

Les cahiers de la **Silver Économie**

Livre Blanc
2022

I.
Analyse globale
de la
cartographie

II.
Les 5 questions
que se posent
les
entrepreneurs

III.
Le financement
du service rendu ?



En exclusivité découvrez **les interview** de
Romain Ganneau Responsable Silver économie chez AG2R
Xavier Roy Directeur Général de l'association France Clusters
Didier Chateau Délégué National Silver Eco pour les CCI
Olivier Richefou Président du conseil départemental de Mayenne
Stephane Corbin Directeur Adjoint de la CNSA
Françoise Jeanson Vice Présidente de la région Nouvelle Aquitaine

I. Analyse globale de la cartographie	p.5
Mobilité et Aménagement du territoire.....	p.7
Soutien aux aidants.....	p.9
Parcours résidentiel.....	p.11
Inclusion sociale.....	p.13
Santé et prévention.....	p.15
II. Les 5 questions que se posent les entrepreneurs	p.18
1. Lever des fonds ou bootstrapper.....	p.18
2. Appels à projet ou demande de subvention ?.....	p.19
3. Comment choisir les salons pour développer sa marque dans la Silver économie ?.....	p.21
Interview Romain Ganneau Responsable Silver économie chez AG2R	p.23
4. Incubateurs, fédérations, syndicats : comment choisir ?.....	p.25
Interview Xavier Roy Directeur Général de l'association France Clusters	p.27
5. Quand faut-il solliciter les gérontopôles et CCI ?.....	p.29
Interview Didier Chateau Délégué National Silver Eco pour les CCI	p.31
III. Le financement du service rendu ?	p.33
Zoom sur les aspirations des français.....	p.33
Quelles ressources les Français comptent-ils mobiliser ?.....	p.34
Interview Olivier Richefou Président du conseil départemental de Mayenne	p.35
Interview Stephane Corbin Directeur Adjoint de la CNSA	p.37
Entre méconnaissance et non recours à l'allocation personnalisée à l'autonomie (APA).....	p.39
L'immobilier : l'avantage des seniors.....	p.39
Interview Françoise Jeanson Vice Présidente de la région Nouvelle Aquitaine	p.41

Mesdames, Messieurs, chers amis,

Ce qui différencie la filière Silver économie des autres filières industrielles, c'est sa diversité. Quand les autres filières sont centrées sur un produit ou une famille de produits, la filière Silver économie se tourne vers un public aux profils et besoins variés. Les acteurs de celle-ci se définissent à partir d'un enjeu de société et cherchent à couvrir tous les aspects qu'une activité économique peut faciliter.

Il n'est pas rare de rencontrer des difficultés à décrire avec précision le champ des possibles lorsque nous présentons la Silver économie à une partie prenante extérieure. Autour d'une cartographie des acteurs, la filière et l'agence Sweet Home ont mis leurs connaissances en commun, afin de construire un outil d'analyse facilitant la compréhension de la Silver économie. Ce livre blanc a pour ambition d'analyser les rapports de force et les écarts entre l'offre et la demande d'aujourd'hui et de demain. Elle éclairera sur les connexions souhaitables, existantes ou envisageables entre acteurs. Elle facilitera également l'accès à notre écosystème pour des parties prenantes externes qui le perçoivent trop souvent comme le marché de la dépendance. Enfin, elle aidera les membres de la filière, acteurs déjà engagés, à identifier les meilleurs partenaires ou soutiens à la croissance de leur activité.

Loin d'être un aboutissement, ce livre blanc est le point de départ d'une démarche d'analyse qui sera suivie d'un cycle de newsletter thématiques permettant d'approfondir les sujets abordés dans ce document. Enfin, nous concluons cette démarche par un événement qui nous permettra de partager des constats et de fixer des perspectives.

A travers ce document et plus largement cette démarche d'analyse, la filière poursuit sa structuration dans le champ économique et de développer encore son approche holistique en s'adressant à des acteurs de la Silver économie qui s'ignorent.

En vous souhaitant bonne lecture.

Luc BROUSSY
Président de la filière Silver économie



Cartographie des projets innovants de la Silver économie

200 organismes français de Silver économie qui développent un projet innovant au service des seniors, de leur entourage ou des professionnels de la longévité.



- Soutien aux aidants
- Inclusion sociale
- Parcours résidentiel
- Mobilité et aménagement
- Santé et prévention

Analyse globale de la cartographie

Qu'est-ce que la Silver économie ?

Confronté à l'exercice de la définition, l'entrepreneur est bien en mal de trouver une explication simple pour présenter le cadre dans lequel il intervient.

Notre activité ne se réduit ni à une tranche d'âge, ni à une famille de services, ni à un business model. Trop souvent associée à la seule dépendance, elle fait parfois le grand écart en englobant tout le champ de consommation des plus de 50 ans, tout en ayant du mal à fédérer des acteurs généralistes trop éloignés de son cœur historique.

Le vieillissement de la population en a fait un sujet d'intérêt pour des acteurs extérieurs qui cherchent à en percer les mystères. Mais, malgré l'intérêt manifeste qu'elle suscite "à l'extérieur", notamment auprès des investisseurs, elle reste difficile à appréhender. C'est pour donner une grille de lecture unique à toutes les parties prenantes que nous avons décidé de la cartographier, d'organiser l'information, de catégoriser les projets.

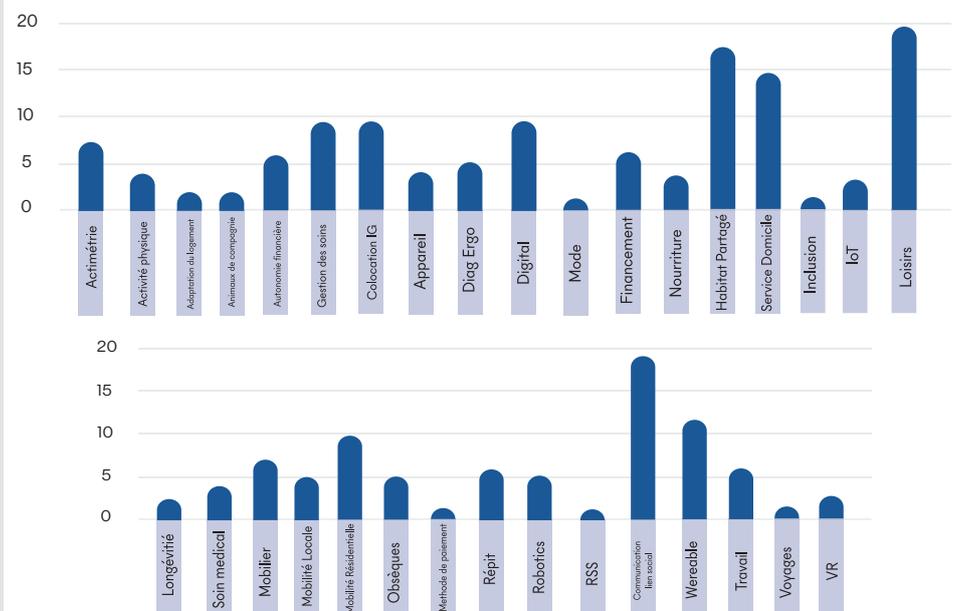
C'est ce travail que nous vous invitons à découvrir.

Pour cette première itération des Cahiers de la Silver économie, nous avons décortiqué l'activité de 200 organismes. Leur point commun : ils développent un projet innovant au service des seniors, de leur entourage ou des professionnels de la gérontologie.

Des startups, des entreprises installées depuis longtemps dans le paysage, des associations, des filiales de grands groupes : tous ces organismes passent à l'action pour adapter la société au vieillissement.

Panorama

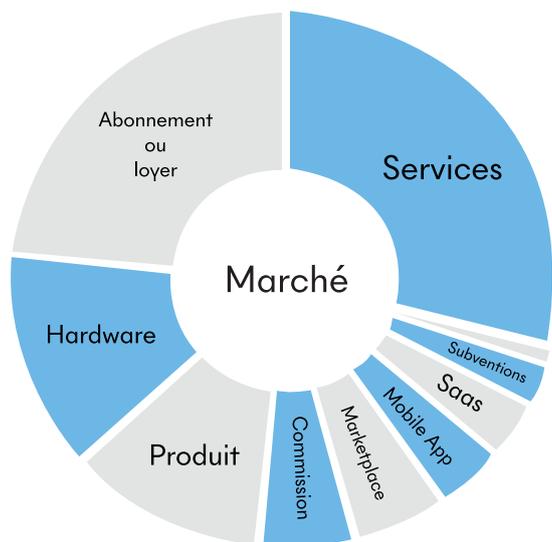
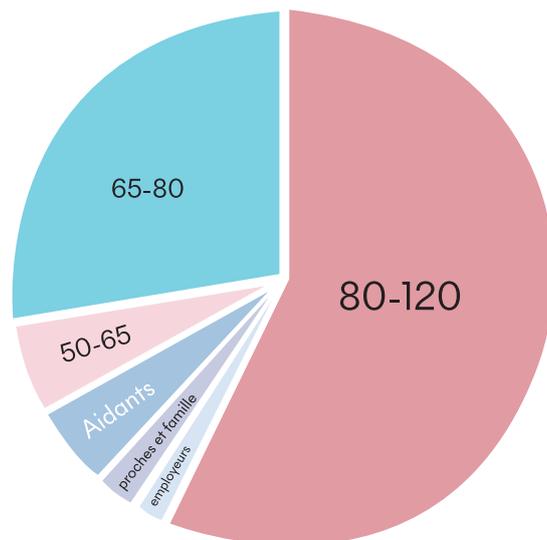
Plurielle, notre cartographie balaye une vingtaine d'activités aussi diverses que l'alimentation, la téléassistance, l'assurance aux animaux de compagnie ou l'organisation de voyages adaptés. Les secteurs les plus représentés sont l'aide à domicile, l'habitat collectif, les loisirs, la communication et le lien social.



Nous avons cherché à identifier les bénéficiaires de l'offre Silver éco et - surprise ou non - constaté que les **2/3** des projets s'adressent aux plus âgés des seniors (80+) et **1/4** aux **65 à 80** ans. La raison est à rechercher dans l'objectif poursuivi par les projets. Qu'ils cherchent à la prévenir ou à l'accompagner, ils agissent dans le champ de la dépendance.

Différents et fort éloignés de la perte d'autonomie, les besoins des jeunes seniors de **50 à 65 ans** sont très peu abordés.

Enfin, une poignée de projets s'adressent directement aux aidants et aux familles : il ne s'agit pas des projets qui comptent sur les aidants pour vendre aux seniors, mais d'offres cherchant à résoudre les problèmes spécifiques des aidants.

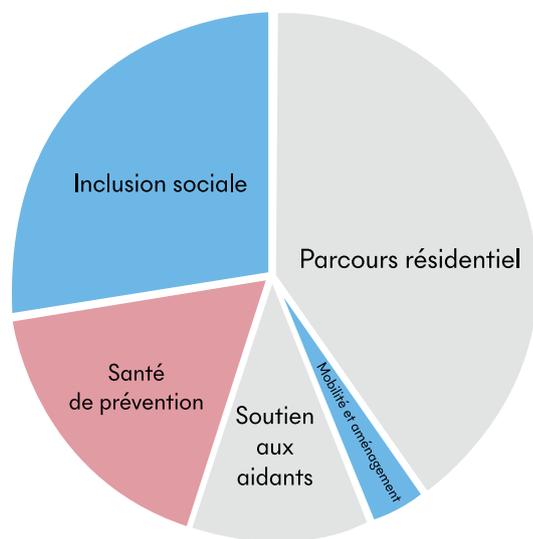


La variété des business models témoigne de l'éclatement du marché, mais la part prépondérante de l'abonnement-loyer (23%) et de la prestation de service (29%) confortent la Silver économie dans la case des économies de services. Juste derrière viennent les offres reposant sur la vente de hardware (13%) et de produits (11%). Fragiles, ces projets sont souvent développés par des startup "monoproduit" qui peinent à trouver le bon canal de distribution pour faire décoller leur offre et atteindre l'équilibre financier.

Les business models star de l'économie digitale (marketplace, Saas et app mobile) sont présents, mais en deçà des 10%.

Ranger les organismes selon leur date de naissance fait ressortir l'énorme impact qu'a eu la création de la filière Silver économie en 2013 sur la croissance du marché. Il y a clairement un avant et un après.

Enfin, si l'on analyse les catégories de notre cartographie, le parcours résidentiel mobilise 40% des projets tandis que le besoin de transports et aménagement concerne seulement 3,5% des projets.



Mobilité et Aménagement du territoire

Maintenir une capacité de déplacement pour les seniors, conditionne l'autonomie et le maintien à domicile. Les acteurs de la mobilité et de l'aménagement du territoire permettent l'accès aux ressources (services publics, consommation, lien social) par le moyen le plus adapté (modes actifs, voiture individuelle, transports en commun...), en veillant à la sécurité des citoyens transportés.

On pense naturellement aux véhicules, voies de communication et interconnexions. Mais nous devons aussi inclure l'action d'organismes facilitateur qui mettront l'huile dans les rouages. Un réseau de bus ne résoudra pas - seul - les problèmes de déplacement dans une métropole saturée. Bien souvent, les parties prenantes devront s'accorder afin de proposer un service complet qui atteigne ses objectifs.

	France	Agglo Parisienne	Agglo > 100 000	Agglo 20 à 100 000	Petite ville	Rural
Population mobile (en million)	56	9,1	8,5	18,4	10	10
Voiture	63%	33%	59%	66%	73%	80%
Deux roues motrices	2%	2%	2%	1%	1%	2%
Transport collectif	9%	25%	10%	4%	4%	3%
Vélo	3%	2%	3%	4%	3%	2%
Marche	22%	38%	26%	25%	19%	13%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

En France, plus de

280 Km

Distance moyenne aidant - aidé (les enfants et leurs parents)

9

millions de trajets

ont été enregistrés par les opérateurs de vélos, trottinettes, scooters et voitures en octobre dernier, soit 10% de plus qu'en octobre 2020.

(stable depuis 1990)

3,2

Nombre moyen de déplacement par jour et par citoyen

Modèle et mobilité et milieu urbain (France, 2019)

Sources : «Enquête sur la mobilité des personnes 2018-2019», ministère de la transition écologique, 2019 «la mobilité des Français. Panorama issu de l'enquête nationale transports et déplacements 2008», La Revue du CGDDn décembre 2010.

