Innovation Sociale
CONSEIL

Une stratégie de changement d'échelle pour la Foncière Chênelet

Innovation Sociale
CONSEIL

Innovation Sociale
CONSEIL

La solidarité

L’engagement

Le respect

L’exigence

Les valeurs de Chênelet

Les valeurs Chênelet imprègnent depuis l'origine nos projets et nos engagements. Elles guident nos actions et s'expriment au quotidien dans le travail de nos équipes. Elles définissent ce qui nous rassemblent. Elles mettent en phase nos aspirations et nos comportements. Elles irriguent les relations de confiance que Chênelet entretient avec toutes les parties prenantes de son écosystème.

Nos valeurs se conjuguent et donnent force aux objectifs de notre modèle de développement de nos activités : indépendance, pérennité, croissance responsable.

Ces valeurs sont le bien commun de toutes celles et tous ceux qui participent et mettent en œuvre nos projets sociétaux comme celles et ceux qui en bénéficient.

1. La solidarité

Innovation Sociale
CONSEIL

La solidarité

- Toute l'activité de Chênelet vise à répondre aux besoins de femmes et d'hommes en situation de vulnérabilité et d'apporter une valeur ajoutée économique et sociale aux territoires dans lesquels nous intervenons.

- La solidarité imprègne toutes les activités de Chênelet. Elle s'inscrit dans la volonté de mettre les personnes vulnérables en situation de construire leur propre avenir en dépassant la seule relation aidants/aidés. Elle s'incarne au quotidien et se construit dans le long terme.

- La solidarité Chênelet est le cœur et la force de notre projet en même temps que son avenir. Elle est notre identité d'aujourd'hui et celle de demain.

2. L’engagement

L’engagement

- L’engagement est la caractéristique commune de toutes celles et tous ceux qui participent aux projets sociétaux de Chênelet. Il se concrétise par un enthousiasme vis-à-vis de nos projets sociaux et environnementaux et aussi ceux des autres, par une convivialité entretenue dans tous nos rapports de travail. L’engagement suppose curiosité, ouverture d’esprit, créativité, réactivité et l’envie de contribuer aux projets.

- L’engagement Chênelet privilégie la réussite d’équipe. Le dialogue et la réalisation personnelle s’inscrivent dans un engagement collectif au service des projets sociétaux Chênelet et de leurs bénéficiaires.

- L’engagement Chênelet est le gage de notre cohésion, de notre capacité à développer des zones de partage, de soutien et d’échanges constructifs.

3. Le respect

Le respect

- Le respect des personnes et de l'environnement imprègne toutes les activités de Chênelet. Il se traduit par de la considération et de la reconnaissance pour les acteurs et les partenaires des projets Chênelet comme pour ceux qui en sont les bénéficiaires. Cela implique de bannir toutes formes de discriminations et de concevoir les projets en pensant que chacune et chacun quelles que soient ses origines, ses opinions, ses engagements, son niveau social peut y trouver sa place.

- Le respect Chênelet consiste à faire « avec » les personnes et pas seulement « pour » elles, à privilégier la co-construction des projets avec toutes les personnes impliquées. C'est aussi assurer des conditions de travail sûres et la sécurité des produits et services fournis.

- Le respect Chênelet est le socle sur lequel se construit la responsabilité de chacune et de chacun.

4. L’exigence

Innovation Sociale
CONSEIL

L’exigence

- L’exigence Chênelet est l’expression de notre professionnalisme et de notre recherche permanente d’innovations techniques, sociales et environnementales, au bénéfice des personnes en situation de vulnérabilité. Notre exigence s’incarne dans la pertinence de nos projets, dans le respect de nos engagements et la sincérité de notre démarche et de nos comportements. Elle se traduit dans la qualité de nos outils et formations, dans le caractère innovant de nos productions et dans l’attention que nous portons à notre écosystème.

- L’exigence Chênelet suppose de la persévérance, une résistance à l’adversité, pour trouver des solutions et faire aboutir nos projets.

Sommaire

1. La mission et son périmètre

1. Rappel des conclusions du diagnostic stratégique réalisé par Le Rameau et Innovation Sociale Conseil en 2015

1. Premières réflexions sur l'ambition et la vision stratégique

1. La mission

Objet de la mission

- La foncière Chênelet a confié au cabinet Innovation Sociale Conseil une mission d'accompagnement pour élaborer sa stratégie de développement pour les prochaines années. Cette mission est financée par le groupe AG2R La Mondiale, actionnaire de la Foncière Chênelet et membre de son Conseil de Surveillance

- Les réalisations et expérimentations des dernières années ayant été concluantes, la foncière Chênelet considère qu'un changement d'échelle dans son activité –construction de maisons écologiques pour populations vulnérables- est aujourd'hui possible et souhaitable.

- Pour cela, elle doit se fixer une ambition, une vision stratégique à moyen et long terme. La vision stratégique sera traduite en un plan d'affaires à moyen terme et déclinée en plans d'actions dans l'ensemble de ses activités (RH, Communication, politique partenariale, gouvernance…etc.).

