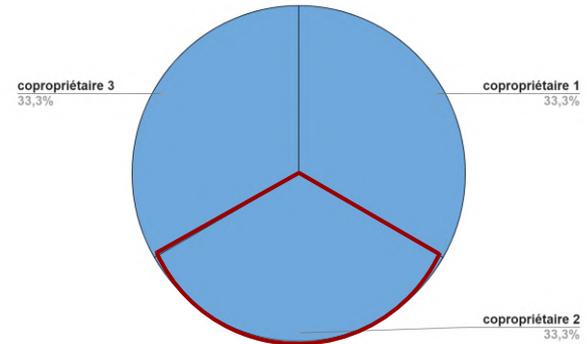
அறங்காவலர்

# La prise de décision et le paiement des charges

Ses parties privatives



Une quote part des parties communes



# Les appels de fonds

## நுதி திரட்டுதல்

ஓவ்வொரு கூட்டுரிமையாளர்களுக்கும் கூட்டுரிமைக் கட்டணங்களைச் செலுத்துவது கட்டாயமாக்கும் கட்டிடத்தை நிர்வாகிப்பதற்கும் நிலுவையில் உள்ள பல்வேறு தொகைகளை செலுத்துவதற்கும் அறங்காவலர் தொடர்பு கொண்டு கூட்டிடுமையாளர்களிடம் தொகைகளை தெரிவிப்பார

Chaque copropriétaire doit payer les charges de copropriété. Le syndic demande une partie des dépenses annuelles chaque trimestre. En cas d'impayés, le syndic effectue des relances et peut lancer des procédures judiciaires.

---

PRE-DIAGNOSTIC COPRO

**MEL**

**MÉTROPOLE**  
EUROPÉENNE DE LILLE

---

## SOMMAIRE

SOMMAIRE .....	Erreur ! Signet non défini.
PRÉSENTATION GÉNÉRALE .....	2
GESTION .....	Erreur ! Signet non défini.
BESOINS EXPRIMÉS : COPROPRIETAIRES ET COPROPRIETE .....	Erreur ! Signet non défini.
TECHNIQUE .....	Erreur ! Signet non défini.
PERSPECTIVES D'ACCOMPAGNEMENT.....	Erreur ! Signet non défini.

## PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Nom d'usage de la copropriété ;

Adresse de la copropriété ;

Localisation (précision section cadastrale) / description  
environnement urbain (quartiers, services de proximité, etc.) ;

Immatriculation de la copropriété ;

Origine et profil du 1<sup>er</sup> contact

Les raisons de la sollicitation :

Gestion       Travaux       Autres, précisez :

Les actions mises en place par la copropriété ?

- AUDIT :  Oui  Non
- Projets en réflexion
- Maîtrise d'œuvre votée
- Devis travaux en cours
- Autre :

### CARACTÉRISTIQUES DE LA COPROPRIÉTÉ

- *Nombre d'étages ;*
- *Année de construction ;*
- *Caractéristiques architecturales :*

- Maison de ville divisée     Bâtiment industriel  
 Immeuble 1930                 Immeuble 1950-1970  
 Immeuble 1930                 Immeuble après 2000  
 Maison en bande

### RÉPARTITION DES LOTS

- *Nb total de lots ;*
- *Nb de lots de commerciaux ;*
- *Nb de logements) ;*



## GESTION

PRE-DIAGNOSTIC DU : .....

COMMUNE : .....

SYNDICAT DE COPROPRIÉTAIRES		SYNDIC		
NB COPROPRIÉTAIRES		TYPE		
NB DE PB		NOM SYNDIC /ADMIN.		
NB DE PO		NOM GESTIONNAIRE		
DATE DERNIER AG		COORDONNEES GESTIONNAIRE		
PARTICIPATION AG / N-1 (%)		ELECTION SYNDIC/ADMIN.	DATE	DATE
REGLEMENT COPROPRIETE <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non DATE		<b>BUDGET - COPROPRIETE</b>		<b>MONTANTS</b>
		BUDGET CLOS VOTÉ (N-2)		
		BUDGET RÉALISÉ (N-1)		
		PRINCIPAL POSTE DE DEPENSES (EX : EAU 50%)		
		MONTANT DES CHARGES/LOT/TRIMESTRE (N-1)		
<b>CONSEIL SYNDICAL</b>		<b>IMPAYES - COPROPRIETE</b>		<b>MONTANTS</b>
PRÉSIDENT DU C.S (PO/PB)		IMPAYES (N-1 ET N-2)		
NB CONSEILLERS (PO/PB)		FONDS TRAVAUX (N-1)		<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
MOBILISATION <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Mauvaise				Si oui , montant et taux :
DATE D'ELECTION		TAUX D'IMPAYES (N-1 ET N-2)		

