

Silver Solidarités

Accompagner l'émergence d'entreprises
de l'ESS en faveur du bien vieillir



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Mars 2019

« Silver solidarités : accompagner l'émergence d'entreprises de l'ESS en faveur du bien vieillir. Guide méthodologique » Publication réalisée par l'Avise, en partenariat avec AG2R LA MONDIALE.

Directrice de la publication : Cécile Leclair

Rédaction : Lauriane Barthélémy

Secrétariat de rédaction : Prunelle Gorget (Avise), Aurélie Bouffare, Claire Ponsot et Sophie Vasseur (AG2R LA MONDIALE)

Remerciements : Nous remercions l'ensemble des personnes citées dans ce guide pour leur contribution.

Impression : Imprimerie de la Centrale Lens / Imprimé sur papier 100 % PEFC

© Avise mars 2019 Tous droits réservés

Avise 18 avenue Parmentier 75011 Paris T 01 53 25 02 25 E contact@avise.org W www.avise.org

SOMMAIRE

Introduction	5
COMPRENDRE	7
Quels enjeux pour le bien vieillir ?	7
De quoi parle-t-on ?	8
Les actions du gouvernement en faveur du bien vieillir	9
Questions d'actualités	10
Décryptage des besoins sociaux liés au bien vieillir	13
Silver économie, mutations et nouvelles technologies	14
Les entreprises de l'ESS travaillant dans la silver économie	15
CRÉER ET DÉVELOPPER SON PROJET	17
Avec qui travailler et sur qui s'appuyer ?	17
Les acteurs publics du bien vieillir et de la santé	18
Les acteurs de la protection sociale	20
Les groupes paritaires de protection sociale et leurs activités sociales	21
Les réseaux de la silver économie	23
Les acteurs de l'accompagnement	24
OUTILS	29
Bonnes pratiques	29
Fiche pratique : Créer une conciergerie seniors	30
Fiche pratique : Créer une plateforme d'aide aux aidants actifs	32
Retours d'expériences : Faire grandir son projet dans le secteur du bien vieillir	35

INTRODUCTION

Ce guide méthodologique, réalisé en partenariat avec AG2R LA MONDIALE et à destination des porteurs de projet et des accompagnateurs d'entreprises de l'ESS, vise à mieux appréhender la thématique du bien vieillir, analyser les tendances actuelles et identifier de potentiels partenaires.

Face à la multitude de sujets que recoupe le bien vieillir et la silver économie et aux nombreux enjeux que rencontre la France pour mieux accompagner ses aînés, l'économie sociale et solidaire (ESS) peut apporter des réponses innovantes aux besoins des personnes âgées, des collectivités ou encore des institutions de santé.

La première partie de ce guide apporte des éléments contextuels et d'actualités sur ce secteur d'activités qu'est le bien vieillir. En seconde partie, nous décryptons l'écosystème des acteurs de la retraite et de la silver économie. Enfin, les fiches pratiques ont pour vocation d'illustrer des façons de faire émerger ou de faire grandir des solutions solidaires et entrepreneuriales.

Méthodologie

Cette publication ne prétend pas à l'exhaustivité mais fait la démonstration de la diversité des expériences pouvant être mises en œuvre, dans un objectif de consolidation des modèles et de partage des bonnes pratiques. L'ambition portée n'est pas d'apporter des réponses toutes prêtes mais d'accompagner les entrepreneurs sociaux dans leurs réflexions pour créer et/ou développer leur projet. Les données résultent de recherches et de retours d'expérience d'acteurs qui se sont mobilisés dans le cadre du programme Silver Solidarités, entre 2016 et 2019.

Silver Solidarités

Initié en 2016 par AG2R LA MONDIALE et l'Avise, Silver Solidarités est un programme d'accompagnement qui vise à soutenir l'émergence et le changement d'échelle d'innovations sociales en faveur du bien vieillir, sur les questions de lien social, d'aide à la personne, de mobilité, d'habitat et d'engagement.

Avec 4,4 millions de clients retraités, qui vivent plus longtemps et sont de plus en plus nombreux, les questions du vieillissement, du soutien à domicile et du parcours de soins de seniors sont de véritables enjeux pour AG2R LA MONDIALE. L'implication pionnière du Groupe dans la silver économie, via notamment ses partenariats avec Silver Valley dès 2011 ou avec l'Avise depuis 2016 et l'appel à projet Silver Solidarité, répond à une démarche sociétale qui se veut responsable et qui vise à mettre le senior et ses besoins au cœur de la réflexion.

Engagée dans le développement de l'économie sociale et solidaire (ESS) au niveau national, l'Avise anime des programmes d'actions couvrant toutes les étapes de la vie d'une structure, de l'émergence à la maximisation de son impact social. Elle agit avec toutes les parties prenantes engagées dans l'ESS et participe à la mise en œuvre des politiques publiques et de programmes d'action dédiés.

Dans l'objectif global de développer des réponses innovantes et pérennes aux enjeux du bien vieillir en France, le programme Silver Solidarités s'articule autour de deux axes de travail :



FAVORISER L'ÉMERGENCE D'INITIATIVES SUR LES TERRITOIRES

En s'appuyant sur le réseau La Fabrique à Initiatives dans 5 territoires.

- ✓ Détecter les besoins sociaux des territoires ;
- ✓ Inventer collectivement des solutions pour répondre aux besoins et valider leur pertinence par la réalisation d'études d'opportunités ;
- ✓ Identifier le porteur de projet et accompagner l'amorçage des entreprises sociales porteuses des solutions.

Découvrir La Fabrique à Initiatives sur fabriqueainitiatives.org



STIMULER LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE DES PROJETS A FORT IMPACT

- ✓ Repérer des projets à fort impact ayant vocation à changer d'échelle via un appel à projets ;
- ✓ Accompagner huit projets lauréats (parcours personnalisé, appui d'experts, séminaires collectifs) ;
- ✓ Financer ces huit projets lauréats.

Découvrir les lauréats sur www.silver-solidarites.org

QUELS ENJEUX POUR LE BIEN VIEILLIR ?

Le périmètre du bien vieillir est complexe et comprend des sujets et dimensions différentes : habitat, santé, mobilité, lien social...

Connaître les principaux enjeux autour de la question du vieillissement de notre population permet de mieux appréhender ces besoins et d'imaginer des solutions pour y répondre.

De quoi parle-t-on ?

Aujourd'hui, la France compte environ 12,5 millions de personnes de 65 ans et plus, soit 18,8 % de la population¹. Ce périmètre est complexe : qu'est-ce qu'un sénior ? Nous pouvons parler de senior actif – c'est alors un public difficile à atteindre car il ne se positionne pas toujours en tant que tel. Nous pouvons aussi parler de senior fragile ou bien de senior en perte d'autonomie – dans ce cas, on s'adresse aussi aux aidants. En parlant de bien vieillir, nous cherchons à trouver des solutions pour que ces personnes vivent une vieillesse épanouie et heureuse.

La France a un modèle basé sur la curation, c'est-à-dire les urgences et tout ce qui arrive rapidement. Il fonctionne grâce à notre Sécurité Sociale, basée sur une pyramide des âges à base large, comptant plus d'actifs que de retraités. Avec le vieillissement de notre population, le secteur assurantiel et mutualiste tire la sonnette d'alarme sur ce sujet et s'inquiète aujourd'hui de la baisse des services ou l'augmentation du reste à charge.

Pour passer de ce modèle curatif à un modèle plus anticipatif, plusieurs aspects du bien vieillir sont à prendre en compte :

- L'habitat et de son adaptation, rester le plus longtemps chez soi et adapter les logements pour que cela soit possible ;
- La santé, avec pour objectif de rester le plus longtemps autonome sans attendre la crise ;
- La mobilité, rendre plus accessible un service auprès de personnes en perte de mobilité ;
- L'inclusion sociale, faire en sorte que les personnes âgées ne se sentent pas isolées.

On parle souvent de silver économie qui fait référence à l'avancée en âge de nos sociétés et aux cheveux grisonnants de nos populations. Cette économie, transversale, est au service des personnes âgées et désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre par les acteurs économiques et sociaux pour adapter la société au vieillissement. Cette dynamique intègre toute la diversité des biens et services qui favorisent l'état de santé, l'autonomie et la qualité de vie de nos aînés.

Pour aller plus loin...



L'Avise a publié un dossier thématique sur la silver économie qui décrypte en neuf articles, enrichis de nombreuses ressources, la façon d'accompagner le vieillissement de la population et de répondre aux besoins sociaux associés.

www.avise.org/ressources/dossier-silver-economie

Décryptage : loi ASV, où en est-on aujourd'hui ?

Entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2016, la loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement (ASV) a pour objectif d'anticiper les conséquences du vieillissement de la population et de répondre aux besoins des personnes âgées en termes de logement, de transports, de vie sociale et citoyenne.

Cette loi a apporté les mesures suivantes :

- Une attribution de l'**allocation personnalisée d'autonomie (APA)** plus équitable en fonction des ressources du bénéficiaire ;
- La reconnaissance et le soutien aux proches aidants à travers le **droit au répit** : définition de ce qu'est un proche aidant, création du droit au répit permettant aux proches aidants de se reposer ou de dégager du temps, aide financière ponctuelle en cas d'hospitalisation du proche aidant pour assurer la prise en charge de la personne aidée restée seule à domicile ;

¹ Insee Références, édition 2016 – Fiches - Population

- De nouvelles aides pour **améliorer la prévention de la perte d'autonomie** ;
- Un renforcement de la **transparence et de l'information sur les prix** pratiqués en EHPAD.

Pour en savoir plus, consulter le portail www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr, créé également par cette loi.

Les actions du gouvernement en faveur du bien vieillir

Suite au changement de majorité en 2017 et à l'arrivée du nouveau gouvernement, les priorités du ministère des Solidarités et de la Santé concernent principalement la réforme du système des retraites. Néanmoins, en octobre 2018, la ministre Agnès Buzin a lancé une **concertation nationale « Grand âge et autonomie »**, qui aboutira à un rapport début 2019, puis à une réforme du financement de la

dépendance. Dominique Libault, président du Haut Conseil du financement de la protection sociale, pilote ce projet comprenant différentes phases : une consultation citoyenne appuyée par la plateforme make.org ; des groupes d'expression ; des forums régionaux pour faire remonter les attentes et les analyses des acteurs locaux ; 10 ateliers regroupant des représentants de l'Etat et des collectivités, des experts, des associations et des fédérations d'usagers et de professionnels.