- Compte tenu de la vocation sociale affirmée de l'activité de la foncière, la méthode retenue pour élaborer la stratégie sera celle d'une co-construction avec les fondateurs et responsables opérationnels de la foncière et de l'association Chênelet ainsi qu'avec les actionnaires de celle-ci et une sélection d'acteurs participant à l'écosystème du Chênelet.

- Le point de départ de la réflexion stratégique collective sera le diagnostic stratégique de Chênelet déjà réalisé en 2015 par le cabinet Innovation Sociale Conseil et le laboratoire de recherche Le Rameau.

Déroulé de la mission

La mission s'effectue en plusieurs étapes :

- Définition de l'ambition à long terme et de la vision stratégique
  - 4 réunions d'une journée avec le groupe de travail constitué des membres du management de la Foncière et de l'association Chênelet (juin 2016)
  - Entretien individuel des membres du Conseil de Surveillance de la Foncière (juillet/août/septembre 2016)

- Elaboration du plan stratégique global (septembre et octobre 2016)
  - Réunions de validation avec le groupe de travail Foncière
  - Présentation au Conseil de Surveillance

- Modélisation de « l'offre » foncière Chênelet (Octobre 2016)

- Elaboration des différents plans d'action (Novembre et décembre 2016)

2. Rappel des conclusions du diagnostic stratégique

Rappel des conclusions du diagnostic stratégique 1/3

Un diagnostic stratégique du groupement Chênelet (et pas uniquement de la Foncière) a été conduit en 2015 par le laboratoire de recherche Le Rameau et le cabinet Innovation Sociale Conseil. Les principales conclusions sont :

- Un groupement qui a su se développer grâce à sa capacité d'innovation sociétale et technique et qui place l'individu au cœur de ses préoccupations.
- Un groupement au positionnement atypique en matière de logement social :
  - La nécessité de partir des habitants et non des besoins en logements;
  - La volonté de changer la façon de construire en utilisant des procédés innovants et des ressources des territoires;
  - La nécessité également de trouver un modèle économique pérenne et rentable au logement social

- Une volonté d'essaimer d'ici 2020 ce modèle atypique
- …qui pose la question : jusqu'où essaimer ?

Aller plus loin : préciser l'ambition puis la stratégie de moyens

Rappel des conclusions du diagnostic stratégique 2/3

Une ambition à préciser

Comment avoir une vision globale des besoins des habitants et des territoires pour ne pas subir la demande mais anticiper les objectifs de développements et les moyens nécessaires ?

Comment traduire le fait que la problématique est moins celle de la quantité de logements à construire que celle de leur qualité et de la capacité des locataires vulnérables à l'assumer financièrement ?

Comment développer les 3 intuitions de Chênelet ?

- Faire abstraction du prix du logement en rapport avec les loyers aidés mais proposer un projet de qualité en rapport avec le budget des locataires vulnérables
- Se projeter dans l'avenir en terme de règlementations environnementales (« ne pas construire pour le passé ») et en mettant en œuvre les matériaux locaux et les techniques adaptées
- Construire un nouveau modèle économique non plus en fonction des critères du logement social mais en fonctions des finalités sociétales (sociales et environnementale à atteindre.

Quelle articulation entre logement et insertion dans Chênelet ?

- Historiquement, le modèle Chênelet s'est construit en rapport avec l'insertion, ce qui a permis de le faire passer d'un modèle fondé sur l'aide sociale à un projet d'économie solidaire.

Rappel des conclusions du diagnostic stratégique 2/3

Une ambition à préciser

Préciser l'offre

- Définir le marché visé
- Identifier et qualifier les cibles à atteindre : investisseurs et acheteurs finaux
- Construire une offre qui réponde aux besoins des cibles sur ce marché
- Définir les conditions de rémunération de l'offre

Préciser les moyens nécessaires en trajectoire et en cible

RH

- Quelles compétences techniques et managériales acquérir/développer ?
- Combien de salariés supplémentaires nécessaires
- À quelle échéance ?

Financiers

- Identifier le modèle économique en cohérence avec le projet
- Identifier les leviers financiers pour l'investissement et le fonctionnement
- Quelle répartition attendue et raisonnable entre particuliers, fonds et entreprises ?

Alliances

- Opérationnelles (notamment pour RH et réseau) : entreprises, collectivités, d'autres structures d'insertion / logements

3. Premières réflexions sur l’ambition et la vision stratégique

Réunions et auditions du 21 avril au 22 septembre 2016

- Les premières réflexions sur l'ambition et la vision stratégique de la Foncière Chênelet sont issues des réunions de travail avec les managers de la Foncière et de l'association Le Chênelet :

  - Réunion du 21 avril 2016 à Paris
  - Réunion du 23 mai à Landrethun
  - Réunion du 26 juin à Landrethun
  - Réunion du 1er août à Landrethun
  - Réunion du 20 septembre à Landrethun

- Les premières auditions des membres du Conseil de surveillance de la Foncière (tous les membres seront auditionnés) :

  - 27 juillet matin : Christophe Poline, Schneider Electric
  - 27 juillet après midi : Patrick Savadoux, Mandarine gestion
  - 8 septembre matin : Laure , ENGIE
  - 15 septembre après midi : Benoît Raviart, Jean-Luc Bihou-Nabéra, AG2R LA MONDIALE

Pourquoi faut-il élaborer une stratégie pour la Foncière ?