	% déplacements	Km/déplacements	% distances
Professionnel	30%	11	41%
Études	10%	6	7%
Domestique	30%	7	26%
Ludique et social	30%	7	26%
Moyenne	100%	8	100%

Mobilité et motifs de déplacement (France, 2008)

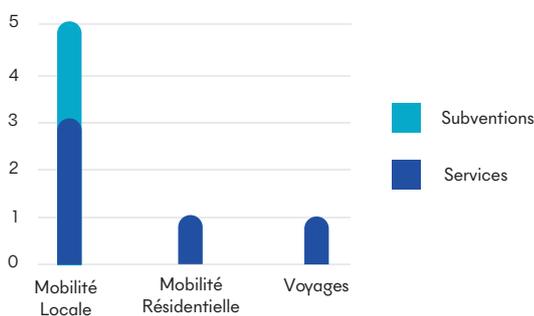
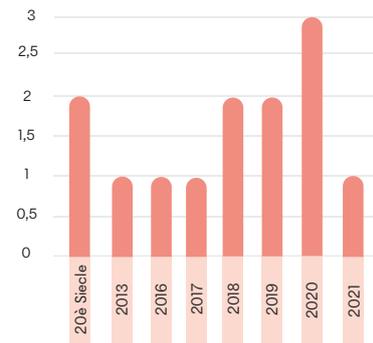
Sources : «La mobilité des Français. Panorama issu de l'enquête nationale transports et déplacements 2008», La Revue du CGDDn décembre 2010.

Panorama

Peu d'entreprises de la Silver économie sont mobilisées dans la mobilité.

Les questions d'aménagement du territoire, la construction et la distribution de véhicules adaptés ne sont pas à la portée des startup spécialistes du vieillissement.

Les projets que nous avons sourcés constituent des innovations sociales qui interviennent dans l'organisation du déplacement ou la création d'espaces locaux contribuant à la mobilité douce des seniors du territoire.



Elles peuvent agir pour l'organisation et l'assistance au déplacement, mais les business model ne sont pas évidents, surtout pour les entreprises confrontés à la concurrence "déloyale" des taxi-ambulances, payés par la Sécurité sociale.

On retrouve ici cet écart récurrent de la Silver économie entre prise en charge de la dépendance sur laquelle les citoyens ne veulent pas payer et dépense de prévention ou de confort qui pourrait être assumée directement par le consommateur.

Isolés et locaux, la plupart des projets identifiés sont des innovations sociales B2C qui s'adressent de façon homogène à toutes les classes d'âges. Leur impact ne fait aucun doute, mais ces entreprises ont besoin de grandir pour atteindre le point d'équilibre.

Par exemple :

Charly's Family qui organise des sorties culturelles pour les seniors isolés de Nice,

Picto Access qui propose un système d'identification visuelle du niveau d'accessibilité d'un lieu,

L'Atelier de No Working qui offre un lieu dédié au bien être et aux rencontres pour les seniors bordelais isolés :

La question de la mobilité n'est pas seulement celle des transports et des infrastructures mais aussi de l'organisation spatiale du pays.

Problématiques : Enjeu d'anticipation concernant l'apparition des fragilités

Sans mobilité géographique, point d'autonomie. S'il était auparavant possible de rester autonome sur un territoire restreint et bien achalandé, la généralisation de l'automobile a étiré les distances et transformé notre rapport à la proximité.

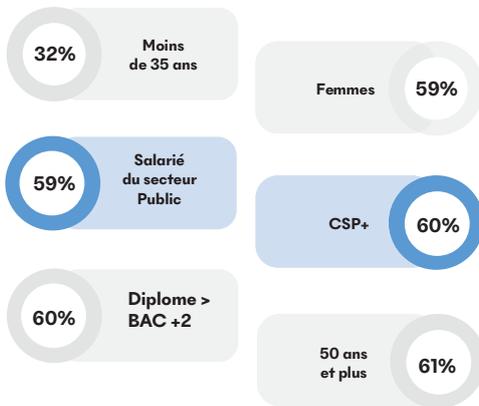
Un citoyen vivant dans l'hypercentre d'une grande ville ou d'une métropole peut bénéficier d'un niveau de services suffisant pour rester autonome avec des mobilités douces (piéton, vélo) et un réseau dense de transports en commun. Il est en revanche plus difficile de jouir de la même autonomie dès que l'on s'éloigne du centre ville. Les populations vivant dans le milieu péri-urbain et plus encore dans le rural sont dépendantes de la voiture individuelle pour bénéficier d'un niveau de services au mieux équivalent.

D'autres facteurs viennent aggraver cette dépendance : la concentration des commerces et loisirs dans les centres commerciaux extra-urbains, les fermetures de services hospitaliers et la désertification médicale, l'exode des jeunes vers les villes.

L'enjeu pour les territoires, consiste à offrir un niveau d'aménagement homogène afin de conserver leur attractivité auprès d'une population vieillissante, sans creuser un écart entre les environnements bien adaptés et ceux qui ne le seraient pas.

Soutien aux aidants

Avez-vous déjà entendu parler du thème des aidants ?



La loi ASV définit l'aidant comme "une personne non professionnelle qui appartient ou non à la famille de l'aidé et vient en aide de manière régulière à une personne dépendante de son entourage, pour les activités de la vie quotidienne." (Loi n°2015-1776 : Art. L. 113-1-3.)

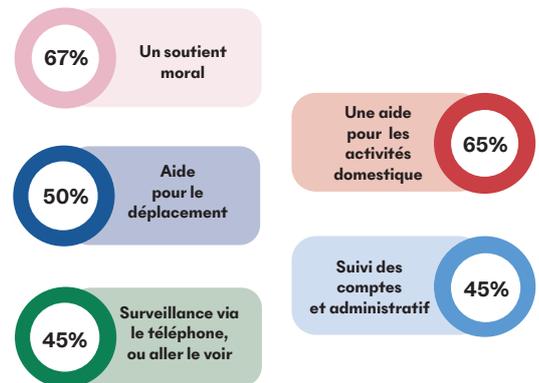
Intervenant central, nécessaire et irremplaçable de toute politique en faveur du bien vieillir, le proche aidant doit être accompagné en douceur. Si la communication autour de son rôle contribue à sa reconnaissance par les aidants eux-mêmes et la société dans son ensemble. Des solutions à l'étude pour améliorer encore la condition de l'aidant doivent être étudiées :

Faut-il donner un statut aux aidants ? Rémunérer le temps passé auprès de leur proche ? Démultiplier les solutions de répit ?

Engagés auprès des aidants, plusieurs acteurs de la Silver économie proposent des dispositifs pour les soulager, les soutenir et encourager d'autres citoyens à accompagner un proche âgé dans son vieillissement.

Type d'aide apportée aux proches malades

L'aide procurée par les aidants consiste toujours avant tout en un soutien moral et une aide domestique; l'aide pour les soins ou la prise de médicaments semble progresser



Les organismes de la Silver économie proposent trois services d'aide aux aidants. Une majorité de projets facilitent sa gestion administrative :

Aident à choisir les meilleures solutions d'accompagnement du proche âgé en fonction de ses besoins : trouver la meilleure aide à domicile, demander l'APA, emménager dans une résidence services ou en EHPAD, vider ou vendre sa maison, etc.



L'aide aux obsèques

Facilitent la prise en charge d'un défunt en évitant aux proches d'avoir à gérer eux-mêmes ces actions, à un moment de leur existence où ils ont la tête ailleurs.

Le care management



Outils de gestion financière

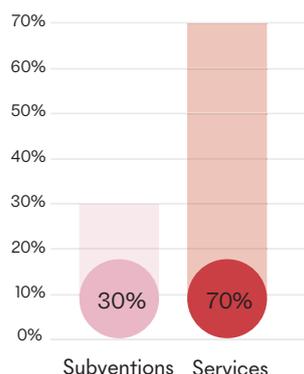
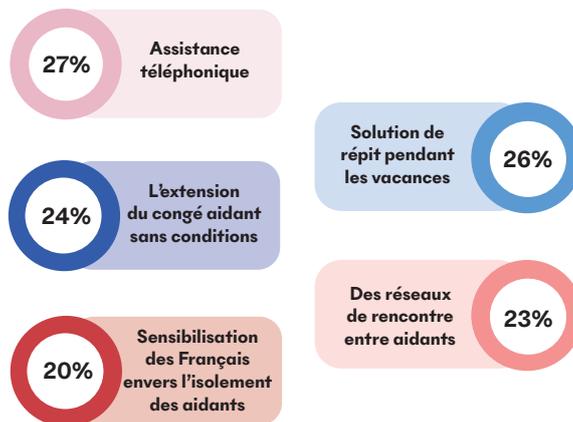


Permettent, grâce à l'utilisation de cartes prépayées et de comptes contrôlés, de confier une carte de crédit aux aides professionnelles ou de permettre à un proche vulnérable d'utiliser ses moyens de paiement sans risque de se faire berné.

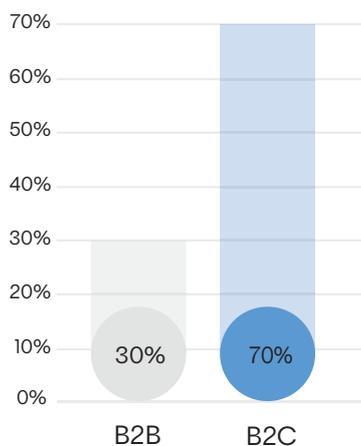
Les meilleures façons de lutter contre l'isolement des aidants

Si les aidants sont effectivement demandeurs de soutien administratif et se plaignent de manquer de temps, ils réclament aussi des solutions de répit et de soutien qui sont peu adressées aujourd'hui.

Certes, des solutions de répit existent, mais elles sont le plus souvent portées par des associations à but non lucratif, soutenues par des groupes de protection sociale (Vacances Répit Familles), des grandes entreprises (Maison de répit de la métropole Lyonnaise), des fondations ou des associations nationales (Café des aidants).



De rares entreprises comme Manuréva Répit ou la Maison Daelia cherchent à développer une activité commerciale autour de ce besoin, essentiel pour les aidants, mais dont le business model n'est pas évident.



Les services de répit et l'accompagnement obsèques s'adressent exclusivement aux consommateurs (B2C).

Les solutions de paiement cherchent à se développer en priorité avec les SAAD (B2B), sauf finense qui privilégie le marché des particuliers.

Côté Care management, deux tendances : des entreprises qui cherchent à développer une clientèle B2C, soit par une approche locale et humaine (Les autonomie Planners, Bulle d'Autonomie, Emilie Care), soit par une approche digitale et téléphonique visant tout le territoire (Autonomia, Marguerite).

Enfin, le care management se développe aussi auprès des employeurs en apportant un soutien RH aux entreprises sur la prise en charge des besoins des aidants (Prev&Care, Tilia, Responsage). Cette stratégie se rapproche de l'offre des assistants (IMA, RMA) que l'on pourrait considérer comme les acteurs historiques du care management.

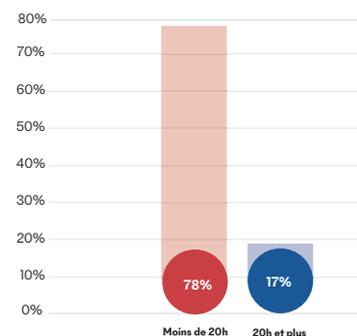
Problématiques

Il n'y en aura pas assez !

Si la reconnaissance du rôle d'aidant était nécessaire, le problème de leur insuffisance n'est pas assez abordé.

Dans les prochaines années, le ratio aidant - aidé va diminuer fortement. Dès lors, impossible de compter sur les aidants pour compenser une carence au niveau de l'aide professionnelle ou de l'Etat. L'enjeu des années à venir n'est donc pas uniquement de renforcer l'aide aux aidants, mais aussi d'alléger leur charge de travail et leur mental en facilitant leur action. L'aidant et le rôle de proche sont importants pour le bien être des aidés, mais ils ne devraient pas être contraints d'endosser d'autres costumes que le leur.

Temps en moyenne des aidants par semaine qui aide un proche



Parcours résidentiel

Seulement
1 immeuble sur 3
est équipé d'un ascenseur

6% des logements
sont **adaptés**
à la dépendance ou au handicap

72% des seniors **propriétaires**
de leur logement

«La population européenne, urbanisée à plus de 80%, n'a aucune raison majeure de changer radicalement son mode d'habitat. Pour elle, la maison est en outre bien plus qu'un simple logement ; c'est un investissement à forte valeur symbolique qui est souvent associé aux images de loisirs, de vacances et de famille.»

Jean Haëntjens
La ville Frugale

L'enjeu du parcours résidentiel, c'est d'offrir aux citoyens les moyens de choisir l'endroit où ils veulent vivre. Une majorité de citoyens souhaite vieillir à domicile. Mais ces logements sont peu ou pas adaptés aux fragilités qui apparaissent avec le vieillissement physique. Cet écart conduit à privilégier l'emménagement dans un lieu de vie adapté qui semble - à première vue - plus réaliste que l'adaptation massive des 28 millions de logements particuliers. Cette hypothèse se heurte cependant à la résistance des citoyens qui n'envisagent cette migration qu'en dernier recours : isolement, dépendance, difficultés financières, etc.

Panorama

1 Adaptation du logement : Les acteurs de l'ameublement cohabitent avec les organisateurs de diagnostic ergothérapeutiques qui aident les habitants à choisir les bons équipements et adopter les meilleures postures. Emergent, le marché des objets connectés est promis à un bel avenir qui s'exprime pour le moment dans les enceintes "intelligentes", les systèmes d'actimétrie qui analysent les routines afin de prévenir la perte d'autonomie et les robots sociaux. Ces dispositifs n'ont pas encore stabilisé un business model ou un marché. C'est leur handicap.

Le récent succès de la firme française Bluefrog Robotics qui a signé un partenariat avec l'Education Nationale visant à doter chaque enfant malade d'un robot qui le représente en classe montre l'intérêt du dispositif, mais interroge aussi sur son business model en B2C.

2 Financement : Palliant à l'impossibilité d'accéder au crédit, des organismes proposent aux propriétaires de liquéfier leur propriété en conservant des droits sur le bien. A côté du séculaire viager, de nouvelles formules se développent, comme le prêt viager hypothécaire. Malgré l'intérêt du dispositif, leurs promoteurs doivent trouver le partenaire financier qui fasse l'intermédiaire avec les consommateurs. En effet, nos études montrent que deux prescripteurs ont voie au chapitre sur ce volet : le banquier et le notaire.

3

Soutien de la fragilité : Plusieurs services facilitent le maintien à domicile des citoyens fragilisés par l'âge :

- Des prestations de services complémentaires aux traditionnels SAAD réalisées par des étudiants. Des étudiants payés à l'heure apportent un "menu service" non médicalisé. Cette prestation est éligible au crédit d'impôt de 50% réservé aux services à la personne. Comme dans les SAAD, le prix de la prestation devient un argument clé et restreint sa valeur perçue. Les entreprises qui se développent dans cette niche sont adossées à des acteurs assurantiels qui prennent la prestation en charge pour leurs adhérents, sur le modèle de la licorne américaine Papa. Il est difficile de dégager un business model sans adossement à un assureur.

