



VISIO DU CLUB



PERSONNALISER LE TRAITEMENT DE L'IMPAYE

17 SEPTEMBRE 2025

Ordre du jour

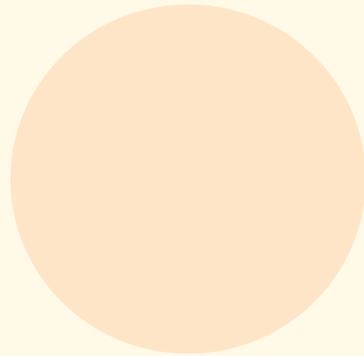
01 Introduction

02 La segmentation du précontentieux
chez Logeo Seine

03 L'impayé et la mobilisation des CESF
chez Lyon Métropole Habitat

04 Temps de questions / réponses

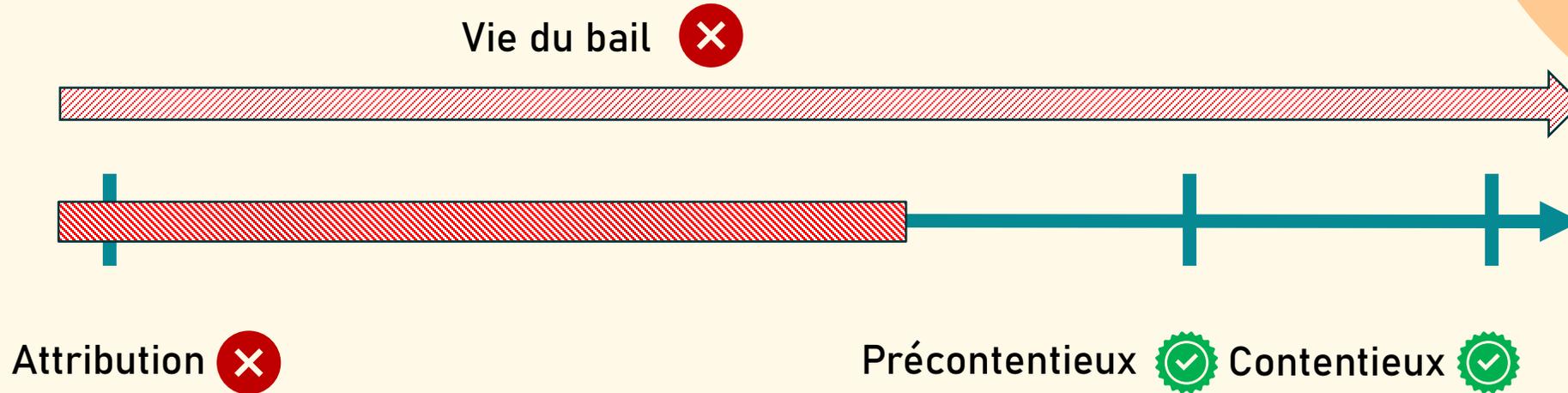
01



Introduction



Historiquement, un traitement segmenté et administratif de l'impayé



Deux profils de poste qui étaient en charge de l'impayé :

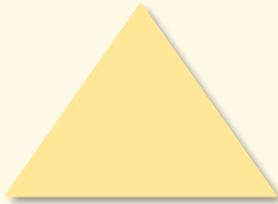
- Le chargé de précontentieux, en charge de l'ensemble des démarches qui suivent l'incident de paiement. Des profils administratifs qui ont pu tendre vers l'accompagnement des locataires
- Le chargé de contentieux, en charge de l'ensemble des démarches qui suivent le commandement de payer. Des profils administrativo-juridiques

Le COVID a-t-il été la bascule attendue et crainte ?

La COVID a été une période de fort questionnement autour des impayés. Dans une période de forte perturbation des habitudes des locataires et de fragilisation de l'économie, quelle réaction ?

Mobilisation des équipes
autour de l'impayé

Equipes disponibles



Moins d'accès aux
agences

Lien locataire



L'Etat qui soutient
massivement
l'économie
Française.

Politique du
« Quoiqu'il en
coute »



Pas d'explosion
de l'impayé mais
situation
économique en
forte instabilité

- Un contact plus direct avec le locataire est mis en place
- Une multiplication des modes de paiement
- Le locataire se rapproche du bailleur

En 2025, un sujet de préoccupation au niveau national

Impayés de loyer : notre locataire s'est mis en surendettement et nous avons tout perdu

Temps de lecture : 1 min

Un village auvergnat a dû faire une croix sur plus de 7 000 euros d'impayés de loyer. Le locataire d'un logement communal a monté un dossier de surendettement, avec, à la clé, l'effacement de sa dette locative.



© Capital/FreePik - Le locataire a déposé un deuxième dossier de surendettement, afin d'obtenir l'effacement des impayés de loyer qu'il a continué à accumuler durant la première procédure.

BANQUE des TERRITOIRES | Expertises et territoires | Dispositifs nationaux | Produits et services | Ressources | Qui sommes-nous

Nos espaces | Collectivités locales | Entreprises Publiques Locales | Habitat social | Professions Juridiques | Entreprises | Acteurs Financiers | Partenaires

L'édition du jour | Présentation

13% des ménages du parc social en situation d'impayés

Logement social, Social

Le baromètre 2023 sur la satisfaction des locataires du parc social vis-à-vis de leur habitat et de leur cadre de vie me contrôle du logement social (Ancols) rapporte "une légère amélioration de la situation financière" déclarée par les n première fois aux réclamations et aux impayés.

A photograph of a modern, multi-story apartment building with a light-colored facade and several balconies. The building is set against a clear blue sky.

Le Monde | Se connecter | S'abonner

Logement : un nombre inédit de ménages ont été expulsés par la force en 2024

En 2024, 24 556 expulsions locatives forcées ont eu lieu, soit 29 % de plus qu'en 2023, a annoncé, lundi, le ministère du logement. Il promet « un plan d'actions pour prévenir et traiter les impayés ». Les associations craignent une nouvelle hausse des mises à la rue.

Par Claire Ané
Publié le 05 mai 2025 à 17h53, modifié le 07 mai 2025 à 10h45 · Lecture 4 min.

Lire plus tard

Article réservé aux abonnés

A photograph of Valérie Létard, the French Minister of Housing, walking outdoors. She is wearing a dark blue suit and a patterned scarf, carrying a black bag.

La ministre du logement, Valérie Létard, à Paris, le 26 mars 2025. LUDOVIC MARIN/AFP

Les forces de l'ordre ont accordé leur concours pour expulser 24 556 ménages de

L'impayé, un sujet d'ensemble

Parcours d'un locataire en impayés




Qui est concerné ?