- Le diagnostic stratégique réalisé en 2015 a montré que le groupement Chênelet (et pas seulement la Foncière) est à la croisée des chemins. Il s'est développé en affinant son modèle mais sans jamais le décrire ni le mettre totalement en œuvre.

- Le temps est venu de donner de la visibilité à l'avenir de la Foncière :

  - pour conforter les financeurs et en attirer de nouveaux grâce à la mise en œuvre d'un projet innovant et performant,

  - pour donner toute sa force au projet de la Foncière et attirer l'attention des élus,

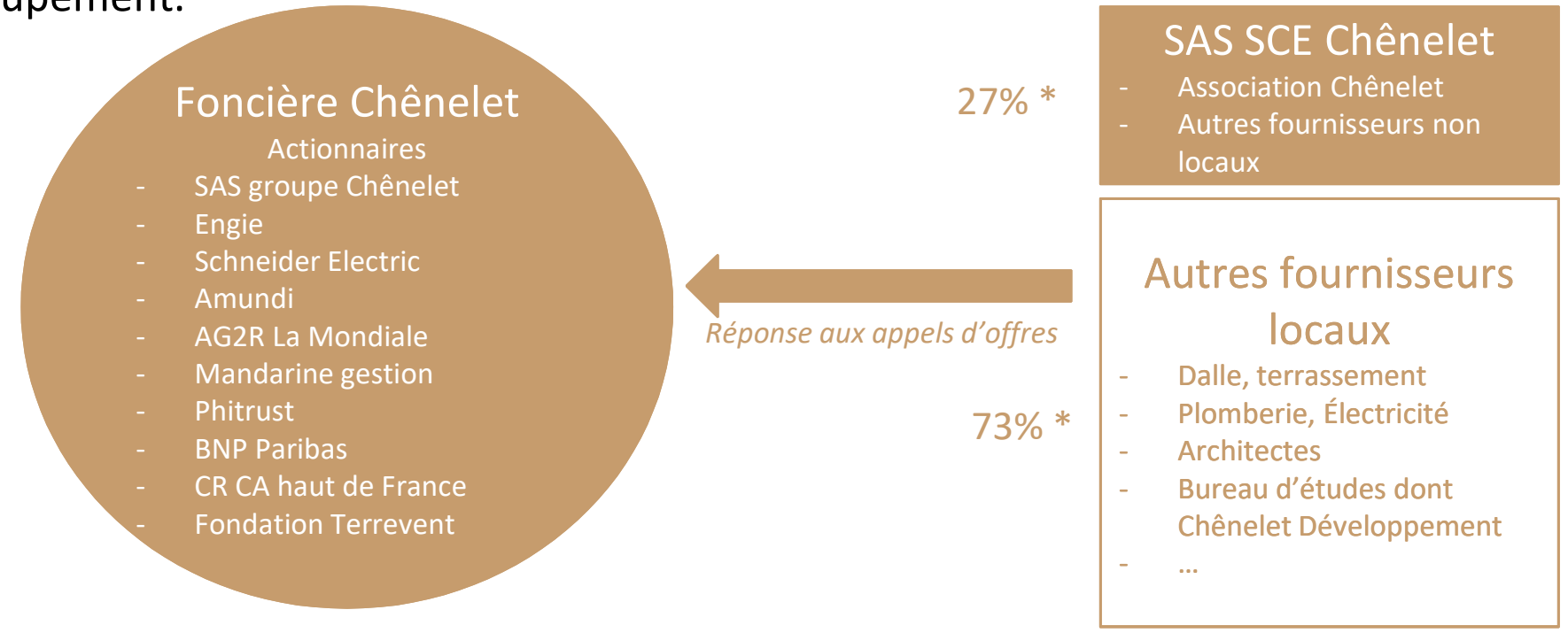
  - pour faire totalement partager ce modèle en interne de la Foncière.

Cette stratégie est celle d'un changement d'échelle qui n'est pas seulement un changement en volume de constructions mais un changement d'échelle du projet lui-même.

Le contexte

- « Changer d'échelle » suppose de réinterroger le modèle existant en s'appuyant sur les réussites et expériences accumulées ainsi que sur les valeurs de solidarité et d'engagement qui sont l'identité du groupement Chênelet et de ses membres.

- Cette ré-interrogation est d'autant plus nécessaire que la réorganisation du groupement Chênelet est aujourd'hui réalisée avec la reprise de SPL par l'association Chênelet et la clarification des liens qui unissent la Foncière aux autres entités du groupement.