- Des systèmes de cohabitation intergénérationnelle reposant sur l'accueil d'étudiants afin de veiller sur la personne, créer du lien social et augmenter ses revenus. La cohabitation intergénérationnelle existe depuis 2004, mais intéresse un nombre restreint de clients, vivant dans des villes où les étudiants ont du mal à se loger. La création d'un régime juridique par la loi ELAN renforce sa crédibilité et devrait permettre son expansion, mais on peut s'interroger sur la profondeur réelle du marché.

Ces deux offres souffrent du même handicap : leur business model n'est pas stabilisé.

4

Accompagnement au choix : Ces acteurs aident les seniors et leur famille à trouver la meilleure alternative. Exception faite de Neoexpat qui aide les jeunes seniors à s'installer à l'étranger, ces entreprises viennent en aide à des seniors âgés recherchant un environnement plus sécurisé ou plus médicalisé. Renonçant au juteux business historique de la vente de lead consistant à qualifier des prospects qui seront ensuite "vendus" aux hébergements, s

5

Habitats Alternatifs : En 2022, près de 200 000 logements alternatifs (100 000 places en résidence autonomie, 95 000 places en RSS et environ 5000 places en habitat inclusif) sont accessibles sur le territoire. Adaptés, surveillés et inclusifs, ils sont à la fois plus sûrs que l'habitat personnel et moins institutionnalisés que l'Ehpad. Le rapport Piveteau Wolfrom de 2020 réclame la création de 150 000 places en inclusif d'ici à 2030 sans tenir compte des traditionnelles RSS et Résidences autonomie, pourquoi ?

Peut-être parce que l'habitat dit inclusif, plus petit et plus agile peut s'installer sur des territoires où les autres n'iront pas et nécessiter un investissement de départ moindre. On peut cependant s'interroger sur leur capacité à surmonter les difficultés financières liées à un niveau de ressources faibles et à s'adapter à la dépendance croissante de leurs hôtes, en recrutant le personnel compétent (et en le rémunérant). Sans le soutien d'une enseigne forte et structurée, l'habitat inclusif local et isolé pourra-t-il survivre longtemps à moins d'être irrigué (ou perfusé) de subventions et d'aides publiques ?

En un mot : quel business model et quelle profondeur de marché ?

Problématiques

Envisager le logement à travers un parcours résidentiel, c'est montrer que le problème ne se situe pas uniquement dans l'adaptation du lieu de vie, mais dans l'organisation d'une filière complète, qui réponde à l'aspiration des citoyens de choisir leur lieu de vie en restant autonome.

Comment construire un modèle basé sur ces aspirations ?

Comment arrêter de penser que la réponse à tous les maux est dans la construction immobilière ?

Comment généraliser le design universel, contribuant à créer des espaces qui compensent les handicaps (plateformes de bus abaissées, trottoirs adaptés, signalétique inclusive etc).

Comment inventer des formats agiles qui permettent de massifier l'offre sans construire plus ni obliger les citoyens à déménager pour disposer d'un meilleur confort ?

Comment concilier les transitions énergétique et démographique avec des recettes plus frugales pour rénover et adapter les habitats existants ?

Inclusion sociale

L'inclusion cherche prioritairement à transformer la société.

Elle vise à lever les obstacles à l'accessibilité pour tous aux structures ordinaires d'enseignement, de santé, d'emploi, de services sociaux, de loisirs, etc.

L'inclusion ne signifie pas pour autant la fin des structures spécialisées.

Elle vient réinterroger la qualité de vie des personnes qui y sont accueillies. Elle réaffirme leur droit à la participation sociale pour « empêcher qu'elles ne soient isolées ou victimes de ségrégation » (article 19 de la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées).

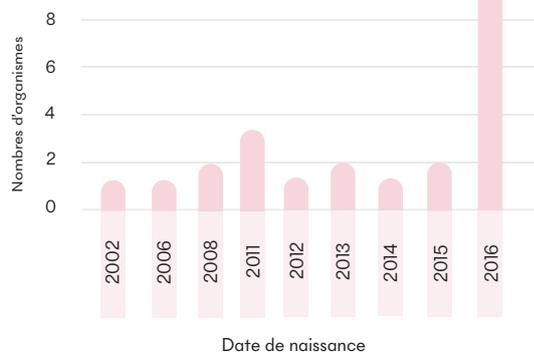
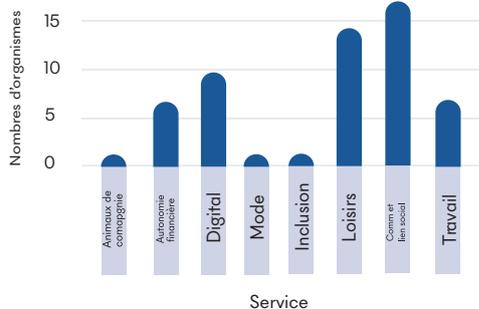
L'inclusion est donc un effort démocratique pour que tous les citoyens, en situation de handicap et plus globalement de fragilité ou non, puissent participer pleinement à la société, selon un principe d'égalité de droit.

Panorama

Les organismes qui oeuvrent pour l'inclusion sociale offrent une grande variété de services et produits qui gommement l'écart causé par la fragilité. Ils compensent la perte d'autonomie dans tous les domaines où elle génère de l'exclusion.

Ces services resteront pérennes tant que certains consommateurs ne seront pas à l'aise avec l'offre globale.

Par exemple, la tablette simplifiée Facilotab, lancée en 2013, répond à la demande d'un public différent des utilisateurs d'Ipad. L'enseigne a investi des canaux de distribution sur lesquels elle n'est pas concurrencée - ni concurrentiable - par la marque à la pomme.



Le domaine de l'inclusion sociale est celui où les projets destinés aux jeunes seniors sont les plus nombreux.

La répartition des offres par tranche d'âge dépend du service. L'autonomie financière et l'emploi s'adressent aux jeunes seniors, les autres prestations viennent en appui aux boomers aux 80+.

L'inclusion sociale peut être la finalité principale de l'organisme ou un effet de bord, lorsque les consommateurs ressentent les effets de l'exclusion sociale. Les innovations portent alors sur la déclinaison spécifique d'une offre qui existe déjà au niveau générique.

Zoom sur le marché de l'emploi

Les actifs en fin de carrière et les jeunes retraités qui recherchent du cumul emploi - retraite rencontrent des difficultés pour persuader les employeurs.

Des offres génériques existent, mais elles ne conviennent pas toujours à ces publics. Des acteurs de la Silver économie nouent des partenariats avec des employeurs souhaitant faire travailler les seniors. Par exemple, **Teepy Job** est un job board pour les 55+ et **Cokpit** organise des missions de conseil expert pour des profils seniors en fin de carrière ou jeunes retraités.

Problématiques

L'inclusion sociale est une action au long cours, qui demandera plusieurs générations avant de s'imposer. Les parties prenantes qui ont conscience de cette nécessité peuvent agir préventivement en adoptant des usages et des réflexes qui gommant la différence en offrant un environnement adapté.

Dans un monde où l'inclusion sociale des personnes vieillissantes serait accomplie, aurait-on toujours besoin des organismes existants ? Sans doute, car au-delà de leur contribution à l'inclusion sociale, ces innovations répondent à un besoin plus profond des citoyens. Ils favorisent l'inclusion sociale, mais apportent aussi une réponse à un autre problème de leurs clients.

On peut cependant s'interroger sur la pérennité des offres qui reposent exclusivement sur le niveau d'adoption technologique des bénéficiaires âgés. Pendant combien de temps, des seniors auront-ils l'usage de services de communication familiale spécifiques à la place de Skype, Zoom ou Whatsapp ?

Ces services auront-ils les moyens de résister à la concurrence des géants du numérique et de se créer un marché suffisamment important pour se développer et s'imposer comme un leader ?

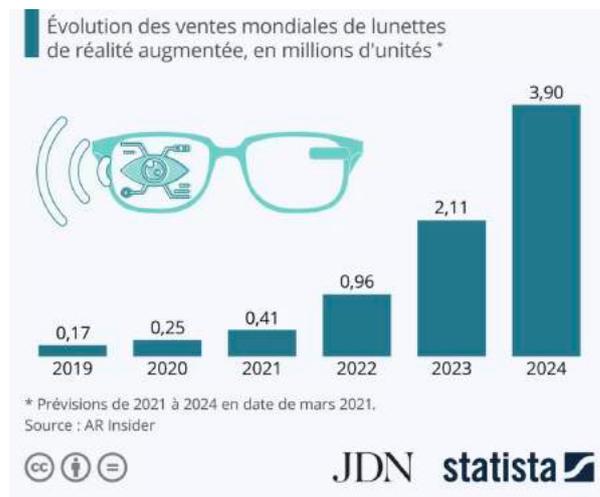
Étude de cas : Inclusion sociale : lunettes Ellcie Healthy et Tunstall-Vitaris

Lancée en France dans les années 1970, la téléassistance protège plus de 650 000 seniors. En cas de malaise ou de chute ou juste pour un besoin de parler, le bénéficiaire utilise un médaillon d'alerte relié à un interphone pour contacter un plateau d'écoute disponible en 24/7.

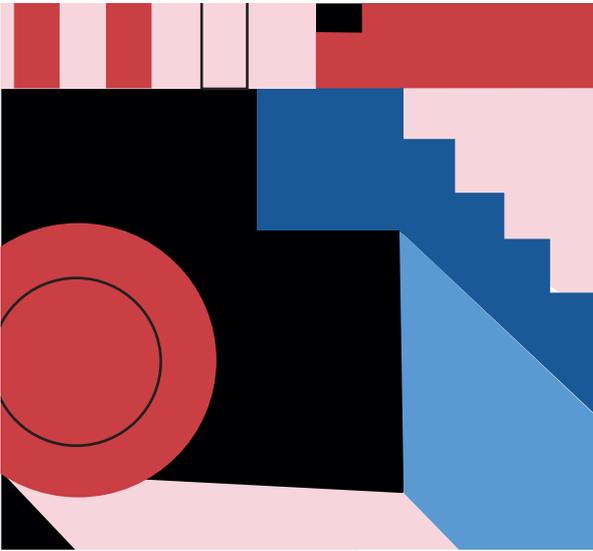
Professionnel formé à la prise en charge des personnes âgées, son interlocuteur va rassurer la personne âgée et lui envoyer des secours si nécessaire. Le système est efficace à condition qu'elle porte son médaillon en permanence.

L'enjeu des téléassisteurs est donc de développer des équipements discrets et non stigmatisants. Leader du marché de la téléassistance avec près de 200 000 bénéficiaires, la PME Bourguignonne Tunstall-Vitaris a noué un partenariat avec la pépite Niçoise Ellcie Healthy afin d'offrir aux seniors un dispositif innovant, discret et indispensable au quotidien : des lunettes connectées. Dotées d'un détecteur de chute et reliées au smartphone du porteur par bluetooth, les lunettes alertent les proches ou le plateau d'écoute en cas de problème.

Ce partenariat entre un industriel et un acteur majeur de la Silver économie contribue à l'inclusion sociale des seniors en leur offrant un dispositif de sécurité moins stigmatisant que le traditionnel pendentif d'alerte.



Santé et prévention



Il y a une dizaine d'années, les prévisions de croissance de la maladie d'Alzheimer étaient alarmiste.

Les spécialistes prophétisaient une explosion du nombre de malades. Or, dix ans ont passé et nous n'avons pas subi ce tsunami.

Selon les scientifiques, l'adoption de modes de vie plus sains a diminué le taux d'incidence d'Alzheimer chez les publics à risque.

On ne commence pas à vieillir à 65 ans, on cultive sa vieillesse tout au long de la vie. Cette action préventive passe par une alimentation équilibrée, de l'activité physique régulière, une consommation d'alcool modérée et des visites régulières à son médecin afin de dépister les pathologies le plus tôt possible.

L'objectif de cette démarche est d'augmenter la longévité en bonne santé.

Panorama

Ce socle se caractérise par :

Un nombre plus important d'offres vendues aux professionnels, mais qui bénéficient aux consommateurs

Une variété de business model élevée

Une variété de services tout aussi élevée

La recherche d'un business model sur le marché de la santé et de la prévention se heurte à un obstacle : le système de santé et sa prise en charge par la Sécurité sociale. Les consommateurs considèrent que la santé est gratuite.

Ce frein peut expliquer la tentation des entreprises à s'adresser plus volontiers aux professionnels qu'aux citoyens.

Une entreprise qui chercherait à percer en B2C doit contourner cette difficulté :

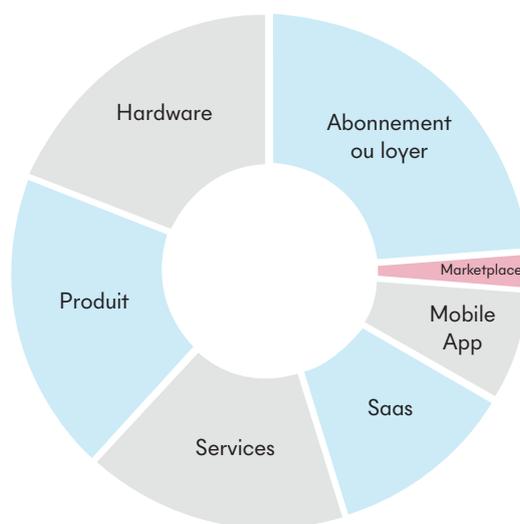
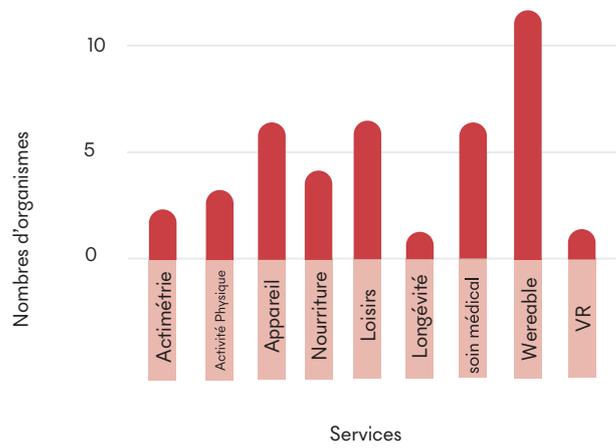
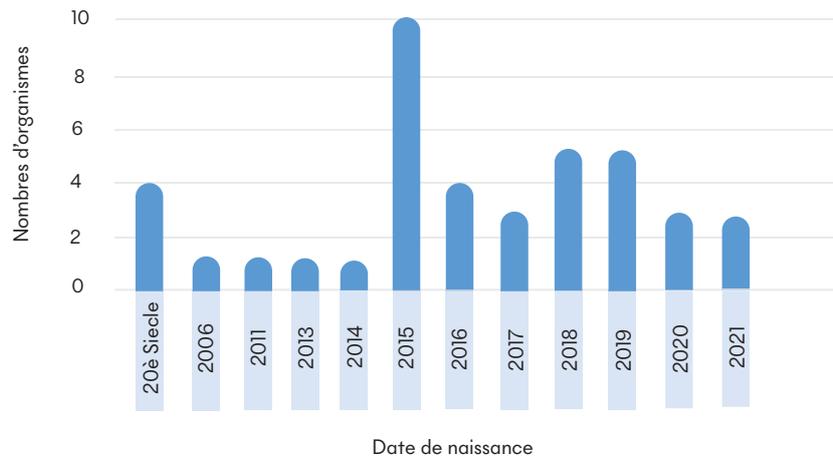
- Soit en commercialisant une offre qui bénéficie d'une prise en charge par les pouvoirs publics ou les organismes de protection sociale, comme la téléassistance couverte par le crédit d'impôt de 50% sur les services à la personne.
- Soit répondre à un problème tellement douloureux que les clients sont prêts à payer pour le résoudre, même en l'absence de prise en charge,
- Soit se positionner sur un service qui ne soit pas associé à la santé.