La concertation et le débat public portent sur un champ très large contenus dans 9 sujets :

1. Permettre le libre choix des personnes âgées, l'exercice de leurs droits et leur consentement aux mesures les concernant
2. Identifier les moyens d'une prévention plus efficace de la perte d'autonomie et d'une politique de recherche plus ambitieuse
3. Simplifier le parcours des personnes âgées en assurant une continuité et une plus grande rapidité dans la prise en charge
4. Définir les mesures nécessaires pour soutenir les aidants familiaux et trouver de nouvelles formes d'accompagnement solidaire des personnes âgées, par le bénévolat notamment
5. Apporter des réponses aux enjeux de formation, de qualité de vie au travail et d'attractivité des métiers pour les personnels intervenant dans l'accompagnement et le soin aux personnes âgées
6. Rénover les aides et les prestations pour les rendre plus lisibles, plus équitables, en maîtrisant les charges financières pour les familles
7. Apporter des améliorations tangibles au cadre de vie des personnes âgées, dans les domaines de l'adaptation des logements, des mobilités, de l'accès au numérique et aux services publics
8. Définir les modalités de financement des prises en charge à domicile et en établissements afin d'en garantir l'accessibilité pour les familles
9. Accroître la qualité des prestations en établissement et à domicile en liant le montant des dotations publiques à la qualité des prestations proposées et en développant les enquêtes de satisfaction

Pour en savoir plus :



Le dossier de presse du ministère des Solidarités et de la Santé sur solidarites-sante.gouv.fr
 La consultation en ligne « Comment mieux prendre soin de nos aînés ? »
www.grande-consultation-aines.make.org

Questions d'actualités

Aujourd'hui, trois sujets sont particulièrement évoqués lorsqu'on parle de l'accompagnement des personnes âgées. Trois experts répondent à nos questions pour mieux comprendre les enjeux autour de l'aïdance, de l'habitat et du numérique.

Focus sur... L'aide aux aidants



4 questions à Claudie Kulak, fondatrice de [La Compagnie des Aidants](#), association d'entraide et d'échanges entre aidants

Pourquoi avez-vous créé la Compagnie des Aidants ?

« Tout a commencé en 2011, le jour où je suis moi-même devenue aidante. J'ai pu participer à des focus groupes et j'ai apprécié de discuter avec d'autres aidants. Je me suis vraiment rendu compte qu'il y avait beaucoup de personnes dans ma situation. Petit à petit, j'ai imaginé ce réseau social qui permet aux aidants d'échanger, de se soutenir et aussi de valoriser la diversité des profils des aidants. La Compagnie des aidants permet d'entrer en relation avec d'autres aidants, de profiter de l'expérience des autres et ainsi gagner du temps et être plus efficace. Aujourd'hui, nous avons développé d'autres services comme l'annuaire des bénévoles et la bourse d'échange de matériel, notamment médicaux. »

Quels sont les principaux enjeux autour de cette question de l'aïdance ?

« Le premier enjeu est la prévention. Le sujet de la perte d'autonomie et de la fragilité est un peu tabou en France alors que la construction du parcours de vie du proche fragilisé s'anticipe. Il y a aussi une vraie problématique du logement : accueil d'un proche à domicile, distance géographique entre l'aidant et l'aidé, adaptation du logement... Tout cela à un coût et il y a une vraie précarité des aidants. Enfin, un des enjeux majeurs tourne autour de la question du travail et des aidants actifs. 58 % des actifs doivent concilier leur vie d'aidant et leur vie professionnelle ! Beaucoup peuvent se retrouver au chômage ou au RSA après le décès d'un

proche, il faut les aider à valoriser les compétences acquises pour retrouver un travail plus facilement. »

Quel est le rôle des entreprises ?

« L'aidant s'identifie rarement auprès du service ressources humaines de son entreprise de peur d'être stigmatisé. Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises se rendent compte que c'est un coût : absentéisme, accident du travail, stress, etc. L'aide aux aidants est un vrai sujet de qualité de vie au travail. Au départ, certaines entreprises mettaient en place des actions afin de les valoriser dans le cadre de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) mais aujourd'hui il y a des solutions très concrètes pour accompagner le salarié. Les directeurs – comme l'ensemble de la population - sont aussi impactés par l'aïdance en arrivant autour de la cinquantaine, ça les touche également ! Nous nous engageons sur cette thématique avec le soutien d'AG2R LA MONDIALE sur notre projet La Caravane des Aidants : un tour de France pour sensibiliser des entreprises et les salariés à ces sujets. Nous avons également des partenariats avec des entreprises pour inciter leurs salariés à s'inscrire sur notre plateforme. »

Qu'est ce qui a changé avec la loi ASV ?

« Cette loi a permis de reconnaître le rôle essentiel des aidants dans le parcours de vie des proches âgés. Néanmoins le congé des proches aidants est non rémunéré et donc peu de personnes en profitent, ce n'est pas assez ! 74 % des aidants se disent stressés, au bord du burnout quand bien même qu'ils sont aimants et veulent que leurs proches soient au mieux. Faire avancer le statut d'aidant est une vraie lutte ! »

Focus sur... L'habitat



3 questions à Marie-Pierre Janalhiac, cheffe de projets chez Autonom'Lab, Living Lab dédié à la santé et l'autonomie.

Quels sont les enjeux autour de l'habitat et du bien vieillir ?

« Aujourd'hui la tendance est à l'accompagnement à domicile dans des meilleures conditions possibles. Le nombre d'EHPAD ne va pas augmenter. Ils sont de plus en plus médicalisés, pour des personnes plus âgées. Sur le volet réglementaire, on a les bases pour qu'un logement soit adapté aux personnes âgées. Mais autour, il y a tout son environnement pour favoriser le lien social et la mobilité ! L'habitat doit être pensé comme un ensemble avec son environnement et non seulement comme des murs et un toit. »

Quels sont les nouvelles formes d'habitat qui se développent ?

« Il y a tout d'abord les résidence-services qui comprennent des logements individuels avec des services collectifs. Ce sont principalement des groupes privés qui se saisissent du sujet mais également des communes via les CCAS qui gèrent notamment des résidences-autonomie comprenant par exemple de la restauration collective ou des animations. Ensuite, il y a différents types d'habitat participatif. Dans l'habitat groupé, chacun est propriétaire ou locataire de son logement individuel mais il y a aussi des lieux ou services communs. L'habitat partagé est une forme de colocation qui peut être intergénérationnel ou non. Les acteurs associatifs se saisissent plus naturellement de ce sujet. »

Comment traiter les questions de l'isolement et de la mobilité ?

« La question de la mobilité se pose très rapidement lorsqu'on parle d'habitat. Beaucoup de personnes âgées se retrouvent loin de services basiques comme une épicerie ou une boulangerie. Permettre la mobilité c'est

permettre au lien social de se créer. On peut imaginer plusieurs choses à la fois dans la localisation de logements (plutôt dans les centres bourgs), dans des services mobiles ou itinérants ou encore des services de transports adaptés. Il faut aussi penser l'habitat de façon évolutive pour permettre de s'adapter au mieux à la personne et à son parcours de vie. »

Quels rôles peuvent jouer les bailleurs sociaux sur ces questions ?

« Les promoteurs et les bailleurs prennent de plus en plus en compte ces questions. Pour eux, ça devient aussi nécessaire de penser l'habitat pour qu'il soit personnalisé en fonction des besoins de ces occupants. Les bailleurs sociaux font aussi de l'intergénérationnel par essence puisqu'ils ont aussi bien pour clients des étudiants, des familles ou des seniors. Le bailleur a un rôle important à jouer sur le lien social et il peut voir cela comme une opportunité. Par exemple, à Bordeaux, Logévie a construit des résidences thématiques sur la musique ou encore sur la cuisine afin de créer du lien entre les habitants autour d'une salle de musique ou d'une cuisine partagée. Pour autant, créer du lien social ne se décrète pas et il y a un vrai rôle à jouer sur l'animation, il faut sans doute investir des ressources humaines là-dessus ! »



INITIATIVE INSPIRANTE



Propose aux retraités une offre innovante d'habitat partagé et accompagné, au cœur des villages. Trois maisons sont en cours de conception en Nouvelle-Aquitaine, en partenariat avec les futurs habitants, les professionnels de la santé et les collectivités.
www.habitatsdespossibles.org

Focus sur... La fracture numérique

4 questions à Raphaëlle Blache, responsable des partenariats privés sur les programmes numériques chez Unis-Cité et à **Charlotte Martinez**, responsable du programme Les Connectés

Unis-Cité, association pionnière dans le Service Civique, a lancé en 2018, en partenariat avec AG2R LA MONDIALE, le programme Les Connectés proposant à des équipes de jeunes venant de tous horizons de s'engager pour aider des personnes éloignées du numérique, et notamment des personnes âgées, à devenir autonomes dans leurs démarches quotidiennes.

Pourquoi Unis-Cité a-t-elle souhaité travailler sur cette question de la fracture numérique ?

« Aujourd'hui, 40 % des Français sont en difficulté sur le numérique. En plus de cela, nous sommes dans un contexte de dématérialisation des services publics – 85% des démarches administratives sont à faire en ligne et d'ici 2022, ce sera 100 % ! De nombreux acteurs travaillent sur ce sujet, notamment les acteurs de la médiation numérique mais les besoins sont énormes. Unis-Cité s'est toujours positionné sur les grands enjeux sociétaux, celui-ci nous paraissait important à traiter et nous y réfléchissions depuis quelques années. Nous avons déjà abordé la question sous plusieurs angles, notamment celle de l'inclusion numérique et de l'insertion professionnelle de nos volontaires. Parallèlement, nous travaillions déjà avec le public sénior sur d'autres programmes de solidarités intergénérationnelles. »

Comment se déroulent les missions des volontaires ?