* Chiffres constatés sur les logements construits en 2015

Anticiper les évolutions du logement très social (1/2)

L'ambition de la foncière Chênelet doit s'appuyer sur les enjeux à long terme du logement très social. On observe ainsi :

- Une augmentation croissante des besoins en matière de logements en particulier sociaux dans certaines régions (démographie dynamique, augmentation au moins à moyen terme du nombre de personnes en situation de pauvreté et de mal logement), une pénurie en rural et péri-urbain, un vieillissement de la population, une mauvaise prise en compte du handicap, une paupérisation croissante des populations vulnérables ;

- Un développement des inégalités territoriales et accentuation de la métropolisation *

- Une faible adéquation des politiques publiques et des règlementations en matière de logement social au regard des enjeux à venir ;

- Un développement et un foisonnement d'initiatives solidaires ainsi que la multiplication des entreprises sociales dans le domaine du logement appréhendant de façon innovante ces nouveaux enjeux. Une évolution de l'économie solidaire vers des modèles économiques viables et moins subventionnés (conséquence des désengagements de l'Etat) ;

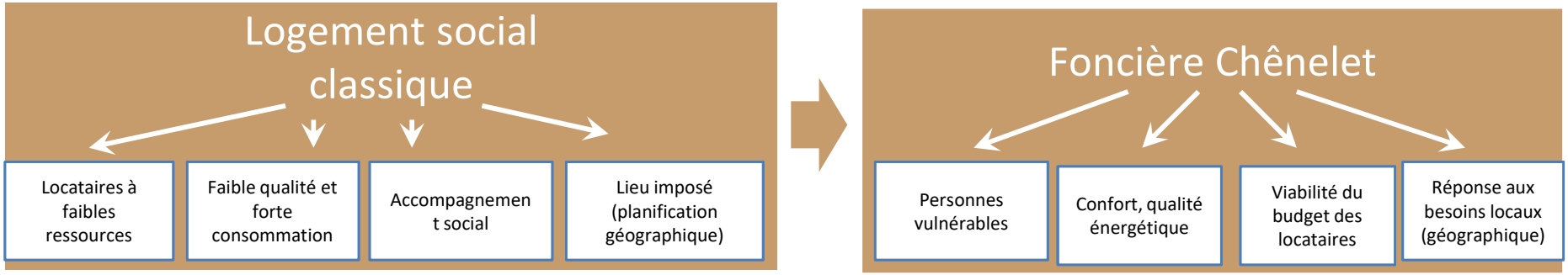
- Une accentuation des réglementations écologiques notamment dans le bâtiment (énergie positive et nouvelles réglementations en matière d'efficacité énergétique, pas toujours efficientes), l'engagement dans la transition énergétique (loi 2015) ;

- Une forte demande des élus d'une mixité intergénérationnelle dans les logements sociaux en zones rurales et en agglomérations ;

- Une recherche de sens et d'authenticité dans la société et les rapports sociaux, à différencier des effets d'affichage.

*Cf. Etude France Stratégie ,*Dynamiques et inégalités territoriales*, juillet 2016

Anticiper les évolutions du logement très social (2/2)



Cette réflexion et cette anticipation sont un acquis du Chênelet et constituent la base de son ambition future.

L'ambition de la foncière Chênelet (1/3)

« Développer un modèle sociétal intégré et innovant dans un environnement d'une société désaffiliante. Un modèle, économiquement viable, caractérisé par :

- *Un engagement solidaire affirmé et dirigé vers la pauvreté/précarité, le grand âge, le handicap;*
- *Une équipe structurée/animée sur un « entreprendre autrement », (Chênelet n'est pas une entreprise, ni un acteur social classique);*
- *Une façon d'employer, l'insertion des demandeurs d'emploi et la valorisation de leurs acquis (ex : CQP et CQPI) est au cœur du modèle;*
- *Une dimension technique et technologique de haut niveau (harmonisation des processus constructifs, matériaux écologiques bio sourcés, durabilité et qualité des logements);*
- *L'innovation solidaire permanente sur des domaines pas ou très peu traités de façon transverse comme le logement, l'écologie, l'insertion ;*
- *Le choix d'une intégration aux territoires et à l'utilisation des ressources locales (ex : filière bois locale, fournisseurs et artisans locaux) ;*
- *Une valorisation continue de l'écosystème du Chênelet : partenaires, fournisseurs, collectivités territoriales, autres acteurs de la solidarité et du logement très social, » ;*

L'ambition de la foncière Chênelet (2/3)

- *Ce modèle a vocation à être déployé sous forme de partenariats avec d'autres acteurs partageant les mêmes valeurs de solidarité que Chênelet*

- *Ce modèle s'enrichit de la contribution des « pairs » qui sont les acteurs qui développent une vision « de l'humain et de la construction d'un monde meilleur » identique à celle du Chênelet que ce soit dans le domaine du logement très social ou autres (ex : Fondation Abbé Pierre, Habitat & Humanisme, Terre de liens, Siel Bleu, …etc.).*

- *Ce modèle souligne que la foncière Chênelet a vocation à créer ou s'inscrire dans des alliances d'acteurs en vue de consolider la réflexion et l'action et d'essaimer le modèle.*

- *Ce modèle permet*

  - à des investisseurs en recherche d'utilité sociale, de sécurité financière et de rentabilité de devenir partenaires du projet foncière Chênelet.