Attribution
Commercialisation

Attribution / Commercialisation
CESF

Attribution
Commercialisation
CESF
Gestionnaire de site
Pôle état des lieux

Gestionnaire de clientèle
Régisseur
Gardien
Charges

Chargé de recouvrement
PCTX et CTX


Quels enjeux ?

Repérage des faux

Repérage des fragilités

S'assurer de la solvabilité du demandeur

Maintenir le contact avec le locataire

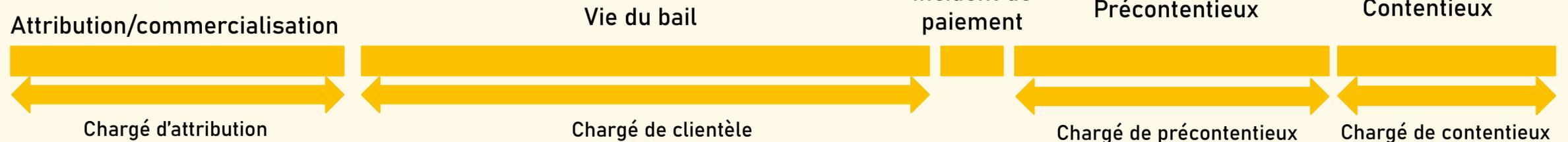
Maintenir le contact avec le locataire
Satisfaction locataire
Assurer le paiement de la quittance

Assurer le précontentieux et le contentieux
Maintenir le contact avec le locataire

Trois modalités d'organisation de l'activité de recouvrement

Trois modèles de gestion l'activité de recouvrement existants dans le secteur

Modèle 1 : approche segmentée



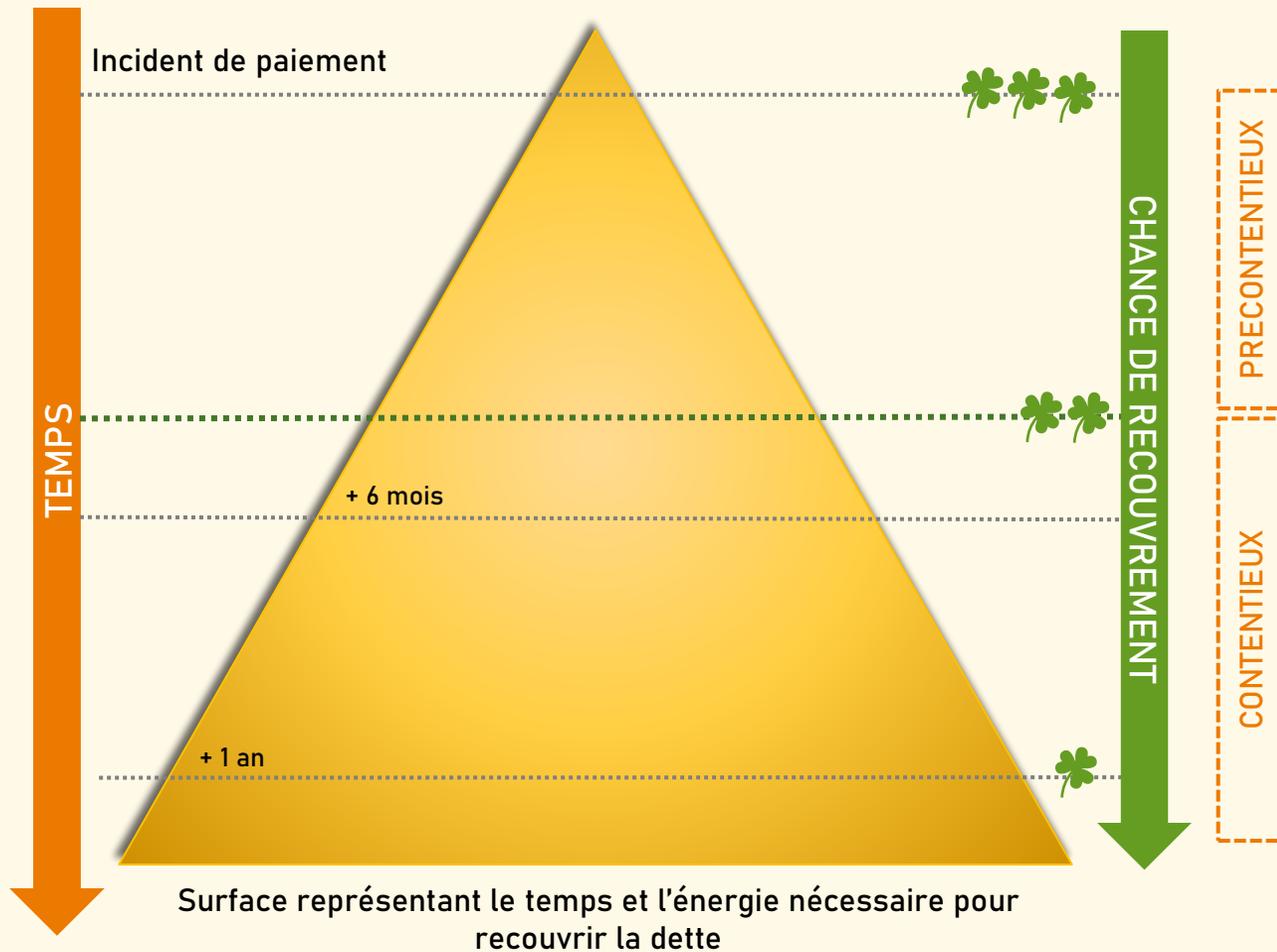
Modèle 2 : approche intégrée



Modèle 3 : approche préventive



Prévenir le risque d'impayé et à agir dès les premiers signes de fragilité



Plus l'investissement est important au début du process impayé :

1. Plus on multiplie les chances de recouvrer la dette
2. On réduit les risques de surcharge de travail des chargés de recouvrement

L'enjeu est donc de réussir à dégager du temps aux chargés de précontentieux



Deux moyens essentiels pour y parvenir :

- Cibler des problèmes identifiés pour cibler l'effort,
- Automatiser un certain nombre de tâches

Différencier les profils de débiteurs

1. Des locataires qui rencontrent des difficultés dans la gestion de leur budget



2. Des locataires qui présentent déjà des signes de fragilité avant même l'entrée dans les lieux (taux d'effort trop élevé)

3. Des locataires de mauvaise foi, qui ne veulent pas payer ou qui ne perçoivent pas le paiement du loyer comme une priorité

4. Des locataires qui connaissent des difficultés économiques et/ou social à un instant donné



- Quelle différence de traitement est faite entre ces profils ?
- Comment adapter sa posture pour apporter une réponse ajustée à ces situations d'impayé ?
- Comment cibler et concentrer ses efforts ?