« Les 200 volontaires sont répartis sur 19 territoires. Ils agissent comme des aidants numériques, en appui sur des besoins recensés par les acteurs de la médiation numérique, les acteurs du travail social et les associations. Ils accompagnent et forment le public via des rendez-vous individuels, des ateliers collectifs et des permanences. Leur spectre est assez large : aide aux démarches en ligne, usages quotidiens, orientation vers des outils numériques, autonomie dans des activités de loisirs ou de lien social. »

Quels sont les enjeux autour de l'accès au numérique chez les séniors ?

« On parle souvent d'enjeu d'équipement, mais il est aussi important d'accompagner les gens à

l'usage. Pour cela, il faut avant tout leur donner l'envie, leur montrer l'utilité du numérique et de ce qu'il peut leur apporter. Pas en parler uniquement en termes de changement et de peur, mais aussi en termes d'apports. Ce qui peut leur faire plaisir, comme communiquer avec leur famille ou jouer, peut être une bonne porte d'entrée avant d'aborder les démarches administratives en ligne. »

Comment inciter d'autres structures à se saisir de ce sujet ?

« Les besoins sont énormes et demain le numérique fera partie de notre quotidien. C'est notre responsabilité d'anticiper les problématiques d'exclusion que cela pourrait engendrer. Pour nous, c'est une volonté de mettre le numérique au premier plan de nos actions, pas seulement pour notre structure et nos 200 volontaires mais globalement pour faire évoluer le sujet. De plus en plus d'acteurs touchent au numérique et c'est important de pouvoir partager des outils ou agir de manière complémentaire pour mieux répondre aux différents besoins. Nous croyons fortement à l'aide et à la médiation numérique. Peut-être qu'une nouvelle filière métier peut se structurer autour de cela. »



INITIATIVE INSPIRANTE

Delta7

INNOVER POUR SERVIR L'AUTONOMIE

Met en œuvre des solutions innovantes au service des personnes en situation de dépendance et de handicap. L'un de ses grands axes de travail est l'inclusion numérique : formations à l'utilisation de tablette ; prêt de tablette ; création du « Campus des seniors connectés », plateforme d'échanges en ligne pour les retraités permettant de consolider leur usage numérique tout en créant du lien social. www.delta7.org



D'autres informations dans le dossier ESS & numérique sur www.avise.org

Décryptage des besoins sociaux liés au bien vieillir

Par



La Fabrique à initiatives est un dispositif, animé par l'Avise, qui permet de générer des solutions face aux problématiques du territoire, en transformant les défis et atouts repérés en opportunités d'activités économiques à impact. Portée en région par un réseau de structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), elle met son expertise au service des acteurs locaux pour imaginer avec eux les projets de demain.

Dans le cadre du programme Silver Solidarités, La Fabrique à initiatives a analysé les besoins sociaux liés au bien vieillir dans cinq régions et neuf territoires français :

- Bordeaux Métropole (Nouvelle Aquitaine)
- Pays du Libournais (Nouvelle Aquitaine)
- Haute-Saône (Bourgogne Franche Comté)
- Manche (Normandie)
- Agglomération de Rouen (Normandie)
- Vexin (Normandie)
- Commune de Cugnaux (Occitanie)
- Toulouse Métropole (Occitanie)
- Marseille Métropole (PACA)

Ces territoires très différents (ruraux, villes moyennes, métropoles) ont des problématiques communes autour de cinq thématiques : mobilité, habitat, services de proximité, emploi, aide aux aidants. Ils sont représentatifs des besoins sociaux liés au bien vieillir à l'échelle nationale.

MOBILITÉ	Sur les trajets courts : courses, hôpital, visites aux proches
HABITAT	Maintien à domicile
	Sécurité et confort
	Nouvelles solutions (habitat partagé)
	Solitude dans un logement peu adapté
	Aide au déménagement
SERVICES DE PROXIMITÉ	Portage à domicile
	Manque de petits services du quotidien
	Difficulté à faire appel à un artisan
	Accompagnement au numérique pour les démarches administratives
	Peu de coordination entre les acteurs de l'aide à domicile
	Besoin de commerce ambulant

PARTIE 1	PARTIE 2	PARTIE 3
EMPLOI	Difficultés de retour à l'emploi à partir de 50 ans	
	Offre d'accompagnement peu adapté	
	Dévalorisation du secteur de l'aide à la personne qu'il y a des besoins	
AIDANCE	Peu de soutien aux aidants	
	Image de l'aidant – non reconnaissance de ce statut	
	Offre du répit	
	Manque d'informations sur l'aidance	
	Aide aux aidants actifs, notamment dans les TPE	
	Problématiques en fonction de son statut salarié	
LIEN SOCIAL	Isolement et manque de lien social	
	Manque de projets sur l'intergénérationnel	
	Difficulté de mobilisation du public dans des animations organisées	
	Besoin de mieux repérer les personnes âgées isolées	
	Accès à la culture et à l'offre culturelle	
SANTÉ	Prévention sur la perte d'autonomie	
	Prévention sur les pertes de capacités cognitives	

Silver économie, mutations et nouvelles technologies

Points clés de l'intervention de Sébastien Podevyn, directeur général de France Silver Eco, lors du séminaire du programme Silver Solidarités en septembre 2018

L'association **France Silver Eco** développe la filière silver économie et promeut les solutions innovantes en faveur d'un vieillissement actif. Elle fédère à la fois des acteurs publics et des acteurs privés travaillant sur ces sujets : grandes entreprises, start-ups, assurances, mutuelles, associations ou encore collectivités locales.

Sébastien Podevyn identifie différentes dimensions à la mutation qui s'impose à la silver économie :

- La révolution **techno-scientifique** : la science fait des progrès incroyables et on entrevoit des futures capacités grâce aux nouvelles technologies de l'information et la communication ou aux nanotechnologies ;
- La révolution **écologique** : trouver des nouvelles solutions face au réchauffement climatique ;
- La révolution **économique** : elle est notamment liée à la révolution techno-scientifique et peut se concrétiser par l'économie du partage (collaborative) ou l'uberisation ;

- La **géopolitique** : avec une question démographique très importante ; en Inde et en Chine les besoins vitaux vont exploser ; même s'il y a beaucoup de jeunes, il y aura aussi beaucoup de personnes âgées à s'occuper.

Pour lui, les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) sont les premiers à s'intéresser à la silver économie. Ils y voient une grande opportunité business. Par exemple, Apple a créé une montre plus grande et y a ajouté une fonctionnalité permettant de prendre son pouls. Google s'intéresse particulièrement aux projets d'intelligence artificielle.

Une partie de la population refusera les produits technologiques des GAFAM, notamment pour des questions éthiques. Les assureurs et les mutualistes doivent aussi se poser des questions pour intégrer ces nouvelles technologies dans leur quotidien et les acteurs hors-GAFAM doivent se fédérer et s'organiser autour de ces questions.

Concernant l'éthique, on se heurte à différents points de vues lorsqu'on parle de bien vieillir. Certains estiment que la mort naturelle est indispensable : « *hors de question qu'on touche à ma vie, je mourrais naturellement* ». Une deuxième partie de la population accepte les dispositifs médicaux sous certaines conditions : « *Je veux qu'on m'aide à mourir dès que je n'aurais plus toutes mes capacités* ». Enfin, une dernière partie de la population pense que « *tout ce qui peut être mis en œuvre pour me permettre de vivre le plus longtemps doit être envisagé.* » Ces trois visions sont très différentes et posent des questions de fonds aux législateurs : comment permettre une coexistence de ces points de vue ? Aujourd'hui, ces trois mouvements de pensées n'arrivent que difficilement à discuter. Nous sommes à un moment très important de la réflexion sur les enjeux du vieillissement et une vraie question d'anticipation s'impose. Il faut que chacun puisse prendre part à ces débats et échanger avec les autres parties pour permettre de faire progresser le bien vieillir.

Pour Sébastien Podevyn et France Silver Eco, la place des acteurs de l'ESS est centrale sur beaucoup de dimensions : médico-social, mobilité, territoires etc. L'ESS doit donner des contre-propositions aux solutions inventées par les GAFAM. Néanmoins, il faut être pragmatique : ces énormes entreprises proposent des solutions 360° qui vont être adoptées plus simplement.

Les entreprises de l'ESS travaillant dans la silver économie

Historiquement, les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) sont très présents dans les secteurs du social et du médico-social. Selon l'observatoire national de l'ESS porté par le Conseil national des Chambres régionales de l'ESS (CNCRESS), 63,6 % des services d'aide à domicile et 52,5 % des hébergements médico-sociaux et sociaux sont portés par des structures de l'ESS. L'ESS représente au total 60,8 % des emplois de l'action sociale.

Les acteurs de la protection sociale complémentaire et de l'assurance (mutuelles, caisses de retraite complémentaires, institutions de prévoyance, assureurs) jouent également un rôle primordial dans l'accompagnement des personnes âgées. « Ils proposent des services de « *téléassistance, assurance-dépendance, prévoyance, couverture complémentaire maladie... des actions de prévention, d'aide aux transports et à la mobilité. (...), des services d'aide à domicile ou des établissements pour personnes âgées.* »²



INITIATIVE INSPIRANTE

Accompagne les aidants familiaux sur la gestion de leurs problématiques de façon humaine et sereine. Fonctionnant en réseau, cette entreprise de l'ESS met en relation personnes âgées et familles d'accueil dans toute la France.

www.cettefamille.com

² L'Adaptation de la société au vieillissement. France : année zéro !, Mission Interministérielle sur l'adaptation de la société française au vieillissement de sa population, Luc BROUSSY, 2013

Pour favoriser le maintien à domicile et la qualité de vie des personnes âgées, de nombreuses structures de l'ESS expérimentent et développent des réponses nouvelles dans tous les domaines : santé, mobilité, loisirs ou encore tourisme. Ces innovations sociales sont de différentes natures ; beaucoup sont liées aux gérontechnologies qui désignent les technologies facilitant l'autonomie des personnes âgées : dispositifs de rappel de tâches et de stimulation, aides techniques pour la motricité, outils de communication spécifiques, domotique, robotique, etc. Les associations d'aide à la personne sont particulièrement bien placées pour détecter les besoins des personnes âgées à leur domicile et participer à la co-conception de solutions innovantes avec des start-ups du numérique et des entreprises spécialisées. Elles peuvent également accompagner les personnes âgées dans la maîtrise de l'usage des produits innovants. Par exemple, l'UNA Services et la Lyonnaise des Eaux ont ainsi imaginé ensemble une solution de téléassistance reposant sur l'installation d'un capteur sur le compteur d'eau. Si la personne âgée ne consomme pas d'eau pendant les plages horaires habituelles, un signal est émis.