  - à des partenaires d'expérimenter ou de déployer des produits et services qui ont à voir avec leur cœur de métiers

L’ambition de la foncière Chênelet (3/3)

- L’ambition du Chênelet est d’essaimer les valeurs d’entrepreneuriat, de conjugaison de l’innovation conceptuelle et du travail pratique, de réalisations concrètes et d’enthousiasme.

- Et donc elle ne porte pas seulement sur la quantité de réalisations de logements mais un accroissement contrôlé est nécessaire pour augmenter l’impact social de Chênelet et répondre aux demandes des investisseurs.

- Elle n’est pas seulement sur le développement de Chênelet stricto sensu mais sur l’essaimage et le partage tant du modèle sociétal intégré innovant que des valeurs qui le sous tendent.

La valeur d’engagement sincère et permanent envers les plus vulnérables qui caractérise, depuis l’origine, les membres du Chênelet (fondateurs, management, salariés, bénévoles…) est l’outil principal pour la réalisation de l’ambition. Cet engagement de tous dans la durée qui est la condition de l’essaimage du modèle , est la force du Chênelet en même temps que son avenir. Il est son identité d’aujourd’hui et celle de demain.

Trois questions stratégiques

3. Quelle est la démarche de la Foncière Chênelet ?

- La démarche innovante de la Foncière Chênelet consiste à :
  - donner des outils aux donneurs d'ordre (élus, financeurs) pour réaliser les projets dont ils rêvent,
  - s'appuyer sur la force des territoires, sur leurs besoins et leurs capacités,
  - développer de nouveaux emplois et possibilités d'emplois (insertion)

Les réponses apportées à ces trois questions stratégiques décrivent une vision stratégique de changement d'échelle de la Foncière passant du modèle actuel ***« d'éco-constructeur de logements très sociaux »*** à celui de ***« monteur de projets sociétaux (sociaux et environnementaux) dans le domaine du logement ».***

Le changement d'échelle du modèle Foncière Chênelet (1/2)

Le modèle final inclut et élargit l'existant

Eco- concepteur de logements très sociaux	→	Monteur de projets sociétaux dans le logement
Expérience et compétences environnementales et sociales	⇒	Démarche partenariale pour la réalisation d'un projet sociétal
Loyers bas	⇒	Qualité du logement pour le locataire, performance sur les consommations et sur les charges de maintenance,
Recherche de commandes	⇒	Stratégie de marque : les élus repèrent Chênelet comme le maillon manquant pour la réalisation de leurs projets sociétaux
Projets clé en main (après écoute des habitants)	⇒	Projet « adapté » par une veille sociétale sur les besoins émergents, dits et non dits, des habitants
Filières bois locales et insertion	⇒	Développement économique local et valorisation de l'écosystème (matériaux locaux, insertion, majorité du CA aux entreprises locales…etc.)
« Subventions »	⇒	Modèle financier hybride

Le changement d'échelle du modèle Foncière Chênelet

Le modèle final inclut et élargit l'existant

Eco- concepteur de logements très sociaux	⇒	Monteur de projets sociétaux dans le logement
Accompagnement social du locataire par les acteurs sociaux	⇒	Changement de regard sur le locataire, accompagnement au « bien vivre » son logement
Gestion locative déléguée	⇒	Gestion locative déléguée, Réactivation des baux communaux
Croissance endogène	⇒	Partenariats et essaimage
Les « plus pauvres »	⇒	Mixité sociale et générationnelle
Militantisme	⇒	Vision sociétale et retour pour l'ensemble des partenaires
Accompagnement social délégué	⇒	Accompagnement des locataires au bien vivre leur logement

Changement d'échelle : une démarche partenariale pour la réalisation d'un projet sociétal

- Le modèle actuel de la foncière Chênelet s'appuie sur une expérience et des compétences sociales et environnementales

- Le changement d'échelle consiste à ajouter des compétences en matière sociétale. Cela implique :

  - De concevoir le produit Chênelet comme un projet sociétal global
  - D'inscrire le produit Chênelet dans une démarche partenariale avec les clients (élus), les fournisseurs, les financeurs et les partenaires