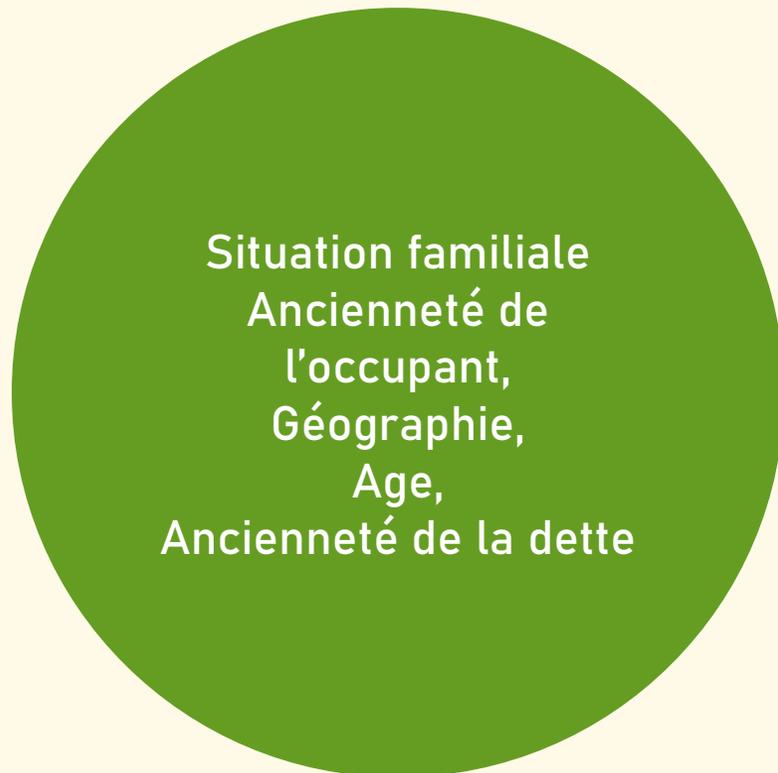
Segmenter l'impayé pour mieux le comprendre

La mobilisation de la donnée permet de comprendre le profil d'impayé du bailleur, de le segmenter et de mettre en place des plans d'action associés

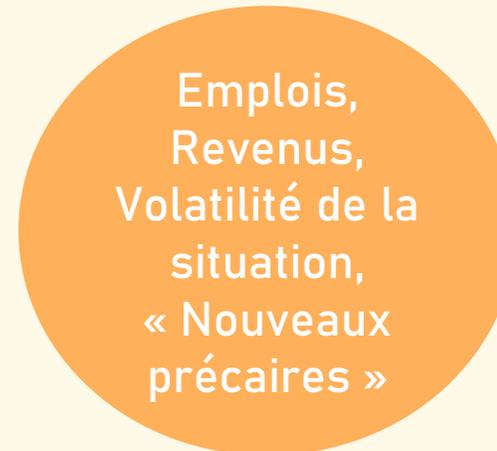


Certaines données ne sont pas actualisables

Donnée mobilisable



Donnée difficilement mobilisable



Travailler la complémentarité
avec la proximité

Ordre du jour

01 Introduction

02 La segmentation du précontentieux
chez Logeo Seine

03 L'impayé et la mobilisation des CESF
chez Lyon Métropole Habitat

04 Temps de questions / réponses

02

La segmentation du précontentieux chez Logeo Seine

03

L'impayé et la mobilisation
des CESF chez Lyon
Métropole Habitat



**Direction de la Qualité de
vie des résidences**

**Direction de la Gestion
locative**

**Service du Développement
Social**

**Service du Contentieux
locatif**

Webinaire Club Innovation et Management

**La personnalisation du traitement de
l'impayé**

17 septembre 2025

1) LMH

- organigramme, nombre de logements par travailleur social et par gestionnaire, et qui sommes-nous

2) Les impayés

- les chiffres (taux d'impayé, taux de recouvrement, ...) et les constats en 2022 avec une nouvelle organisation du pilotage :
 - Des réflexes à intégrer avec la gestion d'un portefeuille, des relations de confiance instaurées avec les agences et les locataires
 - Des instances mensuelles qui structurent le pilotage Siège / Agence
 - Des outils (la check-list des « incontournables » pour faciliter la relation avec le locataire, le planning mensuel de l'impayé)

3) Le rôle des conseillères sociales

- Une animation du réseau singulière : plusieurs séminaires avec un concept du développement du pouvoir d'agir (ateliers en intelligence collective + formation certifiée par France Compétence)
- Une demande de leur part en 2021 pour rendre visible leur activité (le volume d'accompagnements, et la multiplicité des champs d'intervention) => stratégie de valorisation de leur travail dans l'entreprise
- Présentation de l'outil créé avec les conseillères sociales pour quantifier et qualifier leurs appuis sociaux (10% de locataires accompagnés, dont le 1/3 pour de l'accompagnement budgétaire et de l'accès au droit).

1^e
office public de la
métropole de Lyon



750

Collaborateurs

7

Agences de proximité
Au plus proche de nos locataires



LYON
METROPOLE
HABITAT



70 000

Locataires

Soit 5% des habitants
de la Métropole de Lyon



33 500

Logements

Dont 40% en QPV



Présent sur
57 des **58**
communes

Connaissance fine du territoire
et enjeux



**Lyon
Métropole
Habitat :**
700 collaborateurs
dont les 2/3
dans les
7 agences de
proximité



Responsable d'équipe
sectorisée

expl/mainten gestion loc AR

33 521

logements

Conseillères sociales



Engagé-es solidaires.

- Attribution
- Impayé et accès au droit
- Parcours résidentiel
- Lien et cohésion sociale
- conflits, adaptation des logements, punaises de lit, ...

ORGANIGRAMME LYON MÉTROPOLE HABITAT

30 SEPTEMBRE 2023



Le service du contentieux locatif à

- **Impayés**
 - Les chiffres. De quoi parle-t-on ? Taux de recouvrement, taux d'impayé, taux de dette...
- **Le pilotage**
 - Au contact des locataires
 - Gagnant/gagnant avec les agences
 - Des process, les instances et les outils (Pré fin de GP, Fin de GP, RTI, boîte à outils, plan mensuel de l'impayé, liens avec les conseillères sociales...)

Le service du contentieux locatif à

Impayé ? De quoi parle-t-on ? Taux de recouvrement, taux d'impayé, taux de dette ?