Ces nouveaux services technologiques adaptés aux personnes âgées, faisant partie intégrante de la silver économie, ne trouvent pas encore tout à fait leur marché : les solutions pour les personnes âgées sont encore chères et pas toujours remboursées par la sécurité sociale. Les associations et les structures de l'ESS sont donc une vraie source de pédagogie et de médiation pour l'intégration de ces services dans le quotidien des seniors.



INITIATIVE INSPIRANTE

À VÉLO
SANS ÂGE



A travers son réseau d'associations, A vélo sans âge (AVSA) lutte contre l'isolement des seniors à mobilité réduite via des promenades à vélo.

avelosansage.fr

AVEC QUI TRAVAILLER ET SUR QUI S'APPUYER ?

De nombreux acteurs travaillent sur la question du bien vieillir : acteurs de la santé, de la retraite, de l'autonomie, etc. Leur mission et expertise sont spécifiques mais ils peuvent être mobilisés dans l'accompagnement de nouvelles solutions au service des personnes âgées.

Les acteurs publics du bien vieillir et de la santé

Le ministère des Solidarités et de la Santé

C'est l'administration en charge des questions du bien vieillir. Le ministère s'appuie sur de nombreux acteurs dans les territoires pour faire valoir les aides et services aux personnes âgées³.



solidarites-sante.gouv.fr

La caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA)

C'est l'établissement public chargé du financement des aides en faveur des personnes âgées en perte d'autonomie et des personnes handicapées ; de la garantie de l'égalité de traitement sur tout le territoire et pour l'ensemble des handicaps et des situations de perte d'autonomie ; de l'information et de l'animation sur ces thématiques.



www.cnsa.fr

Dans chaque région

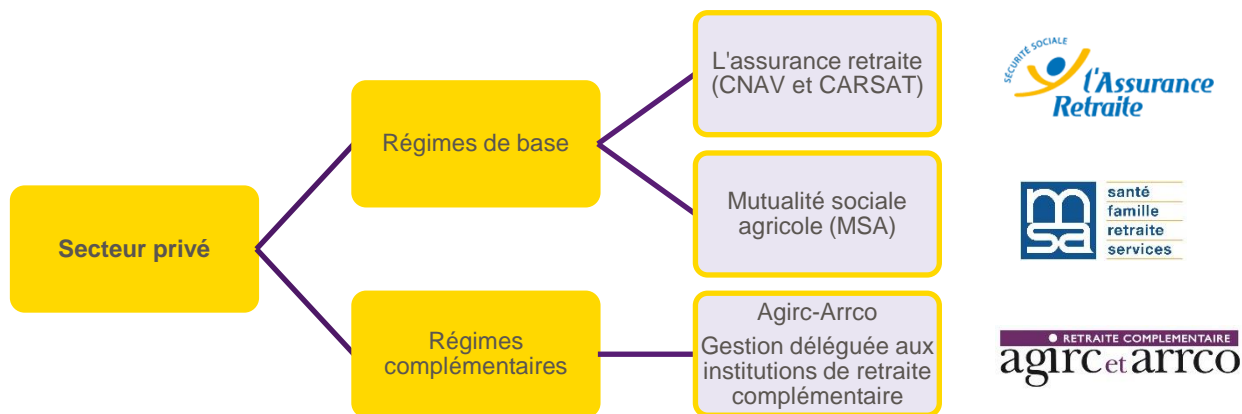
Régions	Agences régionales de santé (ARS) www.ars.sante.fr	<p>Elles pilotent la politique de santé sur leur territoire.</p> <p>Elles sont en charge du sujet de l'innovation dans la santé publique, avec un rôle d'expérimentation de dispositifs, de mode d'organisation. Elles sont engagées sur cette thématique, tant sur l'innovation technologique que sur les nouveaux modes d'organisation et de prise en charge.</p>
	Les instances régionales d'éducation et de promotion de la santé (Ireps) inpes.santepubliquefrance.fr	<p>Ces associations soutenues par les collectivités territoriales apportent une expertise technique sur les questions de santé et de prévention : formation, conseils méthodologiques, documentation, transfert de connaissances issues de recherches, etc.</p> <p>Elles sont regroupées nationalement au sein de la fédération nationale d'éducation et de promotion de la santé (FNES).</p>
Départements	Conseils départementaux	<p>Ils soutiennent l'autonomie des personnes âgées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - versement de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) et de l'aide sociale d'hébergement (ASH) ; - autorisation et contrôle des services d'aide à domicile, des résidences-autonomie et des EHPAD, notamment en termes de tarifs et de services habilités ; - délivrance de l'agrément aux accueillants familiaux pour personnes âgées et handicapées.

³ Voir partie 1, Les actions du gouvernement en faveur du bien-vieillir

Communes	Points d'information locaux et centres locaux d'information et de coordination gérontologique (CLIC) anccllic.fr	<p>Appelés différemment selon les départements, ces points d'accueil permettent d'avoir des renseignements locaux centralisés.</p> <p>L'association nationale des coordinateurs et des coordinations locales (ANCCLIC) promeut et soutient l'action des CLIC à l'échelle nationale.</p>
	Conférences départementales des financeurs	<p>Elles définissent un programme de financement des actions de prévention de la perte d'autonomie, en établissant au préalable un diagnostic des besoins des personnes âgées de 60 ans et plus résidant sur le territoire départemental et en recensant les initiatives locales.</p> <p>Les conférences des financeurs fédèrent et travaillent avec les différents acteurs du secteur afin de construire des réponses les plus lisibles et les plus cohérentes pour les bénéficiaires.</p> <p>Dans chaque département sont membres : le Conseil départemental, l'ARS, l'Assurance retraite, la MSA, la Sécurité Sociale indépendants (ex-RSI), l'Assurance maladie, l'Agirc-Arrco, la Mutualité française, l'agence nationale de l'habitat et les collectivités territoriales volontaires.</p> <p>La CNSA anime et pilote les conférences des financeurs au niveau national.</p>
	Centres communaux d'action sociale (CCAS) www.unccas.org	<p>Les CCAS sont en charge d'un certain nombre de sujets liés à l'action sociale dont l'accompagnement de la perte d'autonomie, le soutien au logement et à l'hébergement.</p> <p>Ils attribuent des aides financières, développent des activités d'hébergement pour personnes âgées ou de services à domicile et mettent en place des actions d'animation ou de soutien sur des thématiques comme le lien social, la lutte contre l'isolement ou encore l'adaptation au logement.</p> <p>Les CCAS sont gérés au sein des mairies, dans les petites communes il faut parfois s'adresser directement à la mairie. Dans d'autres territoires, c'est l'intercommunalité qui gère le CCAS.</p> <p>L'union nationale des CCAS (UNCCAS) est l'association qui fédère les CCAS et représente les élus communaux et intercommunaux en charge des affaires sociales.</p>

Les acteurs de la protection sociale

En France, les entreprises du secteur privé ont l'obligation d'affiler leurs salariés à deux régimes : le régime de base et le régime complémentaire. Il existe aujourd'hui 35 caisses de retraites, régimes de base et régimes complémentaires confondus.



Les institutions de retraite complémentaire :

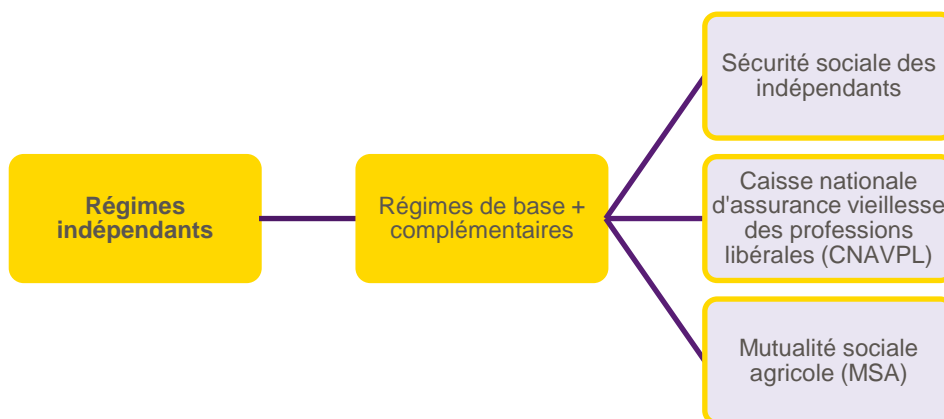
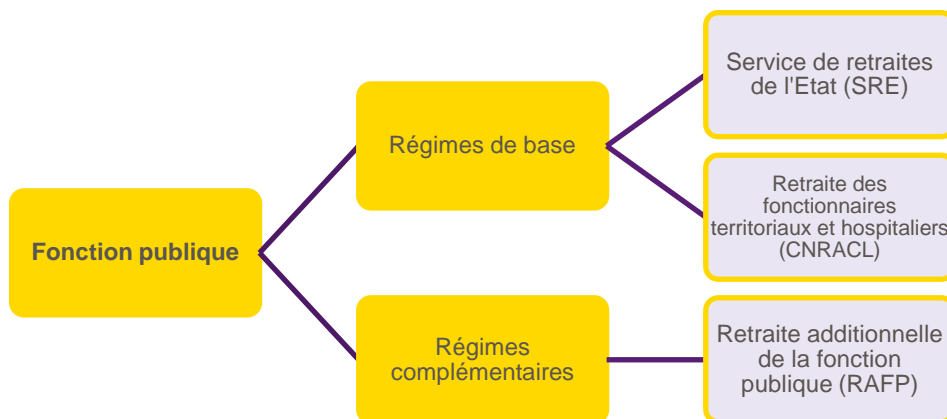
AG2R LA MONDIALE GROUPE APICIL cgrr RETRAITE COMPLÉMENTAIRE GROUPE CRC ENGAGÉ À VOS CÔTÉS BTP LA PROTECTION SOCIALE

IRCEM GROUPE Ircom Institut Interprofessionnel des Régimes Complémentaires de la Construction KLÉSIA PROTECTION ET INNOVATION SOCIALES malakoff médéric humanis

ALLIANCE PROFESSIONNELLE RETRAITE :

Groupe AGRICA AUDIENS GROUPE B2V Retraite-Prévoyance

IRP auto LOURMEL Agir ensemble pour mieux vous protéger PRO BTP GROUPE



Ces différents schémas représentent les régimes les plus courants, il existe d'autres régimes et d'autres caisses : celui de la SNCF, des notaires, des parlementaires, des marins, etc.