MODÈLE ACTUEL

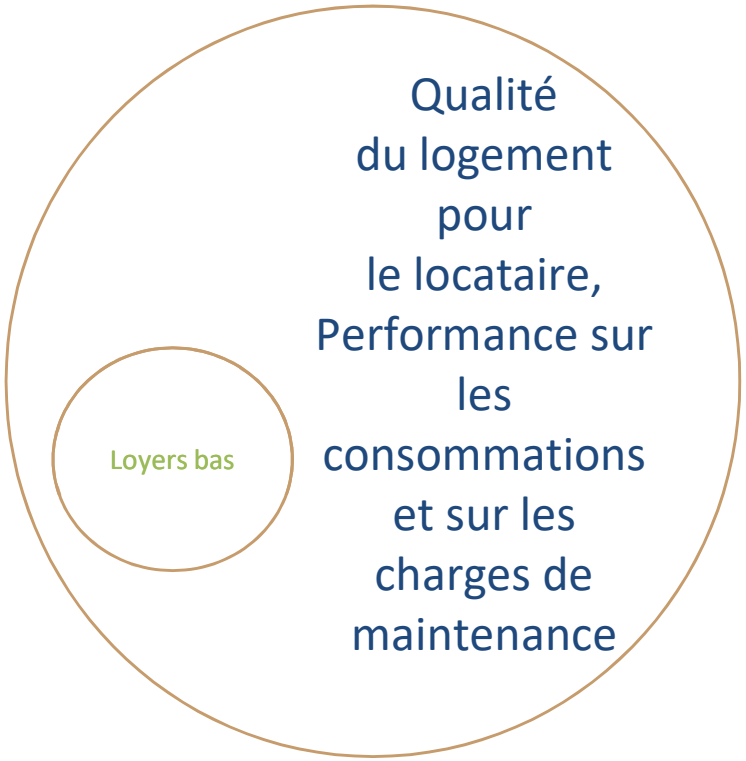
CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Changement d'échelle : performance sur les charges et qualité des logements

- Le modèle historique de la foncière Chênelet est fondé sur des loyers bas (PLAI) pour les locataires pauvres.

- Le changement d'échelle consiste à fixer dès la conception des projets des objectifs de performance sur les consommations et sur les charges de maintenance et une qualité de confort pour les locataires vulnérables tout en maintenant des loyers bas (PLAI). Cela implique :
  - De concevoir des logements à haute performance énergétique
  - De répondre aux besoins des locataires vulnérables en matière de confort, de mobilité

MODÈLE ACTUEL



CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Changement d'échelle : une stratégie de marque

- Le modèle historique de la foncière Chênelet consiste à adopter une démarche commerciale et à démarcher les élus pour développer des projets

- Le changement d'échelle consiste à adopter une stratégie de marque privilégiant innovation sociétale et technologique de nature à répondre aux besoins des élus. Cela implique :
  - d'inscrire l'offre Chênelet dans un modèle évolutif
  - de susciter l'intérêt des élus en proposant des solutions répondant à leurs besoins spécifiques

MODÈLE ACTUEL

CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Changement d'échelle : Projet « adapté » par une veille sociétale sur les besoins émergents, dits et non dits, des habitants

- Le modèle historique de la foncière Chênelet consiste à proposer des logements standardisés et clé en main.
- Le changement d'échelle consiste à adapter les projets en fonction des besoins collectifs exprimés par les locataires vulnérables. Cela implique :
  - De pratiquer une veille sociétale sur les réponses apportées par d'autres modèles et d'autres pays à cette problématiques
  - De passer d'une standardisation à une harmonisation du processus de construction des logements tenant compte des spécificités locales.

MODÈLE ACTUEL

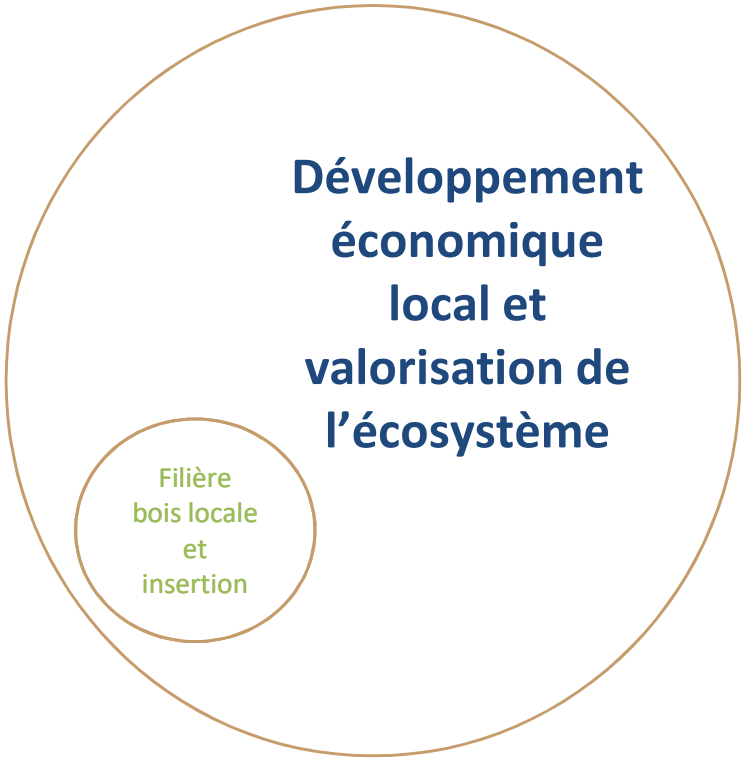
CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Changement d'échelle : développement local et valorisation de l'écosystème

- Le modèle actuel de la foncière Chênelet privilégie déjà le recours à l'insertion et la promotion des filières bois locales.