Moyenne nationale :

- taux d'impayé : 3,5%
- taux de locataires en dette : 19,6%

Moyenne LMH :

- taux d'impayé : 1,9%
- taux de locataires en dette : 18%
- taux de recouvrement : 97,96%

Le pilotage

INCONTOURNABLES

- Contacter le locataire par téléphone afin d'obtenir le règlement ou fixer une date de rendez-vous. Utiliser l'ensemble des numéros disponibles afin d'entrer en contact avec le locataire dont celui de l'employeur.
- Contacter les partenaires sociaux (MDM ou CCAS) en l'absence d'information récente de leur part
- Convoquer le locataire par courrier en cas d'échec des actions téléphoniques (Courrier ESOP dans AGIR)
- Contacter le locataire par téléphone en cas d'absence à la convocation. En cas d'échec, adresser une mise en demeure en LRAR (Courrier ESOP dans AGIR)
- Relancer par courrier personnalisé le locataire parti en dehors du département
- Travailler en lien avec le FSL (garantie des loyers) jusqu'à son « constat d'échec »
- Effectuer une visite à domicile par le conseiller social en cas d'absence de contact avec le(s) locataires(s) ou d'absence de réponse à l'enquête SLS et/ou OS
- Répondre par courrier de manière personnalisée à toute contestation écrite du débiteur
- Adresser un courrier de relance en cas de non respect d'un plan d'apurement amiable (Courrier ESOP dans AGIR)
- Adresser un courrier (LRAR) en cas de non respect d'un plan de surendettement ou d'un moratoire (Courrier ESOP dans AGIR)
- Rechercher l'adresse des locataires partis sans laisser d'adresse dans les documents de départ (dédite, EDLS) ou dans les pages blanches.

Avant toute transmission au CTX :

- Clôturer les plans non respectés suite à l'absence de régularisation après avoir relancé le locataire
- Annuler systématiquement les prélèvements ayant fait l'objet d'un rejet pour motif : locataires décédés, compte soldé
- Annuler les prélèvements ayant fait l'objet d'un rejet successif sur 3 mois.

PRÉCONISÉES

- Systématiser le prélèvement automatique (loyer et plan)
- Adresser un courrier synthétisant les échanges avec le(s) locataire(s) matérialisant les engagements pris
- Adresser un courrier personnalisé en cas d'absence à un rendez-vous ou à une convocation
- Demander une visite à domicile au conseiller social en cas de situation sociale difficile

Statut	Rgpt bail	Montant dette	Nb loc en dette
Total		5 679 893	4 968
En Place	Total	5 679 893	4 968
En Place	Agences	3 913 510	3 497
En Place	Contentieux	1 766 383	1 471

PLAN MENSUEL DE L'IMPAYÉ

PLANNING DES ACTIONS MENSUELLES PRE CTX				
ACTIONS	SEMAINE 1	SEMAINE 2	SEMAINE 3	SEMAINE 4/5
SOLDE DÉBITEURS				
1 GESTION SOLDES < à 100 €	Dès le 1er du mois			
2 RZ		Dès le 05 du mois		
3 Dossiers + 1500		Dès le 05 du mois		
4 SUIVI DES PLANS D'APUREMENT NON RESPECTES			A partir du 15	
5 DOSSIERS SANS ACTION				A partir du 25
6 FIN DE GP	Du 1 au 7			
7 NOUVEAUX ENTRANTS		A partir du 10		
8 RECIDIVISTES			A partir du 20	
9 RETARDATAIRES				A partir du 25
10 TRAITEMENT DES REJETS PRELEVEMENTS		A partir du 10		
11 Préparation fin de GP				A partir du 25
12 SLS sanction				
SOLDES CRÉDITEURS		Au fil de feu		Fiche produits exceptionnels
PASSAGE EN PERTES LOCATAIRES SORTANTS		Au fil de feu		Fiche passage en perte

Le réseau du conseil social



Le réseau du conseil social

- 17 conseiller·e·s “généralistes” et 5 conseiller·e·s “RU”
 - Sous la hiérarchie du directeur·rice d’agence, et en lien continu avec les services du siège (attribution, contentieux, développement social)
- Animation singulière du réseau, suite à une formation sur le développement du pouvoir d’agir :
 - méthodes d’intelligence collective
 - empowerment organisationnel
- Mise en place d’un outil de valorisation du volume d’accompagnements sociaux



Rappel de la démarche débutée en 2022 via les séminaires du conseil social



Améliorer la visibilité du conseil social

Connaître le volume d'accompagnements sociaux

Connaître les champs d'intervention

Connaître les besoins par territoire (santé mentale, fracture numérique, accès au droit, ...)

Améliorer l'environnement de travail

Avoir « tout » sous la main (dossier locataire, partenaires, historique des actions, ...)

Faciliter le travail en mobilité

Partir avec le dossier locataire dans son mobile

Prise de note, photos/scans, etc.

Dans l'agenda des conseiller et conseillères social-es

Elles et lui sont une spécificité de Lyon Métropole Habitat par leur simple présence (tous les bailleurs sociaux n'en ont pas) mais aussi par leur nombre : les 24 conseillères et conseiller social-es jouent un rôle essentiel au sein de nos agences.

Lundi 10 h Visite à domicile

Nous allons régulièrement à la rencontre des locataires en difficulté afin de réaliser un diagnostic et de mettre en place un accompagnement adapté. Pour cela, nous sommes en lien avec les chargés-es de clientèle qui peuvent nous alerter au plus tôt des situations de fragilité.

Mardi 11 h Instances santé psychique et logement

Nous travaillons beaucoup avec les instances partenariales de santé afin de réfléchir ensemble à l'aide que nous pouvons apporter aux locataires en souffrance psychologique.

Mardi 14 h Réunion de secteur « commercialisation »

Chaque semaine, nous validons les fiches CAL et en cas de diagnostics sociaux, la conseillère sociale présente en CAL.

À chaque dédite, nous réfléchissons avec l'équipe de l'agence et la commercialisation aux personnes à proposer selon nos objectifs : mutation, ACIA (Accord Collectif Intercommunal d'Attribution) pour les publics très fragiles, vente 1 % à Action logement, flux (pour les personnes sortant de foyer)...

Mercredi 9 h 30 Commission des cas prioritaires

Les CCP sont l'occasion de se réunir avec nos différents interlocuteurs (mairie et centre communal d'action sociale mais aussi Préfecture et autres bailleurs sociaux du territoire) afin d'examiner les situations des personnes qui doivent absolument accéder à un logement : familles sans abris, victimes de violences conjugales...