Ces caisses de retraites développent des actions complémentaires à leur activité de gestion administrative des retraites. Elles ont des fonds dédiés au soutien individuel de leurs bénéficiaires faisant face à une difficulté mais aussi à des soutiens d'action collective. Financement ponctuel, appels à projets, construction de programmes communs... Les modalités de soutien diffèrent d'un établissement à l'autre, renseignez-vous auprès de ces différents acteurs.

Les groupes paritaires de protection sociale et leurs activités sociales

Les groupes paritaires de protection sociale (GPS) ont été créés suite à la transformation des institutions de prévoyance et des institutions de retraite complémentaires, dans les années 1990. Ils comportent à la fois des institutions de retraite Agirc-Arrco et des instituts de prévoyance gérant des contrats collectifs d'assurance de personnes couvrant les risques de maladie, d'incapacité de travail, d'invalidité, de dépendance ou encore décès. Les GPS peuvent aussi accueillir des mutuelles de santé ou des compagnies d'assurance.

Dans le cadre de leur engagement sociétal, tous les GPS mettent en place des activités sociales. Ces activités prennent différentes formes :

- **Services aux particuliers** pour aider leurs clients à surmonter des difficultés comme des problèmes de santé, le décès d'un proche, l'aide, une perte d'emploi ou encore le handicap ;

- **Services aux entreprises clientes et aux branches professionnelles**, notamment sur des questions de prévention des salariés sur la santé, le bien-être en entreprise, la transition emploi-retraite ou d'autres situations de fragilités ;
- **Soutien aux acteurs médico-sociaux et aux structures de l'ESS** via des partenariats déployés au niveau national et en local. Ces soutiens vont souvent au-delà d'un financement, il s'agit la plupart du temps d'une co-construction avec les acteurs de terrain pour répondre aux besoins des clients.

Le financement de l'action sociale Agirc-Arrco repose sur la ponction d'une partie des cotisations prélevées (montant défini périodiquement) qui vient alimenter les fonds sociaux des caisses de retraite complémentaire Agirc-Arrco. Tout projet ou aide financière nécessitant le recours aux fonds sociaux est présenté en commission sociale, dont l'avis est soumis au conseil d'administration de la caisse de retraite pour validation. Les commissions d'action sociale des caisses et des fédérations sont composées de partenaires sociaux, représentés à part égale par les organisations syndicales des salariés et des employeurs. Au-delà de cette action sociale, les GPS peuvent avoir d'autres activités entrant dans leur RSE comme par exemple des fondations d'entreprise, des démarches d'investissement socialement responsable, engagements pour le développement durable, engagements en faveur de la diversité, etc.

Les activités sociales du groupe AG2R LA MONDIALE MATMUT



Parole à Louis-Médéric Vaujour, directeur des activités sociales du groupe AG2R LA MONDIALE MATMUT

« AG2R LA MONDIALE MATMUT est un groupe paritaire de protection sociale, notre rôle est de répondre aux fondamentaux des assurés tout au long de la vie : prévoyance, santé, épargne, retraite complémentaire supplémentaire, assurances de biens... Avec nos 16 000 collaborateurs et nos 650 agences nous sommes fortement implantés sur tout le territoire. Au cœur de nos valeurs et de nos métiers, notre engagement sociétal irrigue l'ensemble de nos actions, c'est notre ADN. Nous œuvrons au quotidien dans l'intérêt général et nous soutenons des initiatives aussi bien individuelles, un coup de pouce dans des situations difficiles, que collectives, en

soutenant les acteurs du monde associatif et de l'ESS.

Dans le cadre de nos activités sociales, nous articulons nos actions autour des quatre axes prioritaires de la fédération Agirc-Arcco : favoriser la qualité de vie au domicile, améliorer la santé par la prévention, agir sur l'emploi pour lutter contre l'exclusion et apporter du soutien aux aidants. La logique globale de nos actions est la préservation de l'autonomie. Nous nous positionnons également de plus en plus en "co-constructeur", dans une dynamique de partenariat et d'accompagnement. Nous adoptons une posture d'ensemblier, pour faire converger un certain nombre d'acteurs autour d'une problématique commune. Par exemple, dans les Hauts-de-France, nous avons créé la plateforme collaborative

d'innovation sociale Pénate & Cités qui fédère aujourd'hui une cinquantaine d'acteurs au service de multiples projets, pour favoriser et accélérer l'émergence de cadres de vie adaptés aux populations âgées. Autre exemple, aux côtés de notre partenaire historique sur la silver économie Silver Valley, nous mettons les seniors au centre de nos actions pour bien comprendre leurs attentes. Nous avons ainsi développé via notre Lab usages et Autonomie une triple démarche d'évaluation de produits et services de la silver économie. Cette démarche a vocation à s'étendre sur les territoires sachant que la Groupe est membre du comité de filière silver économie et participe aux travaux de nombreuses régions : PACA, Occitanie, Normandie Nouvelle Aquitaine... »

Les réseaux de la silver économie

La filière silver économie a été impulsée en 2013 et relancée par le ministère des Solidarités et de la Santé en fin d'année 2018. De nombreuses entreprises se positionnent sur ce secteur d'activité : tant des entreprises sociales, que des entreprises de services plus classiques ou des entreprises de nouvelles technologies. Pour répondre aux besoins de ces entreprises et des entrepreneurs, plusieurs structures se sont créées pour les fédérer, les conseiller et les outiller.

ACTEUR	MISSIONS
 <p>institutfrancaisdesseniors.com</p>	<p>Entreprise de conseil, recherche, étude et formation sur la question des seniors. Il réunit un réseau d'experts de la silver économie : médecins, psychologues, sociologues, etc. Il propose des données de cadrage sur des sujets liés au marché des seniors et autres études.</p>
 <p>www.fehap.fr</p>	<p>La fédération des établissements hospitaliers & d'aide à la personne privés non lucratifs (FEHAP) regroupe plus de 4 600 adhérents. Elle leur propose de services d'information, de formation et de conseils. Elle intervient également auprès des pouvoirs publics pour défendre le rôle du secteur privé non lucratif et s'attache à encourager l'innovation au sein de ces structures.</p>
 <p>www.fnadepa.com</p>	<p>La Fédération nationale des associations de directeurs d'établissements et services pour personnes âgées propose des formations, des conseils, des accompagnements, des événements et colloques à ses membres. Elle a également un rôle de représentation, de défense et de promotion.</p>
 <p>www.fnaqpa.fr</p>	<p>La Fédération nationale avenir et qualité de vie des personnes âgées s'adresse aux gestionnaires d'établissements et services pour personnes âgées à but non lucratif. Elle propose à ses membres des services d'information, de promotion, de représentation, de formation et d'accompagnement.</p>
 <p>www.france-silvereco.fr</p>	<p>Association qui construit et développe la filière de la silver économie en France. Ses missions sont de fédérer les acteurs de la silver économie, référencer et labelliser les solutions existantes, anticiper les besoins et les enjeux de la filière. Ses actions ont une portée à la fois territoriale, nationale et internationale.</p>

 <p>www.silveralliance.com</p>	<p>Silver Alliance fédère des entreprises qui commercialisent des solutions au service du bien vieillir à domicile. Cette organisation favorise les échanges de bonnes pratiques entre ses membres et informe le grand public (guide papier et site web) sur les solutions existantes pouvant améliorer le confort, la qualité de vie et le lien social des personnes âgées.</p>
 <p>www.silvervalley.fr</p>	<p>Réseau francilien des acteurs de la silver économie soutenu historiquement par AG2R LA MONDIALE, Silver Valley offre à ses membres une expertise et des services de mutualisation. Tous les ans, il organise la Bourse Charles Foix qui récompense des projets innovants permettant d'améliorer la qualité de vie des seniors. Les dotations vont jusqu'à 20 000 €.</p>
 <p>www.synerpa.fr</p>	<p>SYNERPA, syndicat national des établissements et résidences privées pour personnes âgées rassemble des maisons de retraite privées. Il veille à la bonne information des établissements et des services, à la promotion des bonnes pratiques professionnelles et à la valorisation de ce secteur.</p>
 <p>www.synapse-france.org</p>	<p>Le Syndicat national pour la silver économie, a été créé à l'initiative de professionnels du secteur de la silver économie et de la gérontechnologie. C'est un lieu de rencontre et partage et de co-construction entre les acteurs et entrepreneurs du secteur.</p>

Les acteurs de l'accompagnement

Les dispositifs d'accompagnement spécialisés sur les questions de silver économie

ACTEUR	MISSIONS
 <p>www.i2ml.fr</p>	<p>En Occitanie, la Fondation i2ml propose des services aux entrepreneurs travaillant sur la qualité de vie des personnes âgées : conseil, formation, expérimentation et recherche.</p>
 <p>www.ffwdnormandie.com</p>	<p>Programme d'accélération et de financement (jusqu'à 150 000 € en capital via le fonds régional d'investissement) pour les start-ups et les PME. Spécialisation sur les questions de santé et de numérique.</p>
 <p>www.lelab-senioriales.com</p>	<p>Porté par Les Senioriales, filiale du groupe Pierre et Vacances Center Parcs, spécialisée dans les projets immobiliers pour seniors, cet accélérateur accompagne des projets innovants pour améliorer la qualité de vie des seniors.</p>