- Le changement d'échelle consiste à intégrer dès la conception des projets le développement économique local et la valorisation de l'écosystème.
  - De par la taille des opérations de la Foncière et l'exigence de qualité et de finition des logements, les acteurs locaux et d'insertion trouvent naturellement leur place dans les opérations par le recours systématique aux clauses techniques et d'insertion ; le critère prix n'est plus un obstacle à leur réponse aux appels d'offre.
  - Il en résulte que plus de 70% du coût des opérations (en 2015) sont attribués aux entreprises et artisans locaux.
  - Le cahier des charges favorise également l'utilisation des matériaux locaux et écologiques.

MODÈLE ACTUEL



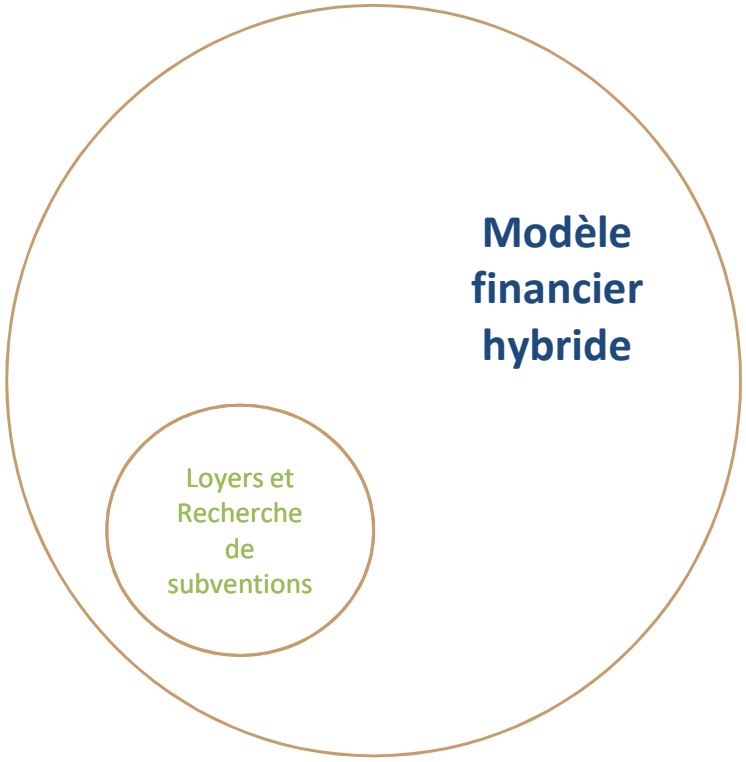
CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Changement d'échelle : Modèle financier hybride

- Le modèle historique de la foncière Chênelet consiste à proposer des logements dont le financement, en sus des loyers bas, est en grande partie issu de subventions publiques et privées.

- Le changement d'échelle consiste à développer des financements hybrides alliant subventions publiques et privées et recherche d'investisseurs. Cela implique :
  - de ne pas considérer la subvention comme un coût, mais comme l'activation d'une dépense passive ;
  - d'intéresser au modèle Chênelet une catégorie d'investisseurs qui aujourd'hui paient trop cher les dégâts du mal-logement (institutionnels, mutuelles…etc);
  - de modéliser l'offre Chênelet pour la rendre attractive à des investisseurs soucieux d'impact social et aussi de sécurité financière ;
  - de définir une politique de valorisation de la part et d'intégrer un niveau de liquidités ;
  - de se positionner comme un partenaire professionnel et innovant pour les investisseurs sociétaux

MODÈLE ACTUEL



CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Changement d'échelle : changement de regard sur l'habitant

- Le modèle historique de la foncière Chênelet consiste à favoriser l'accompagnement des locataires par des acteurs sociaux dans une logique de traitement des difficultés sociales.

- Le changement d'échelle consiste à privilégier un autre regard sur l'habitant du logement très social en partenariat avec l'élu : du « cas social » au « citoyen » ayant des difficultés dues à la salubrité et aux conditions de son logement. Cela implique :

  - De favoriser l'indépendance et l'autonomie du locataire
  - D'inventer un nouveau métier pour la Foncière Chênelet : l'accompagnement positif des locataires au bien vivre leur logement: visites d'accueil puis tous les 6 mois, sensibilisation à la maintenance des logements, exploitation des données de comptage
  - D'encourager les acteurs sociaux qui accompagnent les locataires dans leur vie quotidienne à passer d'une logique aidants/aidés à une logique partenariale avec les locataires

MODÈLE ACTUEL

CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Changement d'échelle : Bail communal et accompagnement des locataires au bien vivre leur logement

- Le modèle historique de la foncière Chênelet consiste à déléguer la gestion locative aux organisations spécialisées (AIVS)

- Le changement d'échelle consiste à promouvoir de nouveaux outils pour assurer la gestion locative Privilégier l'accompagnement par des AIVS n'est plus forcément le modèle le plus adapté, d'autant que ces structures ne sont pas présentes sur tout le territoire.
- Il convient d'aller vers des outils plus pertinents. Le bail communal en est un puisqu'il permet de déléguer aux élus la gestion locative.