Jeudi 18 h Réunion intervention collective

Nous sommes également mobilisés-es sur des interventions collectives avec des locataires qui réunissent l'ensemble de l'équipe : la coordinatrice administrative d'agence, le ou la chargé-e d'exploitation maintenance, les chargés-es de clientèle, le ou la responsable d'équipe sectorisée et, bien sûr, les agent-es de résidence sans lesquels nous ne pourrions rien faire.

Vendredi 10 h 45 Point contentieux

Une fois par mois, nous rencontrons l'équipe du contentieux avec les chargés-es de clientèle et les responsables d'équipe pour faire le point sur nos dossiers et voir lesquels doivent passer en contentieux. Mais même dans ce cas, et même après la résiliation d'un bail, nous continuons d'accompagner les locataires au mieux de leur intérêt.



Lundi 17 mai

10:00 Visite à domicile

Mardi 18 mai

11:00 Instances santé psychique et logement

14:00 Réunion de secteur « commercialisation »

Mercredi 19 mai

9:30 Commission des cas prioritaires

Jeudi 20 mai

18:00 Réunion intervention collective

Vendredi 21 mai

10:45 Point contentieux



Et aussi...

Nous participons également à l'APP (analyse de la pratique professionnelle) deux heures chaque mois, aux rendez-vous VAD avec Nadji Touil, technicien en aménagement et adaptation de logements, pour les demandes d'adaptations de personnes âgées ou handicapées...



Lyon Métropole Habitat

14 203 abonnés

6 mois • 🌐

[Des conseillères sociales à LMH]

Le saviez-vous ? Chez Lyon Métropole Habitat, 24 conseillers-ères sociales accompagnent les locataires à chaque étape de leur parcours, en fonction de leurs besoins. C'est un réseau solide et efficace. 🧑‍🏫

En 2024, près de 4 000 ménages ont bénéficié d'un accompagnement social. Au total plus de 14 000 actions ont été menées par les conseillers et conseillères sociales : adaptation du logement, gestion des conflits de voisinage, aide à la gestion budgétaire, accompagnement à l'accès aux droits, etc.

Un-e conseiller-ère sociale c'est quoi ? 🤔

Le conseiller-ère social-e offre un soutien aux ménages en situation de fragilité et joue un rôle clé dans l'accès et le maintien dans le logement. 🏠

La présence d'un-e conseiller-ère social-e est essentielle dans les équipes de LMH pour garantir un accompagnement global et humain.

Grâce à leurs valeurs d'entraide, d'écoute bienveillante, ces professionnels accompagnent les locataires pour faciliter leurs démarches.

Gilliane Gougoud, Pauline Gautier, Marion Breuillot, Rémi Bullion Florence BERUT Juliette Assikidanan Alexandra Aubert Sophie AUDUC Sophie Barbosa Camille Droz-Bartholet Sophie Berjon Jade Gauthier Marlene Greck Elodie Marcel Céline RAVIER-LORIN Tiffany Richier Marion Venet

Visuel : Laurence Danière

#conseillersociale #accompagnementsocial #logementsocial #lmh #locataire #accompagnementlocataire



De 2016 à 2020

18 Séminaires entre 2016 et 2020
(5 en 2016, 4 en 2017, 4 en 2018, 4 en 2019, 1 en 2020)
Principales thématiques abordées :

- 4 thématiques travaillées en sous-groupes : Cadre de vie, Les nouveaux arrivants, La formation et la culture interne, L'impayé
- Vieillesse
- Ateliers en groupes sur : Conflits de voisinage, troubles de jouissance : où se situe l'intervention du Conseiller Social ?
- Lutte anti-nuisibles
- Retour croisé sur la formation « Finances et Pédagogie », en présence du service contentieux
- PYX 4 : ateliers collaboratifs
 - Rédaction du process « *diagnostic social avant attribution* »
 - Disséquer les process existants où le rôle du conseiller social apparaît
 - Analyser la cartographie générale des processus et regarder où le rôle du conseiller social doit apparaître



2022

Séminaire 14/04/2022 :

- Elaborer l'ASLMH du futur avec Jean-Philippe Pelordet, en lien avec la numérisation du dossier locataire
- Approfondir la thématique du Bien vieillir dans son logement avec l'intervention de Maud Capet
- Mieux appréhender les missions de la conseillère sociale « Renouvellement Urbain » avec l'intervention de Jacinte Freitas
- Aborder l'APP, la valorisation du métier de conseillère sociale, la mise à jour de la cartographie des conseillères sociales de LMH, la thématique punaise de lit, les formations 1er secours en santé mentale
- Ecriture de saynètes sur le métier de conseillère sociale



2023

Séminaire 16/10/2023 : la précarité alimentaire

- Thématique de la précarité alimentaire
 - Réflexion individuelle puis en petits groupes par rapport à la position des CS sur la précarité alimentaire
 - Mise en commun : *l'ensemble du réseau des conseillers est en phase sur cette question de faire un pas de côté par rapport à la pratique telle qu'on la connaissait avant : le contexte nous pousse à faire évoluer notre pratique et nous sommes tous-tes d'accord pour dire qu'il faut faire évoluer notre pratique*
 - Présentation des dispositifs existants et en partenariat avec LMH
- Partage en groupe avec PA Lacombe sur les évolutions souhaitées par les CS sur l'outil informatique



2024

- Trouver une phrase consensus :
 - « Quelle est la juste posture par rapport à cette problématique »
 - Logement : « Définir et concilier les objectifs et enjeux pour LMH, pour le locataire, le voisinage, tenant compte des droits et devoirs de chacun. Penser la temporalité et prioriser les besoins. Considérer les envies du bénéficiaire pour lui permettre d'adhérer. »
 - BPI : « Cette thématique doit être abordée en transversal dans l'agence et en partenariat, en associant le locataire, en respectant le cadre fixé par Pix4 »
 - Impayés et contentieux : « Être dans une dynamique de rencontre, aller à la rencontre du locataire et tenter un lien »
 - Précarités à tous niveaux : « Je travaille au rythme de la personne, avec elle et avec son consentement dans son intérêt. »