## COMMENTAIRES

### Vérification de l'éligibilité de la copropriété aux dispositifs d'aides (accompagnement + financement) :

- Gouvernance + mobilisation des copropriétaires (AG, participation aux AG, etc.) ;
- Vote de travaux
- La comptabilité
- Répartition des tantièmes (articulation règlement de copropriété) ;
- Santé financière ;

### Conclusion

- Défaillance au niveau de la gestion ?
- Points de vigilances, les points à améliorer, etc. ?
- Aides mobilisables ?

À Compléter si possible avec des illustrations (photos, cartes, graphiques, etc.)

## BESOINS EXPRIMES / COPROPRIETAIRES ET COPROPRIETE

PRE-DIAGNOSTIC DU : .....

COMMUNE : .....

RENCONTRES	NB PERSONNES RENCONTREES / NB TOTAL	LES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT EXPRIMES (TRAVAUX, GESTION, VIE COLLECTIVE, MEDIATION...)
COPROPRIETAIRES		
OCCUPANTS		
SYNDIC		

## PREMIERES PRECONISATIONS

ANALYSE DES DYNAMIQUES COLLECTIVES, MOBILISATION ACTUELLE DES OCCUPANTS, DES COPROPRIETAIRES, EVOLUTION DE LA MOBILISATION, ETC.

PROPOSITIONS PREMIERES PRECONISATIONS

## TECHNIQUE

DATE DE LA VISITE : ..... CHARGÉ(E) D'OPÉRATION : .....

PERSONNES PRÉSENTES LORS DE LA VISITE	
OCCUPANTS (LOCATAIRES)	
PROPRIÉTAIRES OCCUPANTS	
PROPRIÉTAIRES BAILLEURS	
SYNDIC	
AUTRES	
DIAGNOSTICS	
AUDIT RÉALISÉ	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
DATE	
DTG RÉALISÉ	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
DATE	
ETIQUETTE ENERGETIQUE (AVANT TRAVAUX)	
ÉTAT DU BÂTI	
ETAT GÉNÉRAL TECHNIQUE	<input type="checkbox"/> BON <input type="checkbox"/> MOYEN <input type="checkbox"/> MÉDIOCRE
PROCEDURE CCH	<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
	Si oui, préciser le type de procédure :

	IND./COL.	FLUIDE	BON	MOY.	MAUV.	COMMENTAIRES
FONDATIONS						
FACADES ET MURS						
TOITURES - TERRASSES						
BALCONS						
MENUISERIES PARTIES COMMUNES						
MENUISERIES PARTIES PRIVATIVES						
ECLAIRAGE						
PLANCHERS BAS						

CAVE					
ASCENSEURS					
LOCAL POUBELLES					
PARKING / STATIONNEMENT					
ESPACES EXTERIEURS					
RESEAUX					
MODE DE CHAUFFAGE	EX : collectif	Ex : solaire			
EAU CHAUDE SANITAIRE					
VENTILATION					
AUTRES EQUIPEMENTS					

<p data-bbox="334 436 703 564">PHOTO</p>	<p data-bbox="902 422 1271 552">PHOTO</p>
<p data-bbox="334 974 703 1102">PHOTO</p>	<p data-bbox="902 974 1271 1102">PHOTO</p>
<p data-bbox="315 1491 683 1619">PHOTO</p>	<p data-bbox="902 1470 1271 1598">PHOTO</p>

## PERSPECTIVES D'ACCOMPAGNEMENT

SYNTHESE PRE-DIAGNOSTIC			
ETAT DE LA GESTION	<input type="checkbox"/> BON	<input type="checkbox"/> MOYEN	<input type="checkbox"/> MAUVAIS
ETAT MOBILISATION DES COPROPRIETAIRES	<input type="checkbox"/> BON	<input type="checkbox"/> MOYEN	<input type="checkbox"/> MAUVAIS
ETAT DU BÂTI	<input type="checkbox"/> BON	<input type="checkbox"/> MOYEN	<input type="checkbox"/> MAUVAIS
ETAT DE LA COPROPRIETE	<input type="checkbox"/> PAS DE FRAGILITE	<input type="checkbox"/> POTENTIELLEMENT FRAGILE	<input type="checkbox"/> FRAGILITE AVEREE