Cependant, ce business model qui repose sur des aides publiques n'est pas pérenne et l'irruption d'équipements étrangers qui contournent cet obstacle pourrait inspirer les entreprises hexagonales.

Exemple : les montres connectées développées

par Apple et Samsung intègrent désormais des détecteurs de chute et des dispositifs de mesure des constantes de santé.

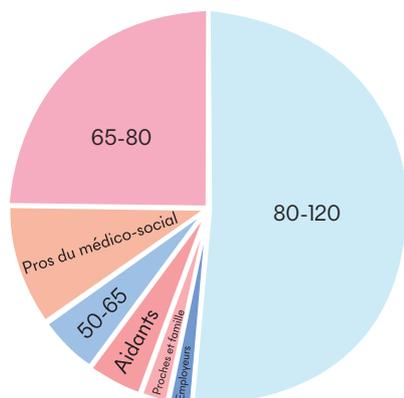
Chiffres Clés



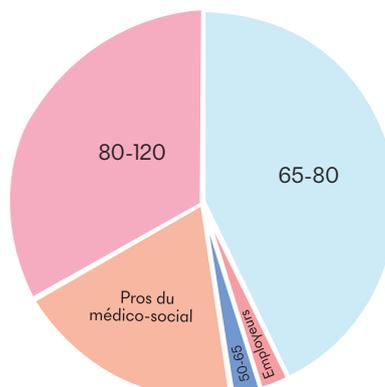
Distribution des projets par business model

Comparatif cible

Comparaison de l'âge des bénéficiaires

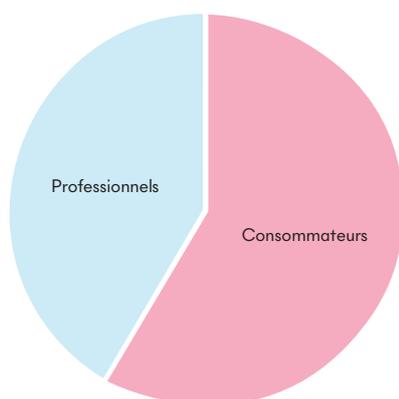


Structure cibles : santé de prévention

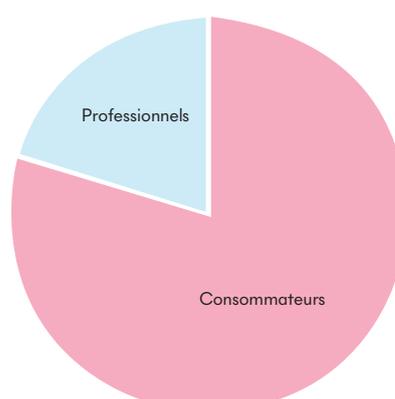


Structure cibles : carto globale

Comparaison du marché cible



B2B vs B2C : santé de prévention



B2B vs B2C : carto globale

Problématiques

La croyance selon laquelle nous ne serions pas assez préventif à cause - ou grâce - à notre système de santé est erronée, mais comment persuader plus de citoyens d'adopter une attitude préventive vis à vis du vieillissement ?

Comment les inciter à investir dans la prévention, même si ce n'est pas pris en charge par la Sécurité sociale ou l'Etat ? L'enjeu de ce socle sera de construire une offre ou une société de la prévention.

- Soit en changeant le regard porté sur la prévention et en démontrant son impact sur la santé à long terme, mais cela revient à faire évoluer les mentalités, ce qui prend du temps et requiert des investissements sociétaux dans la communication, comme la prévention routière ou la communication sur les méfaits du tabac.
- Soit en faisant évoluer le vocabulaire afin que les troubles liés à l'âge ne soient plus aussi stigmatisants; que les citoyens acceptent donc la possibilité de les rencontrer et agissent plus volontiers pour s'en prémunir.
Par exemple : parler de malaise au lieu de chute
- Soit en intégrant ces préceptes aux offres et en amenant le marché du confort, des loisirs etc. à créer des produits et services qui oeuvrent pour la prévention.
Par exemple : des fauteuils de bureau ergonomiques auront un impact sur la posture et donc sur le vieillissement organique et donc sur la santé à long terme.

Les 5 questions que se posent les entrepreneurs

1 Lever des fonds ou bootstrapper ?

En 2021 les start-up françaises, tous secteurs confondus, ont levé près de 3,3 milliards d'euros. Les fonds investis ont plus que doublé entre 2020 et 2021. Les médias font le récit de levées incroyables à plusieurs millions d'euros, renforçant l'idée que levée de fond = réussite. Année après année les levées de fonds battent des records toujours plus impressionnant. Les entrepreneurs ont souvent l'idée que startup rime avec lever des fonds, et donc que c'est la stratégie à adopter dans 100% des cas. La levée de fond permet de s'agrandir, d'embaucher et lancer à grande échelle son projet. Mais elle reste une stratégie à adopter à des moments précis du développement de l'entreprise.

Les 3 moments propices à une levée de fond

La recherche du business model

Le business model n'est pas rentable à court terme

La start-up est rentable et cherche un nouveau marché

Les contraintes d'une levée de fonds

Le temps imparti : Il faut compter en 6 mois en 1 an entre le lancement de l'opération et la récolte des fonds investis.

L'accueil de nouveaux associés : La participation dans l'entreprise est de fait diluée puisque de nouveaux associés participent au développement. Les fonds d'investissements peuvent mettre des conditions contraignantes quant à la croissance attendue suite à la levée.

Pour les start-ups dont le business model permet des rentrées d'argent à court terme, bootstrapper permet plus de flexibilité pour se concentrer sur l'essentiel. Cela n'interdit pas de penser à une levée de fonds pour accélérer la croissance de la structure une fois que business model est rentable.

Les avantages à bootstrapper

- Se concentrer sur le développement
- Liberté et rapidité dans la prise de décision
- Mieux comprendre la gestion d'entreprise : comptabilité, management, entretien...

Les contraintes à bootstrapper

- Risque financier si l'apport est personnel
- Ne pas pouvoir se rémunérer immédiatement
- Ressources limitées
- Manque de réseau

Les particularités du financement en Silver économie

En Silver économie, les entrepreneurs disposent d'un panel de choix plus large compte tenu de leur objectif d'intérêt général : l'adaptation de la société au vieillissement. Cet enjeu leur permet de solliciter les investisseurs privés traditionnels : banques, fonds d'investissement.

Mais il leur ouvre aussi les portes :

- D'investisseurs publics : État, Europe, collectivités locales,
- D'investisseurs institutionnels : mutuelles, caisses de retraite, fondations, conférence des financeurs.

Les projets ont donc plus de possibilités de se faire financer.

Mais, en contrepartie, l'investissement privé y est beaucoup moins important que pour d'autres secteurs économiques.

Les fonds d'investissement et les gérants de portefeuille s'intéressent de plus en plus à la Silver économie, en investissant dans des projets qui ont réussi à y rencontrer leur marché.

Le vieillissement est une tendance puissante, qui s'accélère, ne peut être inversée, et mondiale. Par conséquent, la Silver économie donne la capacité à s'inscrire dans le long terme et à relativiser les risques de volatilité sur le court terme.

2 Appels à projet ou demande de subvention ?

Selon le dictionnaire Larousse, la subvention est une aide financière versée par l'État ou une personne publique à une personne privée, physique ou morale, dans le but de favoriser l'activité d'intérêt général à laquelle elle se livre.

Les modalités d'attribution de la subvention peuvent être définies plus ou moins précisément par la loi ou ses décrets d'application. Les modalités finales peuvent aussi être laissées à l'appréciation de l'entité détentrice.

Si la règle est claire, tout candidat à la subvention doit formuler sa demande à l'autorité détentrice.

Exemple :

Sous réserve d'obtenir l'agrément du conseil départemental (sources), un SAAD bénéficie d'aides directes et indirectes à l'exercice de son activité : un taux de TVA réduit, l'application d'un crédit d'impôt de 50% sur les dépenses des bénéficiaires, une exonération de charges patronales sur les salaires des intervenants.

Ce modèle est valable si les modalités sont claires et précises et la subvention pérennisée.

Organiser la distribution des financements publics, en l'absence d'une réglementation explicite

En cas de flou, d'incertitude, d'enveloppe restreinte ou pour les aides nouvelles, les détenteurs préfèrent parfois organiser des compétitions pour distribuer leurs subventions.

Ces modes de distribution structurés simplifient l'attribution et mettent tous les demandeurs sur un pied d'égalité. Organiser un concours permet de recevoir toutes les candidatures en même temps et d'attribuer les aides aux meilleurs dossiers. C'est aussi l'occasion d'une opération de communication interne et externe autour de ces aides.

Un **appel à projets** (AAP), ou **appel à manifestation d'intérêt** (AMI) est un mécanisme mis en place par un financeur pour l'attribution d'un financement. Le financeur définit une problématique et un cadre ; les candidats au financement sont invités à présenter un projet s'inscrivant dans ce cadre et définissent librement le contenu de leur projet.

Souvent réservé aux organismes non lucratifs (mais pas toujours), il demande aux candidats de développer un service qui réponde aux spécificités de la demande. C'est une contrainte forte, surtout quand ce service nécessite une adaptation importante de l'offre du candidat.

Exemple :

Avant que la loi Elan fixe le régime de l'habitat inclusif et de l'aide à la vie partagée (la subvention qui finance l'animation en habitat inclusif), certains conseils départementaux ont organisé des appels à projet définissant le cadre local d'attribution de leur budget.

En l'absence d'une gouvernance nationale, chaque département a défini les modalités d'attribution. Chaque département fixant ses propres règles, cette liberté a créé un déséquilibre pour les structures candidates.

L'entrée en vigueur d'une réglementation nationale a simplifié le travail des équipes départementales et clarifié la règle pour les porteurs de projets. Ils savent désormais quelles conditions remplir afin de percevoir l'aide à la vie partagée.

Les limites pour les candidats

Comme son nom l'indique, l'appel à projet demande aux candidats de prendre part à un projet lancé par le donneur d'ordre.

La triple limite :

- Tous les candidats ne percevront pas une aide
- Les modalités d'attribution de l'aide sont contraignantes
- Le délai de versement de l'aide est long car soumis à réalisation du projet

Les trois enseignements

L'appel à projet s'adresse à une structure existante qui ne mise pas uniquement sur l'attribution de la subvention pour développer son activité économique. Remporter le projet permettra de poursuivre son développement. Ne pas remporter l'appel à projet constituera la perte d'une chance, mais ne mettra pas son activité en péril.

Concourrir à l'appel à projet demande du temps et la constitution d'une équipe dédiée à la tâche. Les échanges avec l'autorité détentrice seront nombreux et chronophages. Vous devez donc prévoir un budget spécifique à cette action et dégager du temps pour bien faire les choses.

Le projet ne peut pas être "votre entreprise", c'est un projet pour lequel vous allez proposer une interprétation spécifique, mais vous ne pouvez pas dire : je concoure à cet appel à projet car mon entreprise dans son ensemble est la réponse à votre demande. Cela montre l'immaturité de votre projet, puisqu'il n'existe pas en dehors de cette subvention, ce qui inquiétera les organisateurs.

Les organisateurs d'appels à projets pour la Silver économie

Réguliers ou exceptionnels, ils sont lancés par des acteurs clé de l'écosystème. Pour être informés, surveillez leur actualité !

CNAV et CARSAT

Conseils départementaux

Gérontopôles

Fondation de France (réservé aux organismes non lucratifs)

Petits Frères des pauvres

Silver Valley

Groupes de protection sociale de l'Agirc - Arrco

Mutuelles...

Zoom sur la Bourse Charles Foix

C'est un appel à projets national annuel qui vise à encourager et soutenir le développement de nouvelles solutions (produit, service, combinaison d'un produit et d'un service) accessibles, notamment financièrement pour et par tous, et prioritairement, aux seniors et/ou à leur entourage.

Organisé par Silver Valley, la Bourse Charles Foix récompense les projets innovants permettant d'améliorer la qualité de vie et l'autonomie des seniors actifs ou retraités, et/ou de leurs aidants (familiaux ou professionnels).

Chaque année, en juin, trois lauréats sont primés, parmi des entreprises de moins de cinq ans d'existence et développant une innovation pour la thématique du mieux vieillir.

Toutes les candidatures sont étudiées par un panel d'experts représentatifs de la Silver économie et des utilisateurs.

3 Comment choisir les salons pour développer sa marque dans la Silver économie ?

Pour une jeune entreprise de la Silver économie comme pour un projet Silver lancé par une entreprise installée, l'enjeu de la visibilité dans l'écosystème est important, voir essentiel.

On l'a vu précédemment, la Silver économie se caractérise par :

- L'intrication des parties prenantes : entreprises, collectivités publiques, acteurs institutionnels,
- La frilosité du marché des consommateurs (le B2C)
- L'incompréhension de l'offre et des enjeux par les acteurs qui n'y sont pas familiarisés.

Si vous débarquez dans la Silver économie, vos meilleurs alliés seront les organismes qui y ont déjà développé un réseau. Ils sauront vous faire gagner du temps et de l'énergie et vous apporteront un soutien moral en vous montrant que la réussite est possible ! Le meilleur moyen de les rencontrer, c'est en participant à des événements où ils seront présents.