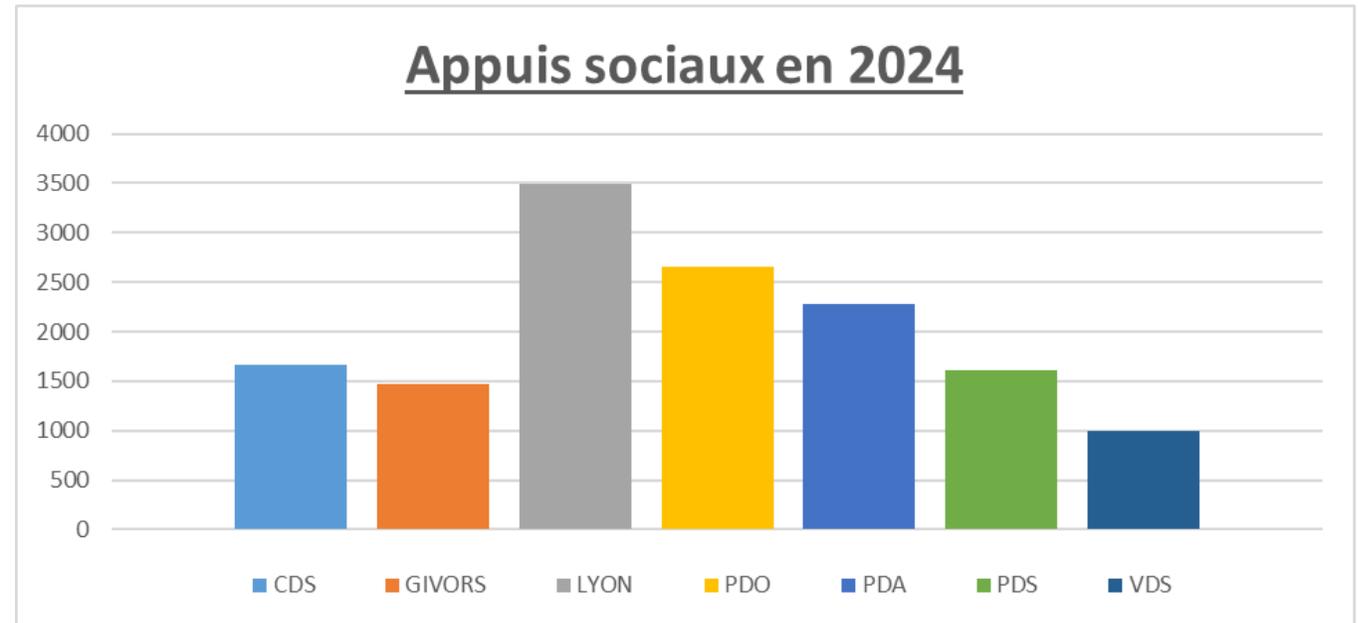




Réseau du conseil social

- 3 886 ménages ont bénéficié d'un appui d'un.e conseiller.ère social.e

Pour un total de
14 180 actions



89% des actions ont été qualifiées (pour un objectif de 75%) :

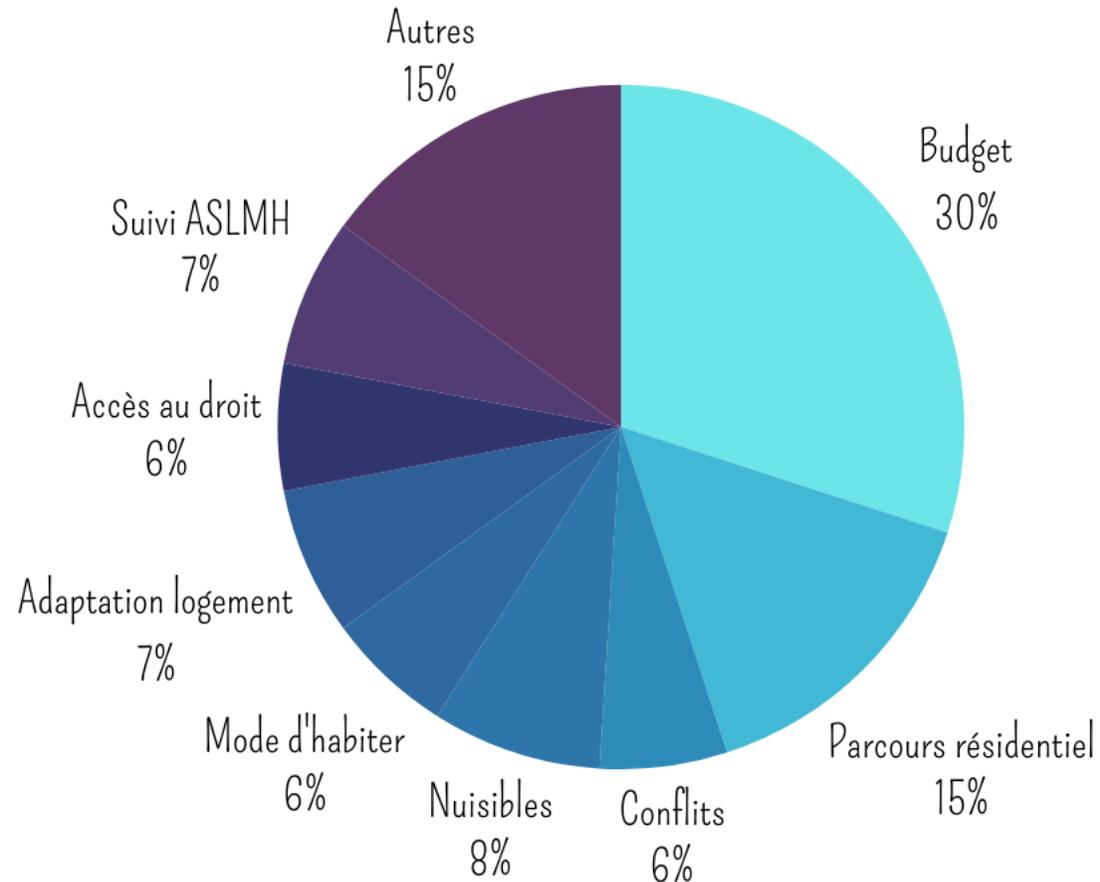
agence	Ajout d'un commentaire	Total général	Appui qualifié	Objectif
CARRE DE SOIE	243	1672	85%	75%
GIVORS	230	1468	84%	75%
LYON	171	3498	95%	75%
PORTE DE L'OUEST	342	2655	87%	75%
PORTE DES ALPES	174	2285	92%	75%
PORTE DU SUD	378	1606	76%	75%
VAL DE SAONE	59	996	94%	75%
Total général	1597	14180	89%	



En 2025, l'objectif sera de 90% d'actions qualifiées, avec un enjeu d'harmonisation des pratiques sur les accompagnements complexes.