PROJETS TRAVAUX DE LA COPROPRIETE	ACTIONS MENÉES PAR LA COPROPRIETE : SI PROJET, EVOLUTION/MATURITE DU PROJET		
ORIENTATIONS TRAVAUX	<input type="checkbox"/> MISE EN SÉCURITÉ	<input type="checkbox"/> ADAPTATION	<input type="checkbox"/> RENOVATION ENERGETIQUE
POTENTIEL ENERGETIQUE (GAIN %)	AVANT TRAVAUX		APRES TRAVAUX

ACCOMPAGNEMENT PRECONISÉ	<input type="checkbox"/> AMELIO COPRO GESTION	<input type="checkbox"/> AMELIO COPRO TRAVAUX	<input type="checkbox"/> AMO PRIVÉE
		<input type="checkbox"/> PASS COPRO	<input type="checkbox"/> PASS COPRO
	Détails orientation	Détails orientation	Détails orientation

## **Annexe 13 – Trame Type diagnostic Amelio Copro Gestion**

### **Documents utilisés pour la réalisation du diagnostic**

#### **Contexte de la copropriété**

- Données statistiques sur la copropriété
- Environnement urbain
- Insertion dans le quartier

#### **Diagnostic vie quotidienne de l'immeuble**

- Synthèse des besoins exprimés par les copropriétaires en matière de gestion et d'amélioration de leur copropriété (yc travaux)
- Synthèse des besoins exprimés par les occupants sur les problématiques et attentes en matière d'amélioration de la vie quotidienne au sein de l'immeuble (yc travaux)

#### **Diagnostic de gestion**

Recueil et traitement des données sur 3 ans (documents joints à la convocation en Assemblée Générale, Procès-Verbaux, répartition des charges dans le règlement de copropriété)

- Données sur la structure des charges et leurs évolutions
- Analyse des impayés et de leur évolution
  - Volume des impayés : montant et poids dans le budget, évolution, nombre et types de copropriétaires concernés
  - Structure des dettes : nombres et types de copropriétaires, origine des dettes et situations individuelles
  - Analyse des procédures : nature des procédures mises en place (de la simple relance à la saisie), existence et importance des procédures en œuvres, nombre de ventes par adjudication et valeur des adjudications, état d'avancement des ventes, évaluation des dettes irrécouvrables....
  - Synthèse et appréciation sur l'évolution des impayés (dégradation ou non) et les dettes irrécouvrables
- Analyse financière à partir de la balance des comptes
  - Avances et provisions (travaux et risques)
  - Charges à répartir et provisions (prévisionnels)
  - Débit des copropriétaires, dettes fournisseurs et divers procédures
  - Situation de trésorerie

#### **Diagnostic juridique et fonctionnement**

- Organisation juridique
  - Existence et conformité des fondamentaux (règlement de copropriété, état de division, Procès-Verbaux d'Assemblée Générale)
  - Forme de l'organisation
  - Conditions de mise en copropriété
- Structure de la propriété et stratégie patrimoniale
  - Répartition de la propriété
  - Evolution de la propriété
  - Stratégie des propriétaires occupants dont accédant
  - Stratégie des propriétaires bailleurs
- Assemblée Générale

- Tenue des Assemblées Générales
- Participation aux Assemblées Générales
- Effets des Assemblées Générales (mise en œuvre, contentieux, etc)
- Le Conseil syndical
  - Composition/ représentativité
  - Mobilisation
  - Mission
  - Relations avec le syndic et les autres copropriétaires
- Le syndic
  - Type de syndic
  - Date de nomination
  - Mise en œuvre des décisions prises en Assemblée Générale
  - Suivi des procédures, des travaux, etc

### **Diagnostic bâti**

- Descriptif de la visite de site (date, temps passé, présence du conseil syndical, ...)
- Reportage photo
- Par thèmes :
  - Etat du bâti
    - Parties communes
      - Couverture
      - Escaliers
      - Menuiseries
      - Installation électrique
      - Sécurité incendie
      - Equipements et locaux collectifs
    - Parties privatives
  - Présentation des travaux à réaliser
    - Estimation des travaux : urgence/ court terme/ moyen terme/ long terme
    - Estimation des travaux : par postes

### **Projet de programme pluriannuel de travaux**

- Coûts travaux urgents/ court terme/ moyen terme et par postes de travaux
- Chiffrage du coût des travaux (au global et par postes de travaux)
  - Scénario RE 25 ou 35%
  - Scénario RE BBC Réno

### **Stratégie de redressement de la gestion**

Plan d'actions détaillant les besoins exprimés par les copropriétaires, les actions d'accompagnement partagées à mener, qui les réalise et dans quel délai