C'est la raison d'être des salons professionnels de la Silver économie. D'autres événements orientés seniors, mais dédiés aux consommateurs peuvent faire sens pour tester votre proposition de valeur et trouver des clients.

Une dernière option consiste à participer à des événements qui ne sont pas dédiés à la Silver économie, mais rassemblent des participants (professionnels ou consommateurs) qui ont un intérêt à découvrir votre offre et prendre conscience des enjeux auxquels vous apportez une réponse.

Prendre un stand ou pas ?

OUI : si on souhaite montrer un produit ou un service et avoir un espace dédié pour discuter avec les visiteurs. On souhaite que les visiteurs puissent facilement trouver le projet et on souhaite le présenter à de futurs prospects.

NON : si on veut découvrir le marché, être autonome, aller à la rencontre des exposants et participer au conférence. On veut découvrir les produits et services exposés. Le business model n'appelle pas à une démonstration de service mais à des rencontres.

C'est un arbitrage selon l'objectif et pas selon le coût du stand.

Les salons professionnels de la Silver économie

Plusieurs événements, nationaux ou régionaux, se déroulent chaque année en France à destination des professionnels de la Silver économie. Ouverts au grand public, même s'ils ne leurs sont pas adressés, ces salons offrent des opportunités de croiser des pairs, des bénéficiaires... et de futurs clients que vous cherchez à vous développer en B2B, en B2C ou en B2B2C !

Preuve du dynamisme de notre filière, de nouveaux rendez-vous sont lancées chaque année.

En voici une liste non exhaustive :

Salon	Organisateur	Lieu	Type
Silver Economy Expo	En Personne	Paris	National
Silver Festival	On Medio	Cannes	National
Congrès Longevity	IdealCo	Divers	Régional
Assises nationales des Ehpad	EHPA	Paris	Sectoriel (Ehpad)
Journées scientifiques du Gerond'if	Gerond'if	Paris	Etat de l'art en Gériatrie
Salon des services à la personne et de l'emploi à domicile	En Personne	Paris	National
Salon des seniors	PG Organisation	Paris	National
Autonomic	Ades	Divers	Régional

Les salons dédiés aux seniors

Des salons dédiés aux seniors sont organisés en région depuis des années. Historiquement, ils étaient initiés par les collectivités locales, mais sont parfois repris par des opérateurs privés, à l'instar du salon national organisé chaque année à Paris.

Les salons des seniors offrent aux consommateurs âgés un vaste panorama de l'offre de services qui leurs sont destinés.

Cependant, certains acteurs de la Silver économie ne fréquentent plus ces événements car ils ont constaté que les attentes des visiteurs de ces événements sont plus orientées vers la consommation de loisirs que vers la prévention ou la prise en charge de la dépendance.

Nous faisons très peu de salons parce que nous estimons que nos clients s'y rendent peu. Nous avons fait ce constat en participant au Salon des seniors de Paris. C'est un événement important et riche médiatiquement. Mais le public cherche avant tout à s'aérer la tête, rencontrer l'office du tourisme de La Réunion ou mieux comprendre les démarches administratives. Il ne vient pas pour s'intéresser à des systèmes de téléassistance et aller toucher le produit.

Laurent Levasseur
Président du directoire de Bluelinea
Source : Sweet Home



Avant de prendre un stand dans un salon des seniors, assurez-vous que d'autres acteurs de votre verticale y participent ou que les visiteurs seront intéressés par votre offre. Des organismes de la Silver économie proposent des stands groupés pour que les jeunes entreprises qui n'ont pas le budget suffisant pour prendre un stand participent au salon des seniors.

Les autres salons

Si vous participez à des salons dans le but de trouver des clients ou des partenaires, vous devez être présents là où ils se rassemblent. Les salons de la Silver économie sont utiles pour rencontrer des partenaires appartenant à cet écosystème. D'autres salons ou congrès spécifiques sont les lieux idéaux pour croiser un maximum de parties prenantes dans un contexte adapté à l'échange.

Par exemple, les congrès de l'Association des maires de France (AMF) et de l'Association des départements de France (ADF) sont à privilégier si votre développement repose sur des partenariats avec les collectivités locales. Le congrès de l'Union nationale des centres communaux d'action sociale (UNCCAS) et de l'Union sociale pour l'habitat (USH) sont essentiels à tout acteur qui souhaite se développer avec l'aide des CCAS ou des bailleurs sociaux.

Plusieurs innovateurs de la Silver économie ont lancé leur produit en participant au célèbre Concours Lépine organisé chaque année à l'occasion de la Foire de Paris.

Le salon du Made In France (le MIF) est aussi recherché par les industriels français qui cherchent à promouvoir l'origine hexagonale de leurs produits.

Quel que soit l'événement public auquel vous participerez, votre enjeu est d'évaluer le retour sur investissement.

L'état a également pris la décision d'aider les PME à participer aux foires et salons sur l'année 2022-2023. La subvention accordée aux petites et moyennes entreprises sera égale à 50% des dépenses de location de surface d'exposition, plafonnée à 12.500 euros par bénéficiaire et 1,35 million d'euros par événement. Ce sont les chambres de commerces et d'industrie qui auront la charge du dispositif.



Une startup peut-elle réussir dans la Silver économie sans être accompagnée ?

Non, je pense que ce n'est pas possible. Je ne connais pas une aventure entrepreneuriale où il n'y a pas eu à minima de bons conseils, la bonne personne ou la bonne ouverture de porte. C'est cela pour moi l'accompagnement, c'est être entouré de bonnes personnes.

À quel moment faut-il avoir ce réflexe d'aller chercher des conseils ?

Tout le temps, à toutes les étapes. Les conseils sont différents pour passer de la phase d'amorçage, au développement, à la commercialisation, sur la phase de levée, etc. A chaque phase vient son besoin d'accompagnement. Cela demande un ensemble d'expertise qu'un entrepreneur seul ne peut pas avoir.

Comment savoir quelle est la bonne personne pour nous accompagner à tel ou tel moment ?

C'est là-dessus que les accompagnateurs légitimes ont du sens. Il faut regarder ceux qui ont déjà commencé et qui ont déjà eu des réussites dans ce secteur. Il ne faut pas hésiter à aller voir ses pairs plus avancés, qui ont réussi au sein de leur marché et leur demander par qui ils ont été accompagnés.

Une startup de la Silver économie a-t-elle intérêt à aller chercher des conseils du côté de la Silver Economie ou du côté du segment sur lequel elle se développe ?

Sur les deux secteurs. Surtout pas un seul. Pourquoi ? Il y en a un qui peut l'accompagner sur son marché et un qui peut l'accompagner sur son produit. Les solutions peuvent-elles uniquement venir de start-up du secteur de la Silver économie? J'en suis de moins en moins convaincu. Par exemple, sur des questions comme l'habitat ou l'alimentation, il existe des entreprises avec des compétences spécialisées sur ces secteurs et qui sont des entreprises robustes, matures, avec un véritable process et à partir d'un moment où il y a 30% de seniors sur n'importe quel marché, ces entreprises-là sont toutes aussi pertinentes bien accompagnées.

Cela peut-il être utile de rechercher des partenariats avec des acteurs qui sont davantage intégrés à la Silver économie? Pour avoir du feedback, de bons conseils ou ouvrir des canaux d'acquisition.

Oui, je pense qu'un acteur qui n'est pas sur le marché du bien vieillir et qui veut lancer un produit, doit se connecter. Créer un partenariat industriel avec un autre opérateur où se connecter avec les sachants du secteur. On ne peut pas y aller seul à moins de créer son propre marché, mais je pense qu'il faut arrêter de parler d'innovation. Aujourd'hui, le marché de la Silver économie ce sont de belles PME qu'il faut accompagner..

Quel est le bon moment pour rechercher un partenariat avec un groupe de protection sociale ?

Ce que nous demandons, ce sont des preuves de robustesse scientifique (médicale, et technologique), d'usage et de modèle économique. Si les entreprises candidates au partenariat ou à la prestation de services n'ont pas assez de preuves de robustesse, mais qu'on détermine un intérêt, on peut les accompagner. Il ne faut pas oublier que les GPS ont une dimension concurrentielle. Cela signifie qu'il existe d'autres modèles que celui de la prise en charge par l'action sociale. Aujourd'hui, un modèle qui a de l'avenir, c'est celui de l'accord de distribution. Mais pour faire un accord de distribution, il faut un territoire suffisamment large, une expertise sur son marché, des premiers clients pour montrer que l'accord de distribution a du sens pour l'assureur et un modèle économique suffisamment robuste. Effectivement, qui dit accord de distribution dit commissions, marges ou avantages concurrentiels.

Une entreprise a donc intérêt à avoir déjà des clients et être en capacité de délivrer des prestations au niveau national sur l'ensemble de vos bénéficiaires ?

Non. Suivant la typologie de produits et services nous pouvons financer au titre des activités sociales des prestations de services locales complémentaires à des prestations nationales.

Est-ce plus facile de mettre un partenariat en place avec vous si on a été primé à des concours ou déjà fait partie d'un cursus d'accompagnement ?

Cela dépend du prix obtenu et de l'accompagnateur. Il y a des prix, aujourd'hui, qui n'ont aucune valeur pour moi sur la partie business model, qualité du service. Ils restent cependant valorisants pour l'entreprise. Concernant un parcours d'accompagnement, la question est de savoir s'il a été fait par des experts du métier ou du secteur, ou non. Bien entendu, participer à un concours sur lequel nous sommes partenaires est un avantage, car nous avons déjà pu nous faire une première idée du projet. Nous regardons des dossiers, ce qui nous permet d'avoir de l'information et de regarder sur quel niveau de preuve nous pouvons estimer que nous avons déjà eu un retour à la qualité suffisante.

Concernant Viva Lab, pourriez-vous nous faire un bilan depuis son lancement, comment se porte cet accompagnement ?

L'intérêt de Viva Lab, auquel nous contribuons en tant que représentant de l'AGIRC-ARRCO au sein du comité de pilotage, est de confronter des visions régionales et nationales : une pépite régionale n'est pas forcément une pépite nationale. C'est également confronter la vision sociale et économique, et donc de mettre autour de la table des acteurs permettant de confronter cette double vision. Les organisateurs de Viva Lab représentent la majorité des régimes de retraite de France. Il y a un double niveau de diagnostic : le produit et le service, l'innovation et le territoire, mais aussi un diagnostic stratégique et financier.

Quels projets sont les plus pertinents pour Viva Lab ?

Viva Lab est un dispositif d'accompagnement et ce qui manque aujourd'hui dans l'ensemble du secteur du bien vieillir, c'est le continuum entre l'accompagnement et le contrat de prestation de services.

4 Incubateurs, fédérations, syndicats : comment choisir ?

La naissance de la filière Silver économie et le soutien de l'État ont contribué au développement de structures d'accompagnement pour les acteurs de la longévité :

Les clusters qui permettent la création de synergies entre les entreprises, les startups et les collectivités publiques.
Les gérontopôles qui fédèrent les acteurs scientifiques et médicaux pour favoriser l'innovation et expérimenter des solutions.
Les living labs rassemblent des utilisateurs sollicités pour évaluer l'intérêt des produits et services avant leur mise sur le marché.

Ces labs pallient une difficulté majeure de la Silver économie: l'impossibilité pour les concepteurs de se mettre dans la peau des utilisateurs. Les labs peuvent être organisés par des universités (Living Lab de l'hôpital Broca), des clusters (open Lab de Silver Valley, Cluster-Lab d'Occitanie), des entreprises (Lab Senioriales créé par le groupe de résidences services Les Senioriales avec ses clients, Lab AG2R-LA MONDIALE qui fonctionne avec les retraités bénéficiaires du groupe).

Des entreprises privées spécialisées proposent également cette prestation, comme Médialis.

Zoom sur Silver Valley



Silver Valley est un pôle d'innovation unique en Europe qui fédère près de **300 organisations** de la Silver économie. Ce cluster est à la fois expert sur les sujets type sociologie, marketing, prospective, mais aussi dans l'innovation et l'accompagnement des startups (méthodes, ingénierie, public des entrepreneurs...).

Ils proposent plusieurs services :

- Open Lab : une communauté de plus de 9 000 seniors qui, avec les entrepreneurs, co-crée les innovations, les testent et les expérimentent.
- Être entrepreneur : programme d'accompagnements individuels et collectifs, pour renforcer les entreprises dans leurs compétences en entrepreneuriat et en gestion.
- Scale Up Lab : programme de dérisquage des projets d'innovation en Silver économie pour une mise à l'échelle et satisfaire les besoins des seniors et/ou de leurs aidants de manière étendue.

Étude de cas : Partenariat institution - startup : Allo Louis - VYV, CNAV, AG2R et MH

Comment gagner la confiance des clients quand personne ne vous connaît ? Une entreprise qui se lance doit montrer patte blanche à son marché avant de faire des ventes. La qualité du produit ne suffit pas, la marque doit être reconnue.

Pour y parvenir, la startup Allo Louis a choisi de s'appuyer sur la réputation d'acteurs institutionnels majeurs jouissant d'une réputation incontestée sur le marché des seniors. En 2020, la jeune pousse a passé des partenariats avec la CNAV, Malakoff Humanis, AG2R LA MONDIALE et VYV.

Alexandre Durand, co-fondateur de Allo Louis : *"Notre expertise, c'est rendre de menus services aux seniors. Nous faisons valoir cette expertise auprès de partenaires institutionnels qui ont la confiance de ces seniors."*

Cartographie des supports opérationnels

Organisme	Identifier les besoins	Se lancer	Se développer
Filière Silver Eco	X	X	X
Clusters	X	X	X
Gérontopôles	X		
Pépinière d'entreprise		X	X
Incubateurs		X	
Accélérateurs			X
Salons pros	X	X	X
Les autres entreprises de l'écosystème	X		X
Les autres entreprises			X
Syndicats d'employeurs			X
CCI		X	X
Etat		X	X
Collectivités locales		X	X
GPS et Mutuelles		X	X
Business Angel		X	X
Fonds d'investissement		X	X



Xavier Roy Directeur Général de l'association France Clusters

Les clusters sont tous très régionalisés. Peut-on être sûr de choisir précisément un accompagnement davantage sur une thématique, sans devenir forcément régional ?

Tous les clusters ont ce double ADN. Ils sont à la fois thématiques et territorialisés.

Ils ont un ancrage territorial fort, lié à l'histoire économique du territoire. Avec la maturité, le périmètre du réseau d'entreprise et l'envie de coopérer entre les membres évoluent.

L'ancrage territorial des clusters reste, mais ils sont tirés par les projets et ils ont donc tendance à avoir une influence nationale. Beaucoup ont des adhérents sur l'ensemble du territoire.