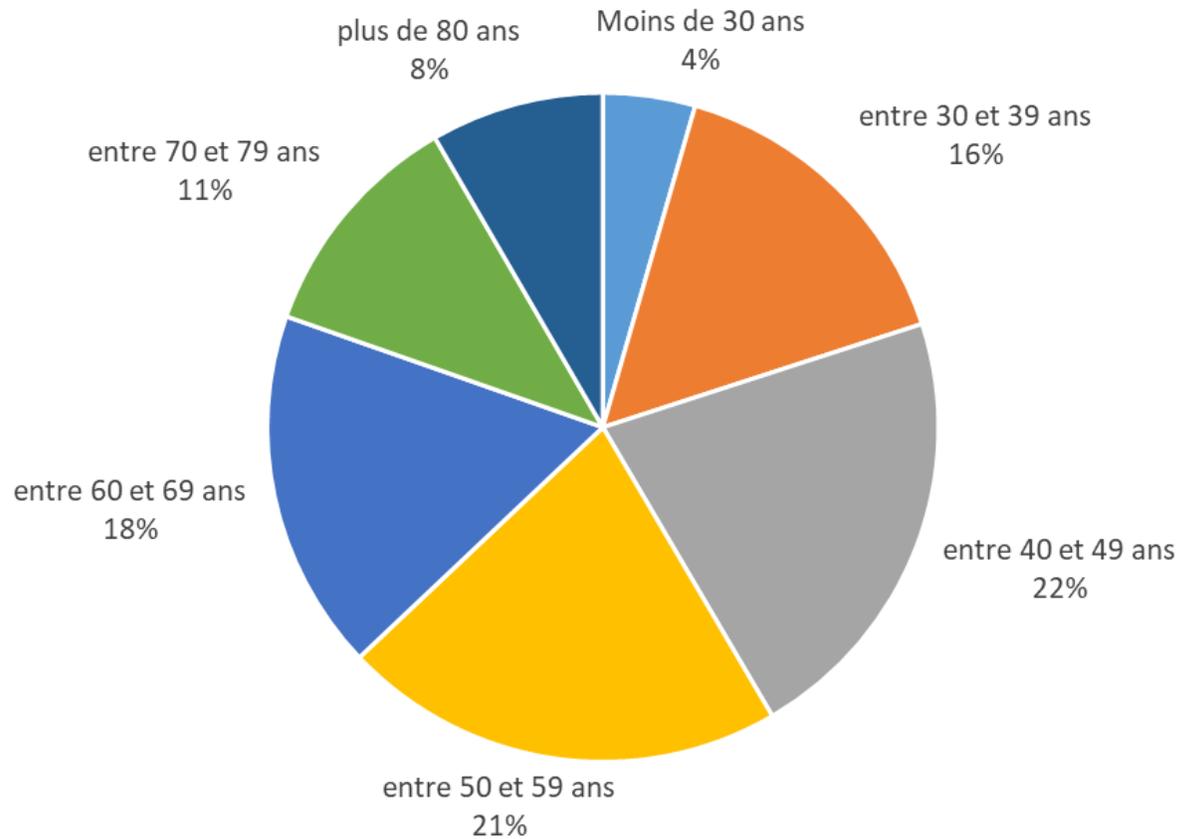
Les appuis sont principalement liés au budget et au parcours résidentiel.