- Cela implique :

    - De proposer cette forme de bail communal aux élus porteurs de projets

MODÈLE ACTUEL

CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Changement d'échelle : Partenariats et essaimage

- Le modèle historique de la foncière Chênelet consiste à faire croitre régulièrement le nombre de logements construits.

- Le changement d'échelle consiste à poursuivre dans le sens d'une croissance contrôlée des constructions et à compléter celle-ci par une démarche d'essaimage du modèle Chênelet . Cela implique :

  - De développer la capacité d'animation des intervenants sur les chantiers Chênelet
  - De développer des partenariats et alliances avec des acteurs innovants du logement très social
  - De développer des partenariats et synergies avec les actionnaires pourvoyeurs de technologies dans le domaine du logement (domotique, outils pour l'habitant…etc)
  - De modéliser l'offre Chênelet

MODÈLE ACTUEL

CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Changement d'échelle : mixité sociale et générationnelle

- Le modèle historique de la foncière Chênelet vise le public des locataires à faibles revenus.

- Le changement d'échelle consiste à élargir le public concerné en visant les locataires *vulnérables* (personnes à faibles revenus, personnes handicapées, âgées). Cela implique :

  - De favoriser la mixité sociale et générationnelle dans les logements
  - D'adapter les logements aux contraintes spécifiques de ces locataires vulnérables (équipements pour handicapés et personnes âgées)

MODÈLE ACTUEL

CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Changement d'échelle : vision sociétale et retour pour les partenaires

- Le modèle historique de la foncière Chênelet est fondé sur un engagement des salariés et responsables, sur une forme de militantisme pour l'écologie et le social.

- Le changement d'échelle consiste à, d'une part, élargir l'engagement dans la durée des salariés et responsables de la foncière en intégrant une vision sociétale (sociale et environnementale) à tous les projets et d'autre part de permettre un retour pour tous les partenaires. Cela implique :

  - De cultiver notre spécificité « pionnière » dans le domaine sociétal
  - De suivre les évolutions sociétales dans le domaine du logement très social aux fins de les intégrer aux projets
  - De définir, très en amont, avec les partenaires les retours qu'ils attendent des projets soutenus (valeur de la part, expérimentation de technologies, intégration dans leur cœur de métier…etc.)

MODÈLE ACTUEL

CHANGEMENT D'ÉCHELLE

Quels sont les leviers pour le changement d'échelle de la Foncière ?

- Une stratégie co-construite par les responsables de la Foncière Chênelet, les investisseurs et les parties prenantes de la Foncière,

- Une gouvernance élargie et efficace : un conseil de surveillance de haut niveau et bien établi dans son rôle et participant à la recherche de nouveaux investisseurs et à la modélisation financière de l'offre Foncière Chênelet (dont finances, valorisation de la part, liquidités des titres, mécanismes de sortie…)

- Développer et renforcer l'équipe de management de la Foncière,

- Une politique partenariale tant vis-à-vis des territoires que des acteurs et réseaux innovants en matière de logements très sociaux,

- Un écosystème partie prenante de la stratégie de la Foncière.

Quelle stratégie de portefeuille et quelle taille cible pour la Foncière à 10 ans ?

- Plus que sa taille, la Foncière doit définir sa stratégie de portefeuille en matière de construction et réhabilitation de logements. L'objectif est de passer d'une stratégie de volume à une stratégie de valeurs : diversification géographique de production de logements, rural/urbain, taille variée des collectivités accueillantes.

- Actuellement, la Foncière finance la construction de 25 logements par an. Ses projections actuelles montrent une augmentation de ce nombre régulièrement jusqu'en 2020.

- La taille-cible de la Foncière (nombre de logements, niveau de la collecte de fonds d'investisseurs, nombre de salariés…) se définira sous 4 contraintes :

  – la bonne réalisation de la stratégie de monteur de projets sociétaux dans le domaine du logement

  – Le développement de l'actionnariat et des modèles hybrides de financement

  – les besoins techniques : taille critique pour développer et tester les solutions techniques

  – Le projet entrepreneurial : taille des équipes pour optimiser le « bien travailler » ensemble dans la durée et développer l'esprit d'engagement.

Bernard Saincy

06 73 32 47 44

bernard.saincy@innovationsocialeconseil.fr

www.innovationsocialeconseil.fr