Ces clusters naissent sur une approche filière traditionnelle. Le but du jeu, pour cristalliser la démarche de coopération, c'est de trouver des arguments qui vont mettre les gens autour de la table. Vous êtes mécanicien, je suis mécanicien, rencontrons-nous même si nous sommes concurrents. Avec la mondialisation la concurrence ne vient plus de la rue d'en face, mais plutôt de Chine ou d'Inde. Petit à petit, le cluster évolue dans une approche filière, marché et compétence.

À cet instant, on arrive à rassembler les gens qui peuvent être différents, mais qui peuvent avoir des approches complémentaires. Les lunetiers dans le Jura pratiquent le polissage du verre, du décolletage industriel pour faire la visserie de la branche de lunettes, le titane ou le design en amont, la logistique en aval... Et tout cela participe au développement du marché de la lunette et à l'invention des lunettes de demain.

Si je développe des lunettes anti-chute pour les séniors, ai-je plus intérêt à rejoindre le cluster des Lunetiers du Jura ou Silver Valley ?

Les deux mon capitaine ! D'une part, les Lunetiers du Jura se sont créés autour du savoir-faire de la lunette plutôt traditionnelle, mais ils ont compris que leur marché évolue vers la lunette connectée. À ce titre-là, si votre entreprise a déjà développé certaines fonctionnalités nouvelles autour des lunettes (ou en a le projet), il est intéressant de se rapprocher des Lunetiers du Jura, effectivement. Ils vont avoir un véritable savoir-faire pour vous aider à passer du projet au produit.

D'autre part, c'est sans doute tout aussi intéressant de travailler avec Silver Valley qui va vous mettre en contact avec le marché des seniors, qu'ils connaissent mieux que les Lunetiers du Jura. Beaucoup d'entreprises sont membres de plusieurs clusters. Il y a des approches différentes dans les secteurs qui justifient qu'on puisse avoir des clefs d'entrée différentes selon l'approche de votre entreprise.

Cela permet aussi à des entreprise de monter des projets en commun, sans fusionner ?

Tout à fait. Des clusters se structurent autour de cette ambition d'afficher un savoir-faire et de développer une œuvre commune. La première valeur ajoutée du cluster, c'est la mutualisation de moyens pour réaliser des économies d'échelle. On y mutualise aussi des savoir-faire, des achats machines, de la veille stratégique, des compétences, etc. pour pouvoir accéder à des marchés nouveaux.

Cette mutualisation permet par ailleurs d'aller sur des champs de diversification, marchés et produits. Leurs motivations principales tournent autour de l'idée de produire plus et mieux et donc de s'interroger sur l'amélioration des compétences sur la RSE, la construction d'une nouvelle chaîne de production, l'économie circulaire ou l'accompagnement de leur entreprise. Les deux années de pandémie et de fermeture des frontières les interrogent beaucoup sur la manière de mieux gérer les stocks ensemble et repenser les chaînes de production.

Un autre axe qui motive les entreprises à rentrer dans ces clusters, c'est l'innovation, notamment technologique.

Les TPE, PME, ETI, ont toutes dans leur fonds de tiroirs des projets, des idées, voire des prototypes qui n'arrivent pas à sortir parce qu'ils n'ont pas le temps ou qu'il leur manque des compétences. Le cluster est un lieu de confiance avec lequel parler de ces idées-là pour trouver les partenaires à mettre autour de la table, pour faire ressortir ses idées et passer de l'idée au projet, du projet au prototype, du prototype au produit et du produit au marché.

Comment ces partenariats se déroulent-ils ?

Le cluster apporte trois niveaux de service.

D'abord de l'animation de réseau. Ils organisent des événements nombreux afin de créer les interactions d'où naissent des idées et des projets. Ils réalisent de la veille marché et technologique.

Ce premier niveau de service permet de faire circuler de l'information, de faire réagir et de créer des rencontres autour de l'évolution du marché, de l'évolution de la filière et de la compréhension des problématiques.

Le deuxième niveau consiste à passer de l'échange à la coconstruction de projets collaboratifs mutualisés. Se former ensemble, permettre d'envoyer des salariés sur des contenus de formation qui vont être proposés par le cluster afin de faire évoluer leurs compétences.

Le troisième niveau de services, c'est la réponse en collectifs à des appels d'offres nouveaux sur lesquels chacun serait incapable d'aller seul. Dans certains cas, même, le cluster s'est organisé avec ses entreprises pour que ce soit lui qui prenne le marché pour le compte de ses adhérents. Au-delà de l'association, on crée des sociétés de services pour engendrer des réponses mutualisées. On passe à une échelle un peu plus engageante de la part des entreprises.

Les clusters facilitent-ils le travail de recherche, d'investissement ou encore de bons partenaires ?

Oui, ils ont cette vocation-là. Le cluster a sa contribution à apporter à l'édifice. Les managers de clusters connaissent bien leurs entreprises adhérentes, les compétences des femmes et des hommes qui portent ces projets, la valeur sur le marché des innovations qu'ils font mûrir, le positionnement de ces entreprises dans l'écosystème filière/marché.

Sans chercher à influencer l'investisseur (qui reste décisionnaire exclusif de ses critères d'investissement), le cluster peut apporter une information très utile dans sa réflexion.

De la même manière, connaissant les thèses d'investissement de certains fonds partenaires, il peut accompagner l'entreprise en recherche de fonds à peaufiner son projet de levée de fonds, à le calibrer correctement, à l'orienter vers les meilleurs partenaires de la place financière. C'est un appui très précieux qui peut faire gagner du temps à tous le monde, l'entreprise comme le gestionnaire de fonds. Le sujet est passionnant et il faut avancer.

5 Quand faut-il solliciter les gérontopôles et CCI ?

Face aux enjeux du vieillissement de la population, les acteurs fortement sensibilisés et impliqués sur ces questions, ont choisi de concrétiser leur volonté commune de travailler ensemble par un engagement dans un projet structurant de création gérontopôles donc le rôle consiste à servir de centre-ressources pour répondre aux besoins des acteurs du secteur (institutionnels, chercheurs, entreprises, patients, familles, etc.).

Les 9 Gérontopôles en France

Le gérontopôle de Toulouse (Haute-Garonne) est le premier à avoir vu le jour en 2007, dirigé par Pr Bruno Vellas. Il s'organise comme un modèle hospitalo-centré porté par le CHU et rattaché à une ville.

Le pôle de gérontologie et innovation (PGI) de Bourgogne-Franche-Comté (2010) réunit actuellement 64 personnes morales membres, des personnes âgées qualifiées et une centaine de partenaires.

Le gérontopôle des Pays de la Loire (2010) est d'abord né comme association loi 1901 et sous l'impulsion du Pr Gilles Berrut avec le soutien financier du conseil régional. Il inaugure en 2013 la maison régionale de l'autonomie et de la longévité.

Le gérontopôle Auvergne-Rhône-Alpes (2015) est soutenu par l'ARS, la région et ses quatre CHU.

Le gérontopôle de Bretagne a été conçu comme une structure collaborative à l'issue d'un colloque organisé en 2015 par des étudiants de Sciences Po Rennes.

Le gérontopôle d'Île-de-France ou GéronD'If (2016) a connu un développement très rapide sous la forme associative grâce à ses premiers soutiens financiers provenant de l'ARS, la Caisse nationale d'assurance vieillesse (Cnav) et l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP). En 2017 il a pris un nouveau virage en étant labellisé par le conseil régional d'Île-de-France.

Le gérontopôle de Normandie (2017) s'est mobilisé pour mener une réflexion commune sur l'adaptation de la société au vieillissement de la population en Normandie avec le Pôle métropolitain de l'estuaire de la Seine, la Carsat Normandie, le Pôle TES, le Groupe hospitalier du Havre, l'Université Le Havre Normandie, la Communauté urbaine Caen la Mer, la Fondation FilSeine et en collaboration avec l'Agence Régionale de Santé et la Caisse des Dépôts et Consignations.

Le gérontopôle Sud (2018) constitué en association vise la promotion de l'excellence et l'innovation dans le champ du vieillissement en région Provence-Alpes-Côte d'Azur (Paca) ou encore le bien vivre et bien vieillir.

Le gérontopôle Nouvelle-Aquitaine est issu de la transformation en 2021 de Autonom'Lab en gérontopôle.

ZOOM sur la CCI Gérontopole Pays de La Loire

Le Pr Gilles Berrut, président fondateur du gérontopôle autonomie des Pays de la Loire, et Sébastien Podevyn, directeur général de France Silver éco, ont remis le 15 février 2022 à Brigitte Bourguignon, ministre déléguée à l'Autonomie, le cahier des charges commun aux gérontopôles. Il retient quatre grandes missions : la recherche, la formation, la Silver économie et la communication, et propose un cadre méthodologique à atteindre.

«Nous avons pensé ce rapport comme un appel à réfléchir à la meilleure façon d'articuler l'action des différents acteurs intervenant sur les territoires. Trop silotée, trop enfermée, elle peine encore à donner la pleine puissance des investissements consentis»

En Pays de la Loire, la région, les CCI et le Gérontopôle encouragent les innovations qui vont accompagner les femmes et les hommes dans leur avancée en âge, améliorer la qualité de vie des personnes âgées et faire reculer la perte d'autonomie.

Les actions d'animation et de mise en réseau organisées par les CCI :

- Connaître les marchés et analyser les usages
- Partager de l'information technique, commerciale ou réglementaire
- Connaître l'ensemble des compétences régionales ou nationales, publiques ou privées accessibles
- Trouver des partenaires complémentaires pour initier de nouveaux projets
- Mener des actions collectives, mutualiser des moyens pour promouvoir leurs activités...

Les compétences du territoire régional mobilisent 400 entreprises et 35 centres de compétences ou équipes de recherche.

De nombreux laboratoires, issus du monde médical, des sciences de l'ingénieur ou des sciences humaines et sociales, intègrent dans leurs thématiques de recherche des préoccupations en lien avec la Silver économie: le design des produits industriels et des services, la sécurité et la fiabilité des produits, les particularités d'usage des produits et des services destinés aux personnes vieillissantes.

Les CCI et la Silver Économie

Partout en France, les Chambres de commerce et d'industrie agissent pour développer le secteur et mettre les entreprises en réseau, leur faciliter l'accès au marché et faire rayonner la filière et ses acteurs.

CCI Nice Côte d'Azur a mis en place un groupe de travail regroupant une trentaine d'acteurs économiques (entreprises et institutions) et anime une **e-communauté Silver économie** sur la plateforme collaborative Ecobiz

CCI Artois avec Le Cluster Senior : un collectif d'entreprises, de bailleurs sociaux, d'intercommunalités, d'organismes de formation et de recherche. Il rassemble aujourd'hui les membres fondateurs suivants : la CCI Artois, les Communautés d'agglomérations d'Hénin-Carvin, de Lens-Liévin, de Béthune-Bruay, l'Université d'Artois, Maisons & Cités, la Vie Active, le Groupe La Poste et le groupement d'entreprises GP BAT.

CCI Pays de la Loire : le Club business Silver éco réunit des entreprises de la filière implantées en Pays de la Loire pour aider à développer leur activité, à travers une palette de services : **petits déjeuners trimestriels**, **lettre de veille** sur le marché des seniors, l'**accompagnement** aux appels à projets (AAP) et appels d'offres (AO), l'accès à la **plateforme collaborative** du Club.

CCI Rouen Métropole : PLATO Silver économie, réseau professionnel normand qui réunit plusieurs centaines d'entreprises.

CCI Creuse : la Chambre a créé la marque Seniority Pro 23 pour certifier les pros au service des seniors.



Didier Chateau Délégué National Silver Eco pour les CCI

Quelles sont les origines de la création de la fonction de référent national CCI (Chambre de commerce et d'industrie) ?

Les chambres de commerce, selon les territoires où elles sont implantées, se sont appropriées de manière différente la Silver économie. Comme les gérontopôles, les clusters et les autres filières. Il y a des chambres qui, en fonction des élus et selon leur business modèle, ont des affinités avec le sujet. Elles ont senti qu'il y avait un sujet à porter, comme pour n'importe quelle filière économique. La grande différence avec la Silver économie, c'est sa transversalité puisqu'elle concerne tous les secteurs. De façon empirique, différentes chambres se sont intéressées au sujet de la Silver économie, sont venues au salon Silver Economy Expo, et ont commencé à esquisser l'idée de créer de événements pour se réunir, se donner des actus, appréhender les sujets, structurer les compétences, s'échanger des carnets d'adresses etc. CCI France a rapidement créé une cellule permanente portée par Sylvie Nouaille, avec un élu référent sur la partie de service à la personne. Après la réforme des chambres de commerce, les sujets portés par les chambres ont été transmis à des élus, dont moi, à qui on l'a confié au niveau national, avec des moyens qui ne sont plus les mêmes.

Le sujet intéresse-t-il toutes les CCI ?

Je dirais qu'une moitié est sensibilisée sur les 120 chambres. Les chambres situées sur des territoires dynamiques sont plus investies. Les régions qui accueillent un gérontopôle et où la région est impliquée dans la filière Silver Économie sont plus propices : Nouvelle Aquitaine, Occitanie, Ile-de-France, Sud, Pays de la Loire, Bourgogne-Franche Comté. La région Pays de la Loire est spéciale parce que notre CCI est membre fondateur du gérontopôles. C'est rare qu'une chambre de commerce s'investisse dans le champ du médical et du social. La région nous a donné les clés en nous disant "la Silver économie c' est l'angle économique et développement avant l'aspect « Silver » du public cible ,donc le sujet est surtout économique". Pour les chambres de commerce territoriales la priorité c'est l'accompagnement et l'expertise déployés auprès des entreprises. Pour chaque étape d'une entreprise, de la création ou de l'incubation jusqu'au développement d'entreprise plus importantes, on amène une couleur Silver, on amène une expertise. Mais cela reste des entreprises. Peu importe le champ, si on part sur la Silver on doit gérer une entreprise comme une entreprise tout secteur confondu. On accompagne avant tout un chef d'entreprise sur ses fondamentaux, avant ses particularités thématiques. Un chef d'entreprise bien accompagné, qu'il soit sur la Silver ou sur un autre champ, il va réussir. Alors que si on part à 100% sur la Silver, s'il ne sait pas manager, gérer des fonds, de l'humain, faire un business plan, rechercher un client, convertir des prospects etc... C'est un échec. C'est pour cela que les chambres de commerce sont toujours dans le champ de la Silver, mais pas en tête de pont. Nous suivons les mouvements, les actualités, nous accompagnons des porteurs de projets et là, nous sommes en détection des signaux faibles. Mais nous ne sommes pas en avant garde.