 <p>techsapouest.com</p>	<p>Créé à l'initiative de la CCI d'Alençon, TechSap Ouest est un cluster normand dont l'objectif est de faciliter l'accès des entreprises aux marchés porteurs de la silver économie.</p>
<p>Pénate & Cités</p> <p>www.penatesetcite.fr</p>	<p>Initié par la direction régionale Hauts-de-France d'AG2R LA MONDIALE, Pénate & Cités est une plateforme d'innovation permettant la rencontre des acteurs territoriaux sur la thématique du bien vieillir. Cette structure comprend trois pôles : un incubateur, un centre de recherche et développement et un pôle de diffusion des connaissances sur le sujet.</p>
<p>LAB usages et autonomie AG2R LA MONDIALE</p> <p>seniortesteur@ag2rlamondiale.fr</p>	<p>Cette triple démarche initiée par AG2R LA MONDIALE permet de faire travailler ensemble des seniors, des start-up et des experts de la silver économie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Silver LAB : tests d'innovations et accompagnement d'entrepreneurs - Co-LAB : co-construction d'offres AG2R LA MONDIALE - LAB EHPAD : tests d'innovations pour la qualité de vie des résidents en établissements et la qualité de vie au travail des salariés <p>Voir la présentation du LAB en ligne</p>
<p>WILCO</p> <p>www.wilco-startup.com</p>	<p>L'accélérateur Wilco Healthcare, basé en Ile-de-France, propose un parcours d'accompagnement sur trois ans de start-ups innovantes commercialisant des services de santé ou dans la silver économie.</p>
<p>VIVA Lab</p> <p>www.vivalab.fr</p>	<p>Le Pôle VIVA Lab résulte d'un partenariat entre l'Assurance retraite, la MSA, l'Agirc-Arrco, la Banque des Territoires, France Active et leurs réseaux respectifs. Les projets soutenus, des innovations en faveur du bien vieillir et du soutien à l'autonomie, bénéficient de subventions, d'un accompagnement ou encore de tests utilisateurs.</p>

Zoom sur les acteurs de la Communauté émergence & accélération



L'Avise anime depuis 2015 la Communauté émergence & accélération qui rassemble plus de 80 acteurs de l'accompagnement à l'émergence et à l'accélération d'entreprises de l'ESS et d'innovations sociales sur les territoires. Une dynamique qui vise à promouvoir ces offres d'accompagnement, à faciliter les interconnexions et les échanges de pratiques.

Les membres de la Communauté émergence & accélération accompagnent régulièrement des entreprises de l'ESS se développant dans le domaine de la silver économie. Certains acteurs ont des programmes spécifiques sur les questions de santé ou du bien vieillir.

ACTEUR	Spécificités bien-vieillir
 antropia.essec.fr	Un partenariat fort avec le groupe de protection sociale Humanis a amené Antropia à travailler sur la question du bien-vieillir.
 www.lecentsept.fr	Thématique « Santé et bien vieillir » au sein du programme d'expérimentation Le Labo d'innovation sociale ; trois axes de travail : « prévention primaire et bien vieillir », « aidants et dépendance » et « fracture numérique et e-santé ».
 enactus.fr	Partenariat avec le Fonds Saint-Christophe, soutien à l'amorçage pour des projets sur la thématique de l'intergénérationnel.
 makesense.org	En partenariat avec l'Assurance retraite Ile-de-France, Makesense a lancé le programme Décoll'âges, dédié aux projets sociaux sur le bien vieillir. Une boîte à outils est disponible en ligne, elle comprend des vidéos, des podcasts, des conseils et un répertoire d'acteurs ressource.
 www.ronalpia.fr	Programme d'incubation dédié à la thématique de la santé dans lequel on peut retrouver des projets autour du bien-vieillir.

Pour retrouver des appels à projets, des financeurs et d'autres accompagnateurs, rendez-vous sur la **cartographie Décoll'âges réalisée par Makesense et l'Avise.**

decollages.makesense.org/boite-a-outils

Zoom sur les Fabriques à initiatives

Le réseau des Fabriques à initiatives a travaillé sur l'émergence de projets autour du bien vieillir grâce au soutien d'AG2R LA MONDIALE. Cinq structures porteuses de la Fabrique à initiatives dans cinq régions ont pu diagnostiquer leur territoire sur la question du bien vieillir et faire émerger des solutions innovantes pour répondre aux besoins des institutions et des habitants.

ACTEUR	PROJETS PORTÉS
 <p>Normandie www.adress-normandie.org</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conciergerie apprenante proposant, en plus de services classiques, des formations de terrain orientée sur le numérique pour les personnes âgées • Conciergerie solidaire du Cotentin qui sera itinérante et permettant un accès facilité à des services pour les personnes en difficulté de mobilité
 <p>Nouvelle-Aquitaine atis-asso.org</p>	<ul style="list-style-type: none"> • WeTEAM+, offre d'accompagnement à l'emploi pour les personnes de plus de 45 ans et conseils aux entreprises • Maison des possibles de Castillon La Bataille, habitat partagé accompagné pour permettre à des retraités une alternative au vieillissement isolé
 <p>Bourgogne-Franche-Comté www.franchecomteactive.org</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conciergerie avec services aux séniors et accompagnement à l'usage du numérique apportant des services et créant du lien social
 <p>Provence Alpes Côte d'Azur www.inter-made.org</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soulager les actifs aidants en entreprise en sensibilisant et mobilisant dirigeants et salariés autour de cette problématique, notamment dans les TPE
 <p>Occitanie www.premiere-brique.fr</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plateforme des aidants actifs pour sensibiliser et mobiliser dirigeants et salariés autour de cette problématique • La guinguette mobile, service de conciergerie et d'animation locale

Retour d'expérience en Normandie



Parole à Sandrine De Pinho, responsable développement des activités sociales chez AG2R LA MONDIALE sur la région Normandie

« Nous travaillons avec l'ADRESS, association dont le but est d'accompagner la création et le développement d'entreprises sociales en Normandie, depuis le début du partenariat Silver Solidarités. Dès notre rencontre en début d'année 2017, nous avons vu l'intérêt de travailler avec cet acteur de l'accompagnement. C'était une opportunité pour nous de ne pas être sur une subvention ponctuelle à un projet mais plutôt dans une véritable optique d'accompagnement de projets. La première étude d'opportunité, dans les Hauts-de-Rouen a permis de découvrir la dynamique de

territoire. Au fur et à mesure des échanges avec l'ADRESS, notre équipe a pu se former à ces sujets et travailler de manière plus collective.

Concrètement, notre collaboration a principalement permis des échanges de contacts, des relations avec les élus par exemple. Nous avons ensemble déterminé des zones de territoire sur lesquels il était pertinent d'aller. Nous avons suivi la méthodologie Fabrique à Initiatives : de la détection des besoins à la rencontre avec des porteurs de projets, en passant par l'émergence d'idées et des études d'opportunités.

Cette opportunité de participer à Silver Solidarité arrivait dans un contexte où nous avions à la fois envie et besoin de

prendre un virage dans notre soutien au projet. Nous avons bien fait de nous saisir de cette occasion et nous sommes plus que convaincu de la nécessité de continuer de travailler avec La Fabrique à Initiatives.

Aujourd'hui, nous poursuivons notre partenariat en local : participation au jury de l'incubateur, soutien à d'autres études d'opportunités sur La Fabrique à Initiatives, temps de sensibilisation à l'entrepreneuriat social en interne.

Ce partenariat a pris tout son sens au fur et à mesure des projets. Nous sommes maintenant à l'initiative de projets qui répondent vraiment à des besoins ! Et chacune de nos organisations respectives s'y retrouve vraiment !

Bonnes pratiques

Cette partie a été réalisée à partir de l'expérience du programme Silver Solidarités.

Deux fiches de capitalisation sur le travail des Fabriques à Initiatives et des projets qui ont émergé sur les territoires partenaires.

Deux lauréats du programme Silver Solidarités, accompagnés par l'Avise sur leur changement d'échelle, nous font part de leurs retours d'expériences.

Fiche pratique : Créer une conciergerie séniors

QU'EST-CE QU'UNE CONCIERGERIE SÉNIORS ?

Une conciergerie a pour principal objectif d'alléger le quotidien de ses bénéficiaires en leur proposant différents types de services : blanchisserie, livraison de courses, petits travaux d'entretien, aide administrative... La conciergerie peut réaliser elle-même ces différents services mais la plupart du temps elle a un rôle de centralisateur de l'offre et de la demande. Elle travaille ainsi avec différents prestataires en capacité de fournir les services précités.

Une conciergerie peut être solidaire de plusieurs manières :

- Elle emploie des personnes éloignées de l'emploi, en situation de handicap... réalise donc sa finalité sociale au travers des personnes employées ;
- Elle est une entreprise de l'économie sociale et solidaire (ESS) et travaille en grande majorité avec des prestataires de l'ESS ;
- Elle s'adresse à des clients/bénéficiaires ayant des besoins sociaux particuliers.

En s'adressant spécifiquement aux séniors, une conciergerie propose des services supplémentaires comme des visites de courtoisie, des petits travaux d'entretien, la détection des besoins relatifs à l'aménagement de l'habitat (perte d'autonomie...), l'aide à l'installation d'équipements, l'aide au numérique, etc.

Les conciergeries séniors proposent des services complémentaires à l'aide à domicile, les services de santé ou encore les associations spécialisées pour favoriser le maintien à domicile et le bien vieillir des personnes âgées. Elles peuvent également proposer leurs services aux établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) ou résidences séniors.

QUELS SONT LES ACTEURS ET LES RESSOURCES CLÉS ?

Avant de lancer un service de conciergerie séniors, consultez les données et les acteurs de terrains pour bien connaître le public et les besoins sur le territoire. Le tableau ci-dessous recense le type d'acteurs que vous pouvez solliciter.