dont 269 accompagnements renforcés

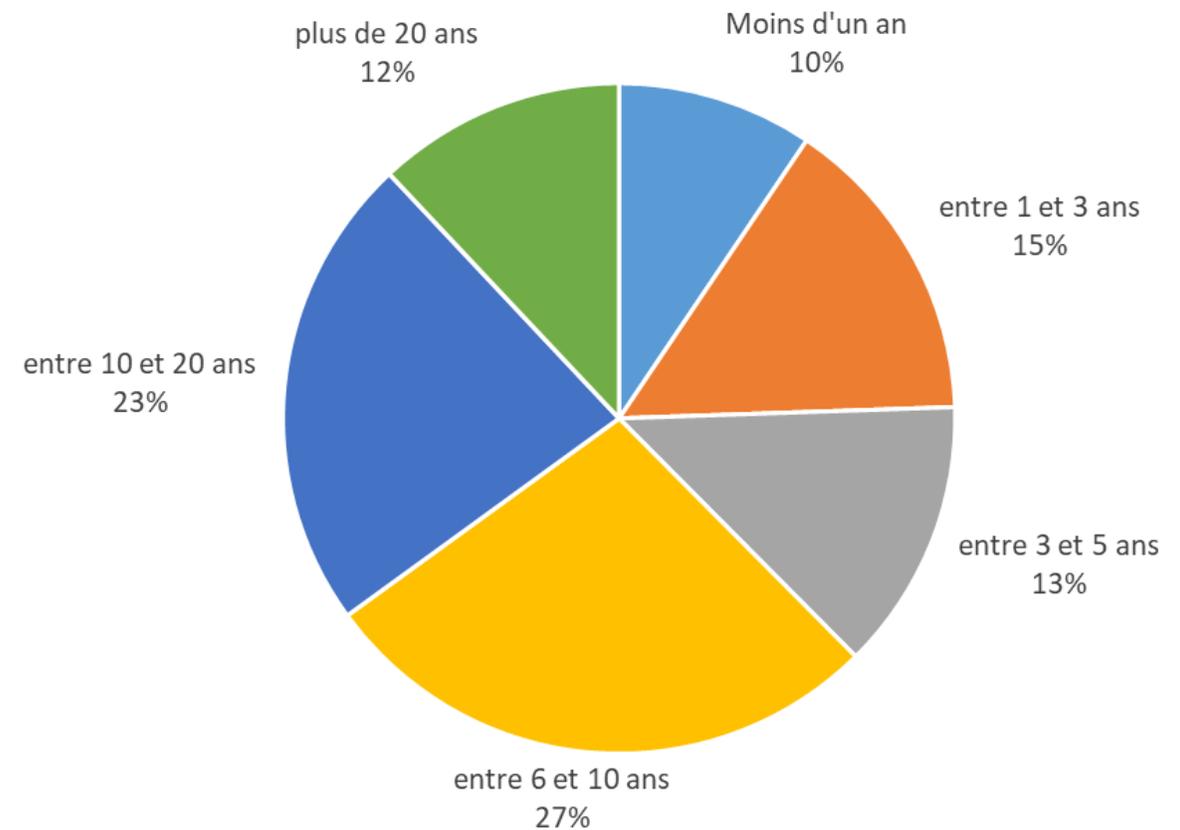


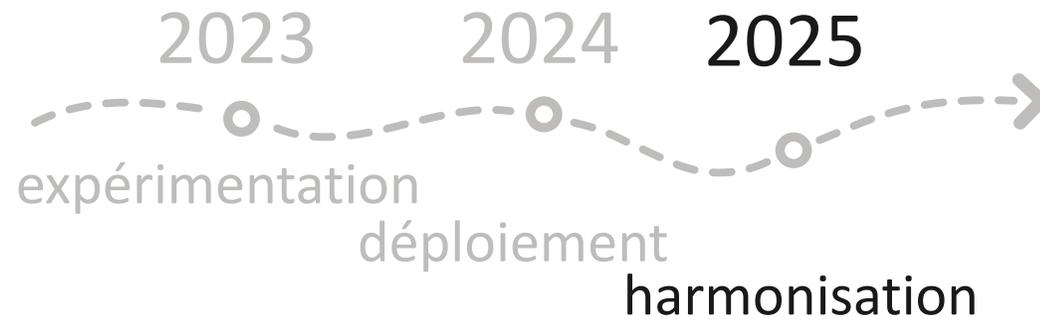


Âge des locataires



ancienneté dans le logement



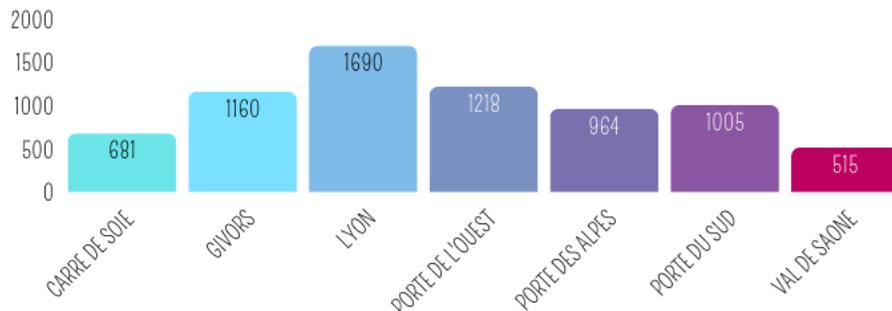


Réseau du conseil social

ASMLH

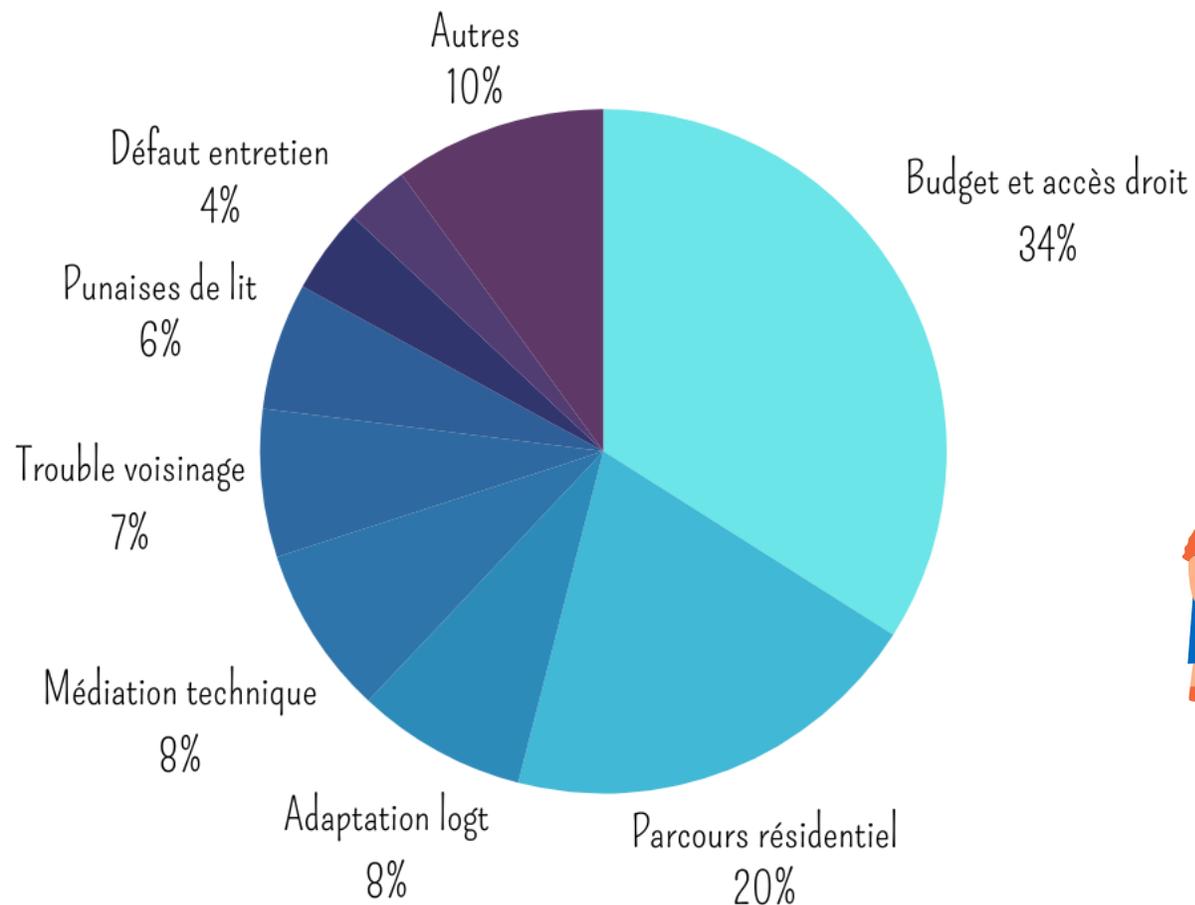
AGENCE	Appuis	Non qualifiés	Objectif	Résultats
CARRE DE SOIE	681	9	90%	99%
GIVORS	1160	42		96%
LYON	1690	19		99%
PORTE DE L'OUEST	1218	3		100%
PORTE DES ALPES	964	88		91%
PORTE DU SUD	1005	23		98%
VAL DE SAONE	515	19		96%
Total LMH	7233	203	90%	97%

En 2025, 97% des actions ont été qualifiées (pour un objectif de 90%) :



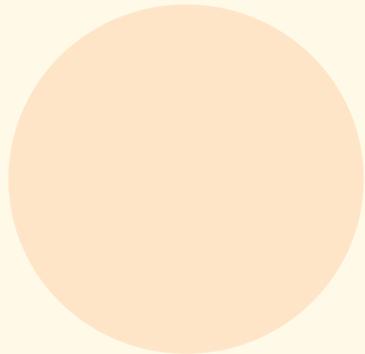
2 184 ménages ont bénéficié d'un appui d'un.e conseiller.ère social.e (soit 7 233 appuis), dont 125 pour de l'accompagnement renforcé.

Les appuis sont principalement liés au budget et au parcours résidentiel.



dont 158 accompagnements renforcés

04



Questions & Réponses