Est-ce que l'adoption de la Silver économie est allée au même rythme dans les CCI que dans le reste de l'écosystème "gérontologique" ?

Oui, bien sûr. En revanche, souvent, les territoires et les chambres se sont adossés à des dispositifs locaux, c'est-à-dire des filières locales, régionales et les champs plus ou moins partie prenante des dispositifs. Dans le Sud et en Occitanie : Nice, Toulouse et les chambres dont j'ai parlé sont en amont. Les autres suivent plutôt les dispositifs locaux. Sur une dizaine de chambres, que ce soit départementales ou régionales, nous sommes copilote des filières.

Dans cette organisation, et notamment en Pays de la Loire, avez-vous constaté une évolution dans les relations entre les élus et les entreprises de la Silver Economie ?

On s'aperçoit que l'affinité d'un élu, qu'il soit régional ou CCI ou collectivité locale (mairie, département), détermine à 100 % la relation avec les entreprises de la filière. S'il n'y a pas d'affinité, ça va s'arrêter là. Il n'y aura pas de politique publique puissante. Il n'y aura pas d'abondement à des dispositifs. Il n'y aura pas de salon qui va permettre de se réunir etc.

À l'inverse, on l'a vu en Pays de la Loire, au Havre, en Nouvelle-Aquitaine... si un élu, quel que soit son étiquette ou son territoire, est ultra sensibilisé, il va entraîner son organisation.

Généralement, les élus qui ont eu une activité professionnelle dans le médico-social portent plus facilement la filière. On a l'exemple de Catherine Deroche, médecin, sénatrice, (ancienne vice-présidente de la région Pays de la Loire) qui a porté la filière avec nous et la CCI. Elle était pro filière Silver, elle a soutenu et permis d'abonder des fonds au gérontopôle Pays de Loire en restructuration et à la filière régionale pour piloter des dispositifs d'envergure.

Plus on est du secteur, plus on est sensibilisé à la vieillesse, à la fragilité et aux effets de l'âge, et plus on va porter des politiques d'envergure.

Vous arrivez aussi à identifier des modèles de cadres territoriaux ?

Les fonctionnaires territoriaux pour protéger ce public âgé fragile (exemple auprès des financeurs) peuvent avoir une vision peu innovante voire une aversion au risque, qui se répercute sur ceux qui veulent entreprendre et qui veulent développer des projets. Du côté des élus, peu sont des sachants et qui sont bons connaisseurs de ces publics. Du coup, certains ne veulent pas rentrer dedans. C'est extrêmement complexe. Les financements sont d'une telle complexité, la répartition des rôles, des responsabilités, du schéma qui va accompagner le parcours de la personne tout au long de sa vie et son décès. Tout est tellement compliqué dans cette imbrication d'organismes que les élus ne s'y mettent pas.

Comment simplifier les choses pour faciliter ces échanges ?

Ce qui est compliqué, c'est la multiplicité des acteurs : le médical et paramédical, le médico-social et donc des dispositifs de prise en charge : Il y a d'un côté c'est la Sécurité sociale qui finance. De l'autre côté, c'est un cofinancement de département avec cofinancement de la CNSA qui vient de l'Etat, avec un cofinancement de l'usager final sans parler des mutuelle caisse de retraite ou complémentaire. On a toujours dit que le secteur était complexe et que ce mille feuilles administratif du vieillissement n'est pas propice du tout. Qu'est ce qui se passe quand quelqu'un est en perte grave d'autonomie ?

C'est tellement compliqué de faire du maintien à domicile sur des public très dépendant, que la solution, c'est l'EHPAD. Donc, raison de plus pour que les politiques qui ont du mal à s'investir en temps et en argent, restent en dehors, surtout que c'est un sujet sensible en termes de risques attachés et en termes de coût.

La prise de conscience qu'il y a une économie du grand âge est récente et reste même encore à démontrer pour certains. C'est récent, en tout cas rares sont les secteurs économiques à avoir connus ou connaissent une croissance forte comme par exemple les services à la personne ou certains métiers connexes (adaptation logement, résidence services livraison de repas...).

Beaucoup de secteurs traditionnels (loisirs, hôtellerie, mobilité, habillement, restauration, alimentation, habitat) voient les seniors comme un frein ou un surcoût à leur modèle économique, plutôt que de les penser en prospects pour leur développement ou offre inclusive.

Cela expliquerait que des entreprises qui ne sont pas dans l'écosystème aient du mal à avoir l'intérêt d'y rentrer ?

Oui, parce qu'il n'y a pas de tapis rouge ou de réponse unique. On est plutôt sur des interlocuteurs qui sont experts de leur domaine, mais qui n'ont pas compris qu'il y a des systèmes complexes à intégrer au delà de leur cœur de métier et que l'on avait besoin les uns des autres en interdépendance positive et souvent en économie circulaire de proximité qui crée beaucoup de valeur pour la société : lien social, emploi, formation, création économique, maintien de la ruralité, cohésion des territoires, lutte contre les déserts médicaux ...

Le financement du service rendu ?

Zoom sur les aspirations des français

Aujourd'hui,

7 personnes sur 8 estiment à

50 %

leur risque de devenir un jour dépendants.

Comment les Français envisagent-ils leur propre vieillissement ?

Essayons de retourner la question et de comprendre comment les Français, de tout âge, perçoivent les notions de vieillissement, dépendance et perte d'autonomie.

La notion de dépendance renvoie à l'idée d'un besoin en soins de santé mais aussi en assistance à la vie quotidienne. C'est un besoin de longue durée lié à une perte d'autonomie. Les seniors peuvent rester autonomes jusqu'à la fin de leur vie, ou jusqu'à un certain âge, avant de devenir dépendants.

Cette notion de dépendance sort du cadre exclusif du médico-social, puisqu'elle concerne l'ensemble de la vie quotidienne.

Cependant, majoritairement, à partir de **75 ans**, il devient difficile voire impossible d'évoluer dans son environnement au quotidien. Cela peut être lié à des causes physiques, physiologiques ou psychologiques. La vue, l'ouïe, la motricité, les fonctions cognitives s'affaiblissent.

En sortant du scop de la grille AGGIR, on peut considérer que d'ici **2050**, quatre millions de personnes âgées seront en perte d'autonomie. Elles auront besoin d'une aide pour maintenir leur confort de vie.

Comment expliquer un tel écart entre la réalité et sa perception ?

Enquête Pat€r 2020

Les données collectées lors de la vague 2020 de l'enquête Pat€r permettent d'éclairer la façon dont les Français appréhendent le risque de perte d'autonomie, quelles modalités de prise en charge ils anticipent et de quelles ressources ils pensent disposer pour financer une éventuelle perte d'autonomie.

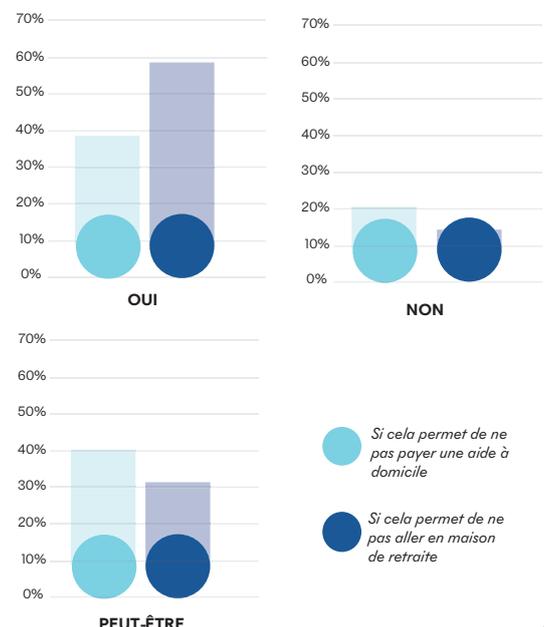
La vague **2020** a été réalisée par voie postale par Kantar entre le **19 mars et le 8 juin 2020** auprès de **3 183** personnes âgées de 18 ans et plus représentatives de la population française.

Sur qui les Français comptent-ils s'appuyer pour répondre à leurs besoins ?

Les aidants familiaux jouent et joueront un rôle considérable dans la prise en charge de la dépendance de leurs proches.

- **34** des répondants affirment pouvoir compter sur leur conjoint en cas de perte d'autonomie.
- **39 %** des personnes interrogées accepteraient que leur conjoint sacrifie certains aspects de sa vie personnelle ou professionnelle si cela permet d'éviter de payer une aide à domicile.
- **59%** accepteraient ce sacrifice du conjoint si cela permet de ne pas entrer en maison de retraite.

Répartition des répondant selon qu'ils accepteraient ou non que le conjoint consente des sacrifices personnels ou professionnels pour les aider



Quelles ressources les Français comptent-ils mobiliser ?

Si les Français privilégient massivement le maintien à domicile, **90%** estiment que leur seule pension ne suffirait pas à couvrir les frais liés à la perte d'autonomie (maison de retraite, aide à domicile...).

La majorité pensent devoir mobiliser d'autres ressources pour financer leur dépendance.

La part de l'état dans le calcul des ressources



Source : enquête Pat€r 2020, CDC.Champ : personnes âgées de moins de 80 ans.

Un poids de plus en plus lourd sur les Départements

Tous financeurs confondus, les dépenses de prise en charge des personnes âgées dépendantes représentent entre 30 et 35 milliards d'euros. Cela représente près de 2% du PIB.

Plus des 3/4 de ce montant sont financés par les pouvoirs publics. Évaluée dans une optique de surcoût de la dépendance, cette somme recouvre les dépenses de santé, de prise en charge de la perte d'autonomie et d'hébergement.

L'analyse macroscopique montre que **les Départements sont les premiers contributeurs des dépenses liées à la perte d'autonomie**. Selon le compte de la dépendance établi par la DREES sur des données de 2011, les dépenses liées au maintien à domicile des personnes âgées dépendantes sont financées à hauteur de :

42 % par les départements
30 % par l'assurance maladie
9 % par les ménages
7% par l'action sociale des caisses de retraite.

Les départements consacrent une grande partie de leur budget aux allocations destinées aux personnes âgées, et cette part ne fait qu'augmenter. Le plus fort accroissement serait observé entre 2030 et 2045, période au cours de laquelle la dépense totale de prise en charge de la dépendance passerait de 1,81 à 2,38 points de PIB.

Sauf amélioration des aides existantes et réforme des modes de prise en charge, la dépense de prise en charge des personnes dépendantes non financée par les pouvoirs publics reposerait pour l'essentiel sur les ménages et accentuerait les disparités territoriales et sociales déjà existantes.



Olivier Richefou Président du conseil départemental de Mayenne

Quel est le plus grand défi de la Mayenne par rapport à la transition démographique ?

La Mayenne est un département stable, en légère perte d'habitants, comme beaucoup de départements ruraux, qui a déjà un taux de vieillissement supérieur.

Sa grande transformation, c'est de réussir à faire en sorte qu'il n'y ait plus de silos entre le maintien à domicile et les établissements. Ça suppose de faire changer de braquet le maintien à domicile et sur le plan qualitatif et non pas quantitatif, car on a beaucoup de place dans les EHPAD en Mayenne. Environ 150 places pour 1000 habitants de plus de 75 ans, un taux qui nous place en tant que 8e département de France en termes de nombre de places pour la population de plus de 75 ans.

On a un nombre de places largement suffisant, mais qualitativement insuffisant. Il faut mettre des moyens pour à la fois faire davantage émerger le maintien d'une montée en qualité des établissements sur le plan de l'immobilier, sur le plan du personnel qui y travaille et casser la frontière entre les deux.

Quel est le niveau de perception de vos interlocuteurs à l'ADF sur le sujet de l'écosystème de la Silver économie ?

Nous, élus, nous sommes là pour faciliter la vie de nos concitoyens et la rendre la plus agréable possible. Nous voyons bien qu'il faut prendre le prisme sous l'angle du parcours de la personne âgée, en privilégiant le maintien à domicile.

Nous voulons davantage concentrer nos efforts, intellectuels et peut être même financiers, sur le maintien à domicile, tout en n'éluant pas l'accueil en établissement. Mais l'accueil en établissement, on le voit bien aujourd'hui, notamment dans les EHPAD, se fait sur des périodes de plus en plus brèves.

Les résidents sont dans une situation de perte d'autonomie très avancée et c'est comme cela qu'il faut l'envisager. C'est un chemin qui va nécessiter encore quelques années.

Nous avons environ 5 à 6 ans pour faire monter en puissance cette notion de Silver économie, faire monter en puissance le maintien à domicile et mettre au niveau les accueils des personnes âgées très dépendantes dans des EHPAD qui doivent être à la hauteur d'une population qui va arriver et qui « n'aura pas connu la guerre ».

Cela demandera donc un niveau d'exigence plus important que l'accueil d'aujourd'hui qui est quand même - dans beaucoup d'EHPAD - peu satisfaisant.

Avez-vous le sentiment que des réponses concernant ces problématiques existent déjà ou bien sont-elles à apporter ?

Non, elles n'existent pas toutes encore et d'autres vont arriver. Par exemple, je crois beaucoup à la montée en puissance des exosquelettes qui permettent de rendre certaines tâches plus légères, pour les intervenants à domicile notamment. Je pense que sur les objets connectés, on n'est pas arrivé au bout de l'innovation. La grande valeur ajoutée de la Silver économie est, pour moi, de faire cohabiter tous les acteurs, y compris les acteurs privés. C'est un domaine qui a plutôt été, en règle générale, investi par le public. Or, en tant que défenseur du monde public, l'innovation vient souvent du secteur privé. Je crois donc beaucoup à l'intérêt de toutes les startup. Je me suis rendu au Salon de la Silver économie il y a quelques mois, j'y ai vu de nombreuses startup extrêmement innovantes qui, tous les domaines y compris la formation, sont de nature à proposer des solutions qui se développeront dans les années à venir. Donc, l'intérêt de la Silver économie, c'est de faire croiser tout le monde, tous les acteurs, y compris les acteurs privés.

Au niveau du département, vous êtes en capacité d'accompagner ces entreprises et d'arriver à gommer une possible défiance des services publics envers les entrepreneurs ?

C'est un long chemin pour deux raisons.

La première raison, c'est que le champ réglementaire est d'une grande complexité, entre les prestataires et les mandataires, les tarifications ou encore les budgets dans les EHPAD. Le politique s'est peu investie, car la technicité est importante dans beaucoup de départements. Je me rends compte que ce dossier est plutôt entre les mains de techniciens que d'élus. Il faut que ce dossier soit entre les mains des élus en priorité, parce que les techniciens - dont on a besoin - sont, eux, dans des schémas souvent anciens et traditionnels. Quelquefois pas très ouvert sur le monde privé.