	Données quantitatives et statistiques	Données qualitatives
Identifier les besoins et le potentiel de clients	<ul style="list-style-type: none"> • INSEE : part des personnes vivant seules à domicile, équipement et statut d'occupation des logements... • Conseils départementaux : bénéficiaires de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA). • CARSAT : fragilités économiques des plus de 55 ans. 	<ul style="list-style-type: none"> • Services sociaux des CCAS, CLIC, CAF ou encore des conseils départementaux • Associations de quartier, de retraités, EHPAD... • Enquête auprès des séniors eux-mêmes
Recenser les services existants	<ul style="list-style-type: none"> • DIRECCTE : services à la personne • Conseils départementaux : service autonomie, CLIC 	<ul style="list-style-type: none"> • DIRECCTE : services à la personne • Conseils départementaux : service autonomie, CLIC • Associations de quartier, de retraités, EHPAD...

COMMENT ÉTABLIR SON MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

Les principales charges liées à un projet de conciergerie solidaire sont les charges de personnel. D'autre part, la prise en charges des services par les bénéficiaires est quasiment impossible : les frais seraient trop élevés. Il faut donc imaginer un modèle économique hybride permettant de minimiser le reste à charge pour les utilisateurs du service. Le tableau ci-dessous explore les principales charges et ressources d'un service de conciergerie.

Les principales charges	Les principales ressources
<ul style="list-style-type: none"> • Les charges de personnel ; • Local commercial de 30 à 50 m² pour l'accueil des personnes le stockage, d'éventuelles permanences : importance de l'emplacement ; • Frais d'emménagement (uniquement la première année : dépôt de garantie, frais d'agence, juridiques...); • Charges locatives : environ 12 % du prix du loyer et les taxes diverses (foncière, voirie, etc. souvent refacturées au locataire) ; • Les charges privatives (eau, électricité, ménage, internet, téléphonie, accessoires et petit équipement, amortissement du mobilier...); • L'achat ou la location d'un véhicule utilitaire ; • Les frais de déplacement ; • Les frais de communication. <p><u>Investissements à prévoir :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le véhicule ; • Le local commercial ; • Le matériel informatique ; • Les éventuels matériaux de conditionnement si transport de produits frais. 	<p><u>Idées de partenaires pouvant prendre en charge le coût du service pour les bénéficiaires :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bailleurs sociaux ou promoteurs immobiliers • Fondations • Caisses de retraite • Aides du Conseil départemental <p><u>Idées de prestations pouvant être délivrées par la conciergerie :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Visites de courtoisie à destination des séniors ; • Petits travaux d'entretien et de bricolage ; • Aide administrative et informatique ; • Médiation sociale.

POUR METTRE EN PLACE UNE CONCIERGERIE SÉNIORS :

- En amont, qualifier les besoins des personnes âgées cibles pour leur offrir des services adaptés à leurs besoins ;
- Identifier les prestataires existants car la conciergerie centralise l'offre et la demande ;
- S'appuyer sur des relais existants sur les territoires ;
- Bien estimer la main d'œuvre et le nombre d'emplois nécessaire à l'activité : plus de 70 % des charges d'une conciergerie sont des charges de personnel ;
- Identifier les clients qui pourront prendre en charge l'abonnement.

Fiche pratique : Créer une plateforme d'aide aux aidants actifs

QU'EST-CE QU'UNE PLATEFORME D'AIDE AUX AIDANTS ACTIFS ?

Les plateformes d'aide aux aidants proposent d'apporter un soutien aux aidants familiaux salariés ou dirigeants d'une entreprise. Ces dispositifs offrent des services mutualisés aux entreprises :

- de l'information : brochures, aides existantes, formations ;
- un soutien : conseils individuels, soutien psychologique, ateliers collectifs avec d'autres aidants, groupes d'échanges ;
- des solutions de répit : aide à domicile permettant au proche de s'absenter, sorties conviviales...

Les aidants actifs se retrouvent trop souvent en situation d'isolement et rencontrent des difficultés à coordonner leurs temps de vie professionnels et personnels. D'un côté, les aidants sont difficiles à capter par les opérateurs proposant des solutions. De l'autre, les dirigeants de TPE-PME connaissent mal cette problématique croissante et ont peu les moyens d'y répondre. Les solutions proposées aux grandes entreprises, plus en avance sur le sujet, ne correspondent pas à des tailles plus petites d'entreprises et nécessitent d'être adaptées.

Une plateforme d'aide aux aidants actifs répond aux enjeux suivants :

- Renforcer la visibilité des opérateurs existants en matière d'aide aux aidants ;
- Maîtriser les coûts (financiers, psychologiques...) pour les aidants et les entreprises ;
- Détecter les aidants familiaux ;
- Mieux les accompagner pour limiter l'impact sur l'organisation de l'entreprise (présentéisme, arrêts maladie, baisse de la productivité, conflits...).

QUELS SONT LES ACTEURS ET LES RESSOURCES CLÉS ?

Pour connaître les besoins du territoire et peut-être mettre en place une plateforme d'aide aux aidants actifs, consultez en amont les acteurs de terrain. Le tableau ci-dessous recense la typologie d'acteurs travaillant sur la question du bien-vieillir et de l'aïdance qui peuvent être de bonnes ressources pour étudier son marché.

Structures spécialisées ayant une bonne connaissance des besoins des aidants familiaux	<ul style="list-style-type: none"> - La Compagnie des aidants - Responsage - France Alzheimer - Haltes Répits - Association Française de aidants - Café des aidants
Structures étant confrontées indirectement à la question des aidants familiaux	<ul style="list-style-type: none"> - Associations de promotion de l'égalité femmes / hommes (CIDFF) - Structures de médiation familiale (CIDFF) - Associations défendant les droits de personnes handicapées - Structures d'aides à la personne
Regroupements d'entreprises, de dirigeants ou de RH	<ul style="list-style-type: none"> - Clubs d'entreprises ou équivalents (CJD) - Syndicats patronaux ou salariés (MEDEF, CPME, CGT, CFDT) - ANDRH

Acteurs de la santé, de la prévention de la dépendance, du vieillissement	<ul style="list-style-type: none"> - Caisses de retraites - Complémentaires santé (branche action sociale) - Caisses de retraites complémentaires
Collectivités mobilisées sur la question de la perte d'autonomie et de la dépendance	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil départemental - EPCI
Ressources et documentation	<ul style="list-style-type: none"> - Association des aidants : <i>étude d'impact des Cafés des aidants</i> - La compagnie des aidants - Si j'aidais mes aidants - Ligue des droits de l'homme : <i>Les aidants informels dans l'entreprise, discriminations, bonnes pratiques : un aperçu européen</i> - AGIRC / ARCCO : <i>Orientations prioritaires de l'action sociale (plan quadriennal)</i> - Schémas départementaux en faveur des personnes âgées.

COMMENT ÉTABLIR SON MODÈLE ÉCONOMIQUE ?

Le tableau ci-dessous explore les principales activités d'une plateforme d'aide aux aidants actifs et les ressources envisagées pour les financer.

Activités de la plateforme	Produits
Sensibilisation <ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'événements - Affichages et mise à disposition de plaquette - Rendez-vous avec les RH 	<p>L'axe de sensibilisation est supporté grâce aux financeurs publics et aux fondations qui souhaitent soutenir des actions de prévention à la perte d'autonomie tant sur les questions du handicap que du vieillissement.</p> <p>Les complémentaires santé souhaitent se différencier dans leur offre aux entreprises en particulier sur leur axe « action sociale ».</p>
Services en ligne <ul style="list-style-type: none"> - Accès à des plateformes en ligne existantes (accès à l'information, mise en réseau, forum...) 	Premier niveau d'adhésion <p>Premier soutien de la part des entreprises, ce forfait donne accès uniquement à un service en ligne et à des forums de discussion.</p>
Formation <ul style="list-style-type: none"> - Permanences pour entretiens individuels - Formation des dirigeants 	<p>Financement via la formation professionnelle</p> <p>L'offre de formation doit donc être affinée en fonction de l'évolution de la formation professionnelle tout en correspondant aux besoins des dirigeants et de ses collaborateurs.</p>
Animation de groupes de pairs <ul style="list-style-type: none"> - Constitution de réseaux de pairs - Organisation de groupes de paroles 	Second niveau d'adhésion

<p>Accompagnement</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Suivis individuels par téléphone</i> - <i>Permanences en entreprises</i> - <i>Valorisation des coûts évités</i> 	<p>Les tarifs indiqués devront être modérés en fonction de la taille de l'entreprise et du nombre de salariés touchés.</p> <p>Le tarif du forfait peut augmenter d'une année à l'autre en fonction de l'enrichissement de l'offre.</p>
---	--

Evolution de la répartition des produits sur trois ans :

	Vente de la solution	Financements par des complémentaires santé	Subventions publiques
Année 1	31 %	32 %	37 %
Année 2	65 %	17,5 %	17,5 %
Année 3	84 %	9 %	11 %

Concernant les charges, elles se distinguent principalement en deux catégories :

- Les **charges de personnel** : l'activité peut se lancer avec 1 ETP. L'augmentation d'activité pourra permettre d'embaucher une personne supplémentaire à termes.
- La rémunération des **opérateurs / intervenants sur des prestations** : les modalités de partenariat sont à construire localement et par type d'acteurs professionnels membres de la plateforme.

Les autres charges à prévoir concernent la location d'une voiture, d'un bureau et les frais d'organisation d'événements de sensibilisation.

Le seul investissement nécessaire est l'achat d'un ordinateur.

POUR METTRE EN PLACE UNE PLATEFORME D'AIDE AUX AIDANTS ACTIFS :

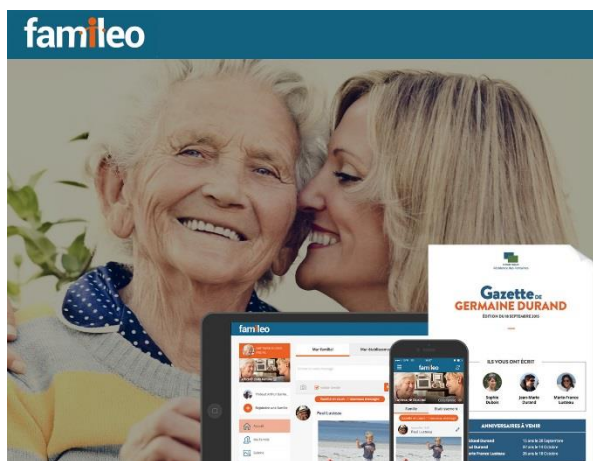
- Avoir une bonne connaissance des difficultés et des fragilités des aidants familiaux.
- S'adresser aux opérateurs potentiels de plusieurs secteurs : perte d'autonomie (vieillesse, maladie, handicap...) quel que soit l'âge de la personne aidée ; égalité femmes / hommes, droits des femmes (précarité des femmes, égalité professionnelle) ; structures d'aide à la personne.
- Les entreprises sont motrices dans le projet pour toucher les bénéficiaires. Les clubs d'entreprises, les organisations syndicales patronaux et salariés doivent être parties prenantes afin d'identifier les premières entreprises clientes.
- L'argumentaire pour convaincre les entreprises repose sur deux points principaux : la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la gestion de la performance.
- Le projet s'inscrit dans une dynamique partenariale forte avec les acteurs de la fragilité au sens large. Le secteur étant en forte croissance et très concurrentiel sur un besoin et un marché émergent, l'enjeu est d'encourager les acteurs à se constituer en réseau de partenaires complémentaires.
- Un soutien par des subventions s'avère nécessaire. C'est également un moyen de renforcer l'impact social du projet en impliquant l'ensemble des parties prenantes.

Retours d'expériences : Faire grandir son projet dans le secteur du bien vieillir

Une fois son projet lancé, une entreprise et son dirigeant est vite amené à se poser de nouvelles questions pour consolider son activité et changer d'échelle. En effet, comme toute entreprise, une structure d'utilité sociale a besoin d'un mode de fonctionnement efficient et d'une gestion financière maîtrisée pour atteindre ses objectifs d'impact social : devenir employeur, développer ses compétences, faire évoluer sa forme juridique, maîtriser sa gestion financière ou encore diversifier ses partenariats. Retours d'expériences de deux structures lauréates du programme Silver Solidarités sur leur accompagnement au changement d'échelle.

FAMILEO : SAVOIR S'ENTOURER ET SE FAIRE ACCOMPAGNER

Solution qui redynamise le lien familial intergénérationnel et lutte contre l'isolement des personnes âgées à domicile ou en établissement grâce à des journaux familiaux. www.famileo.com



Famileo a été fondé en 2014 par Armel de Lesquen et Tanguy de Gelis en partant du constat que le numérique pouvait laisser pour compte nos aînés parfois peu connectés. Ensemble, ils imaginent une application mobile permettant aux membres d'une famille de poster des messages et des photos que leurs grands-parents recevront sous forme de gazette papier livrée par La Poste.

Pendant un an, l'entreprise a consacré son offre aux maisons de retraite en leur vendant ce service qui permet aux résidents d'avoir plus de nouvelles de leurs proches. Armel de Lesquen explique « Pour arriver à cette offre, nous nous

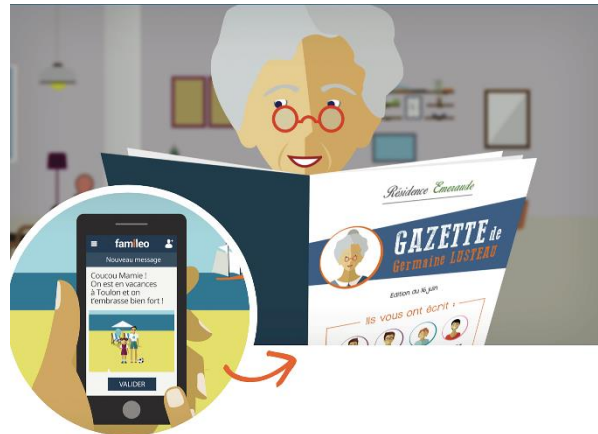
sommes fait accompagnés par de multiples professionnels du secteur, médecin, gérontologue, etc. Nous avons procédé de manière itérative, sur les principes du lean start-up. Au départ, on partait d'ailleurs sur un produit un peu différent ! »

Rapidement, cette offre BtoB rencontre son succès mais l'entreprise prend conscience d'une demande qui venait du terrain « Plusieurs utilisateurs nous disait que leur seconde grand-mère, qui vivait chez elle, ne recevait pas de photo ! » raconte Armel « Ces retours clients nous ont fait comprendre qu'un marché BtoC était possible et nous avons donc commencé à travailler sur notre seconde offre. »

Après deux ans d'existence, Famileo diversifie donc ses activités et entame son changement d'échelle. « Nous avons alors candidaté au prix La France S'Engage et nous avons été retenu lauréat. Ça change beaucoup de choses pour une structure comme la nôtre puisque la dotation financière est importante. Nous avons fait le choix d'investir sur l'embauche de nouveaux collaborateurs. Ce prix apporte également une reconnaissance en termes de crédibilité et de communication. »

Au-delà de cet apport financier, les fondateurs de Famileo ont recherché des soutiens humains pour les accompagner – c'est dans ce cadre qu'ils postulent au programme Silver Solidarités. « Grâce à ce programme nous avons pu être accompagné sur notre impact social, sur notre stratégie commerciale et partenariale et sur notre communication. » Pour les fondateurs, cette dotation attribuée à de l'accompagnement technique leur a permis de prendre un risque et d'investir dans du conseil. « Nous avons une vraie crainte à "mal" utiliser notre argent et à investir dans une mission de conseil dont

nous n'aurions pas été satisfait. Grâce à Silver Solidarités, nous avons pu prendre ce risque ! Par exemple, sur l'accompagnement en communication digitale, nous n'aurions jamais investi sur les réseaux sociaux de cette manière. Aujourd'hui, on voit le changement d'échelle de notre visibilité sur Facebook et ça nous a beaucoup appris. Au final, nous allons continuer à travailler avec l'agence qui nous a accompagné sans avoir ce sentiment de prendre un risque. L'Avisé et AG2R LA MONDIALE nous ont fait aller là où on ne serait pas allé tout seul. »



Famileo est une entreprise en pleine croissance, pour Armel de Lesquen « *c'est le terrain qui commande ! Dans notre croissance, nous sommes toujours partis des besoins de nos clients qui justifient un changement d'échelle. Ce sont nos utilisateurs qui nous ont guidé vers de nouvelles solutions. »*

UNION DES BISTROT MEMOIRE : LA FORCE DU RÉSEAU

Lieux d'accueil et d'accompagnement des personnes vivant avec des troubles de la mémoire, ainsi que de leurs proches aidants les Bistrot Mémoire ont vocation à lutter contre l'isolement social et favoriser l'inclusion des personnes malades dans la société. L'Union, fondée en 2009 fédère 49 Bistrot Mémoire adhérents répartis sur l'ensemble du territoire national. www.bistrot-memoire.com



Créé en 2004, le concept de Bistrot Mémoire s'essime progressivement dans l'Ouest de la France, répondant à des besoins d'accueil et d'accompagnement des personnes atteintes de troubles de la mémoire. Ce développement a mis en évidence la nécessité d'un regroupement et d'une coordination ayant abouti à la création de l'Union des Bistrot Mémoire en 2009.

Aujourd'hui, cette association qui emploie quatre salariés a en charge la coordination et l'animation du dispositif, l'accompagnement des projets de création, la formation des bénévoles et la communication. Lorraine Nicolas, déléguée

générale de l'Union des Bistrot Mémoire ajoute « *notre rôle est aussi de promouvoir une société bienveillante et ouverte, favorisant l'inclusion des personnes vivant avec la maladie d'Alzheimer ou une maladie neuro évolutive. »*

Le développement du réseau des Bistrot Mémoire et la création du réseau s'est fait « *principalement par bouche-à-oreille, en fonction des besoins du territoire, dans une logique de co-construction avec les acteurs du terrain. »* Pour Lorraine Nicolas, fonctionner en réseau « *permet de conforter une identité commune et apporte davantage de visibilité ce qui permet d'augmenter l'impact social des actions menées sur le terrain. Cela permet aussi de mutualiser un certain nombre de services proposés aux Bistrot Mémoire. »*

Après quelques années d'existence, l'association cherchait à un moyen de se développer tout en restant fidèle à ses valeurs. L'appel à projets Silver Solidarités correspondait à ce besoin et l'Union a candidaté avec succès ! « *Cet accompagnement nous a permis d'élaborer une stratégie de*

changement d'échelle. » explique Lorraine Nicolas. « *Cela nous a vraiment permis de passer d'une vision empirique à une vision stratégique, à nous projeter à moyen et long terme, à poser des jalons pour investiguer de nouvelles pistes de développement.* »

Pour Lorraine Nicolas, l'intérêt d'un accompagnement est surtout lié à la rencontre car « *on fait toujours mieux avec d'autres* ». Elle souligne l'importance de la dynamique collective dans le programme Silver Solidarités qui a permis de rencontrer d'autres structures pouvant rencontrer des problématiques semblables. « *Nous impulsions aujourd'hui une dynamique pour nos actions de plaidoyer et si nous pouvons travailler avec d'autres c'est encore mieux !* » conclut-elle.



Pour aller plus loin...



L'Avise a publié un guide qui donne des clés pour comprendre et réussir le changement d'échelle des entreprises sociales.

www.avise.org/ressources/strategies-pour-changer-dechelle

Accompagner l'émergence d'entreprises de l'ESS en faveur du bien vieillir

Publication réalisée dans le cadre du programme Silver Solidarités, partenariat structurant entre AG2R LA MONDIALE et l'Avise visant à soutenir l'émergence et le changement d'échelle de projets socialement innovants en faveur du bien vieillir.

Ce guide est destiné aux porteurs de projets et aux accompagnateurs d'entreprises de l'ESS. Il vise à mieux appréhender la thématique du bien vieillir, analyser les tendances actuelles et identifier de potentiels partenaires. Enrichi d'exemples, de témoignages et de conseils pratiques, il a vocation à vous donner les clés de compréhension de l'écosystème du bien vieillir.

www.avise.org