La deuxième raison, c'est la multiplicité des interventions ou des intervenants. Je milite pour une simplification et un seul commandant de bord, et cela ne peut être que le département. Tous les départements sont différents et il faut accepter que le traitement soit différent d'un département à l'autre. Ça l'est bien sur les collèges aujourd'hui, sur l'entretien des routes, sur les pompiers et personne ne reproche dans ces trois domaines que dans tel département les gens sont mal traités. Cela n'exclut pas qu'en plus d'un commandant de bord, il puisse y avoir une tour de contrôle. La tour de contrôle, c'est l'ARS qui est là pour vérifier le respect des règles.

J'appelle à un État stratège qui fait confiance aux départements pour le pilotage du grand âge dans les départements.



Stéphane Corbin
Directeur Adjoint
de la CNSA

Comment la place de la CNSA a-t-elle évolué depuis 2016 dans la Silver économie?

Une des évolutions pour la CNSA a été marquée par deux événements importants. Le premier, c'est la loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement de 2016 qui, finalement, donne des missions supplémentaires à la CNSA.

Initialement, la CNSA a initialement été créée pour à la fois apporter des financements fléchés aux politiques de la perte d'autonomie et pour venir en appui à ceux qui accordent les droits, principalement dans le champ du handicap avec les MDPH.

La loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement vient modifier notre rôle en confiant à la CNSA au-delà des prestations dédiées pour les personnes âgées en perte d'autonomie, au-delà du financement des établissements et services, une approche plus globale du problème du vieillissement.

Une des premières missions nouvelles est autour de l'information : une information la plus exhaustive et sécurisée, sur l'ensemble des besoins liés à l'accompagnement des personnes. Et à ce titre, elle apporte un premier niveau à la fois par la mise en connaissances des dispositifs et des prestations, mais aussi en indiquant où on peut trouver ces prestations. L'autre élément, c'est tout ce qui va être autour de la prévention, du développement des actions collectives et du lien social. Et puis, il y a aussi tout ce qui est relatif au recours aux aides techniques et aux solutions qui vont faciliter la prévention et le maintien du cadre de vie des personnes.

Comment contribuez-vous spécifiquement à l'organisation territoriale?

Concernant le développement de la silver économie, nous contribuons par le financement de France Silver Éco pour le développement et l'organisation du Tour de France de la Silver économie, dont l'idée est de faire un état des lieux de la structuration territoriale à l'échelle régionale de la Silver économie.

Nous portons également à la connaissance des financeurs de la prévention, avec les conférences des financeurs, la manière dont la filière est structurée à l'échelle des territoires.

Quels bénéfices apportent ces conférences de financeurs depuis 2015 ?

C'est d'abord un lieu qui permet de formaliser un programme coordonné de prévention. Cela permet de réunir tous les financeurs et de voir la complémentarité entre les financements. Mais aussi de relier l'échelle départementale à l'échelle infra départementale, notamment les communes. C'est une approche tout à fait intéressante de remonter des besoins des personnes vieillissantes sur leur territoire.

Il y a encore des marges de progression. Tout d'abord, il conviendrait de mieux cibler les actions collectives autour de celles qui ont fait leurs preuves. Il faut également rechercher une approche plus large de la promotion de la prévention et de promotion du soutien à l'autonomie.

Comment peut-on essayer d'harmoniser les régions qui sont plus réticentes par rapport à celles qui sont motrices ?

Nous souhaitons nous adresser aux régions, qui sont des acteurs moins sollicités.

Les conseils départementaux ont été privilégiés dans le dialogue car ce sont eux, avec les ARS, qui ont des compétences reconnues en matière de politique de l'autonomie. Mais dans une approche plus holistique du problème, nous devons également regarder l'impact économique aussi bien en termes de solutions qu'en termes d'emplois.

Les conseils régionaux ont donc toute leur place. Toutefois, on ne prétend pas à l'avenir, ni vouloir organiser la filière, ni non plus intervenir. Mais il nous semble malgré tout qu'il faut apporter un soutien.

Comment homogénéiser les modes de financement entre ce que l'État et la protection sociale prennent à leur charge, et ce qui reste aux citoyens ?

Il y a un autre élément très fort, très structurant, qui est arrivé avec la loi du 7 août 2020 c'est la création de la cinquième branche de la Sécurité sociale, la branche du soutien à l'autonomie, dont la CNSA est la caisse nationale. Le système de protection sociale en France vient de s'enrichir d'une branche de la Sécurité sociale qui doit s'assurer de la bonne couverture du risque lié à l'autonomie des personnes.

Elle a une particularité par rapport aux autres branches, c'est qu'il y a une partie des dépenses liées aux risques qui sont couverts par, d'un côté les conseils départementaux, donc les acteurs locaux, et de l'autre côté par les personnes elles-mêmes. Le problème réside sûrement dans la répartition entre les trois acteurs.

Je pense que la question reste encore en partie devant nous et on le voit d'ailleurs sur la crise actuelle des EHPAD. Le vrai sujet de la crise n'est pas seulement le contrôle du financement public des EHPAD mais c'est aussi du reste à charge pour les personnes.

Il y a un vrai enjeu de savoir quelle qualité de service, qu'est-ce qu'on finance par une solvabilisation publique et qu'est-ce qui reste à la charge des personnes ?

Nous comptons, à l'avenir plus nous investir sur le contrôle de la qualité de service et sur la bonne efficacité de la dépense. C'est le sens de la création d'un centre de preuves et de ressources de la prévention de la perte d'autonomie dans les prochains mois. C'est un outil destiné à mieux collecter, que ce soit des éléments de la recherche fondamentale ou des éléments d'appréciation de la qualité de service ou des prestations, qui donnent de la confiance à l'ensemble de l'écosystème. Et on voit bien que là, il y a encore un grand chemin à parcourir.

Entre méconnaissance et non recours à l'allocation personnalisée à l'autonomie (APA)

Seules 24 % des personnes ayant participé à l'enquête Pat€r estiment qu'elles pourront, le cas échéant, bénéficier de l'APA. Pour les répondants à faibles revenus, ce chiffre extrêmement bas s'explique certainement par la **méconnaissance ou la confusion** de ce dispositif avec d'autres aides sociales publiques. En outre, il est souvent difficile d'estimer précisément le montant de l'APA dont on peut bénéficier.

Du côté des populations les plus aisées, l'éligibilité à l'APA est rapidement plafonnée. Le montant de l'aide éventuelle s'avère donc marginal au regard des autres solutions. Pour ces publics, **le recours à l'épargne personnelle et à la vente de biens immobiliers apparaissent comme les solutions à privilégier.**

Dans les faits, à l'échelle nationale, le rapprochement entre données administratives et l'enquête en population générale Handicap/Santé/Ménages a permis d'estimer entre 20% et 28% la part des personnes âgées dépendantes qui ne bénéficient pas de l'APA.

Il s'agit souvent de non recours tardif, temporaire ou permanent. Dans certains cas il s'agit d'un choix personnel, quand l'aide est perçue comme une dépossession.

L'immobilier : l'avantage des seniors

Transformer le patrimoine en sources de revenus tout en restant à domicile est la solution la plus communément envisagée par les Français. **72% des 65+ sont propriétaires de leur logement.**

Si le viager "traditionnel" commence à montrer des signes d'obsolescence (perçu comme morbide, déséquilibré, peu d'acheteurs), de nouvelles formes arrivent comme le "viager mutualisé" et le prêt viager hypothécaire.

Le viager mutualisé

Dans le viager mutualisé l'acheteur devient un fonds d'investissement socialement responsable (ISR) qui agglomère des capitaux venant de compagnies d'assurances, de mutuelles, de caisses de retraite. Ces institutions font de la gestion d'actifs, du placement immobilier et ce par des « tickets » qui sont relativement importants. Les investisseurs mutualisent par cet effet volume le risque géographique et le risque d'âge pour atteindre une rentabilité certaine de 4 à 5%. L'investisseur achète sous la forme d'un capital unique et immédiat qui représente le bouquet plus la somme des rentes futures calculées mathématiquement sur l'espérance de vie.

Prêt viager hypothécaire

Le prêt viager hypothécaire permet aux retraités de rester propriétaires de leur bien et donc de préserver leur patrimoine et le léguer à leurs héritiers. C'est une combinaison de la vente en viager et du prêt hypothécaire. Il y a deux formes de prêts viager hypothécaire : le prêt avec remboursement du capital et de la totalité des intérêts à la fin du contrat et le prêt avec remboursement périodique des intérêts tout au long du contrat.

Le portage immobilier

Le portage immobilier est une prestation qui permet de surmonter les difficultés d'emprunt aux banques quand arrive le grand âge. C'est une solution privilégiée lorsqu'on a besoin de réaliser, par exemple, des travaux d'adaptation du logement. Cela permet aussi de payer les frais d'aide à domicile ou l'hébergement en EHPAD de l'un des conjoints.

Comment considérer le reste à charge par les entrepreneurs ?

En tant qu'entrepreneurs de la Silver économie, le reste à charge ne doit pas être un frein au développement de son service ou produit. Les enquêtes citées montrent que les Français sont prêts à investir dans des démarches préventives, qui finissent par coûter moins cher qu'une démarche curative.

La répartition des financements entre État, protection sociale et reste à charge doit principalement être corrélé à la qualité du service rendu.

Liste des aides disponibles pour les retraités

APA : allocation personnalisée d'autonomie

La somme peut aller de 1056,57 euros à 1807,89 euros par mois.

ASPA : allocation de solidarité aux personnes âgées

L'ASPA est de 916,78 euros par mois pour une personne seule. Un couple pourra toucher 1 423,31.

L'allocation supplémentaire d'invalidité

Versée chaque mois par la sécurité sociale

L'allocation simple d'aide sociale

Versée par l'état pour les individus à la retraite qui n'ont pas de pension de retraite ni d'ASPA.

La complémentaire santé solidaire

Une prestation pour les individus qui voient leurs frais de santé augmenter. L'attribution est facilitée pour les personnes qui touchent ASPA

Subventions pour équiper son logement

Versées par la maison départementale des personnes handicapées (MDPH) ou l'agence nationale de l'habitat (ANAH)

La prime inflation d'Emmanuel Macron

Prime exceptionnelle de 100 euros pour toutes les personnes qui touchent moins de 2000 euros nets par mois.



Développer la Silver économie, c'est un sujet national ou local ?

Le grand âge et la dépendance, l'emploi dans les territoires, ce sont des questions qui sont gérées au quotidien, localement.

Un des savoir-faire de la région, c'est de travailler avec ses partenaires dont les départements, les ARS, les chambres des métiers, les filières. Pour construire la dynamique et la filière régionale de Silver économie, nous avons créé un comité de pilotage qui les inclut tous pour travailler étroitement avec eux sur le partage d'expériences, sur la question des emplois, sur les questions d'innovation, sur les expérimentations de solutions des start up régionales, sur la recherche.

En ce qui concerne l'appui aux entreprises de la Silver économie, hors EHPAD et services d'aides à domicile, nous manquons de travaux de recherche, d'outils sur les modèles économiques. C'est le sujet sur lequel butent beaucoup de start up et d'entreprises. C'est là-dessus qu'une filière nationale est très importante et peut avoir un réel impact, c'est ce que j'attends d'elle

Comment aider les acteurs publics et les entreprises à mieux travailler ensemble ?

Sur la question de la dépendance, les acteurs publics concernés sont les départements et les ARS. Ce que je vois dans quelques Départements, c'est que leur souci est d'abord de payer les EHPAD, de payer les services d'aide à domicile et de faire en sorte qu'ils trouvent du personnel. Quand on leur dit qu'à tel endroit, il y a de l'innovation, des possibilités de faire certaines choses, une entreprise qui propose tel produit... Ce n'est pas toujours leur priorité.

Des départements sont en capacité d'innover, et c'est là que le couple région / département s'avère utile. La région peut faire le premier travail d'accompagnement des entreprises, de défrichage de l'offre de mutualisation des informations. Avec l'ARS, nous portons le gérontopôle Nouvelle-Aquitaine. Il a dans ses missions de permettre cette rencontre entre les besoins des collectivités et les propositions entreprises, pour les aider à expérimenter ou déployer ensemble avec l'aide évaluative de chercheurs. Les acteurs publics feront confiance à des produits évalués et validés.

Comment faites-vous pour que les entreprises soient informées de ce parcours entrepreneurial ?

Les entreprises connaissent les conseils régionaux, car elles savent que c'est là qu'elles trouvent de l'aide au démarrage de leur activité. Le gérontopôle est très connu dans la région. De plus, la région Nouvelle-Aquitaine possède un vrai maillage d'appui aux entreprises qui passent par notre agence de développement Aquitaine Développement Innovation, avec un secteur spécifique Santé Silver. Il y a un réseau d'acteurs sur la région, qui peut passer soit par des clusters, soit par le gérontopôle, soit par les services régionaux, qui se connaissent et qui permettent de mailler le territoire et d'orienter vers ce type de démarche.

Comment aider les entreprises locales à grandir à un niveau national ou international ?

Nous souhaitons que nos entreprises régionales deviennent des PME, des ETI, voire des multinationales qui exportent dans le monde entier.

Le conseil régional les y aide de plusieurs façons :

- Nous prenons des espaces dans des salons nationaux ou internationaux dans le cadre desquels nous prenons en charge une partie des frais d'exposition.
- Nous votons des subventions aux entreprises pour les aider à embaucher des professionnels qui vont les aider à s'internationaliser.
- Nous avons des partenariats étroits avec des régions en Chine et au Québec sur la Silver économie.
- Nous les soutenons financièrement quand ils s'engagent dans le programme «Usine du futur», (inventé en Aquitaine) destiné à les accompagner dans leurs innovations organisationnelles et technologiques, comme dans l'accélérateur PME/ETI créé avec la BPI.

Nous devons faciliter les relations entre entreprises, mais aussi avec les chercheurs académiques pour qu'ils aillent chercher ensemble des financements sur des projets européens, intégrant des partenaires de plusieurs pays. Le gérontopôle a ainsi permis à plusieurs projets collectifs d'intégrer les programmes «Horizon 2020» ou encore «Interreg». L'eurorégion Nouvelle-Aquitaine, Euskadi, Navarre est également une opportunité de partenariat et de croissance.

Sur ce champ aussi il est très important qu'il y ait une dynamique, qui se développe très bien sur le plan national, parce qu'il faut porter des choses ensemble, sur le plan législatif, sur le plan réglementaire, mais aussi à l'international. Il faut faire ensemble briller nos innovations, nos start up, nos entreprises, car nous avons de l'avance dans beaucoup de domaines, et tous les pays cherchent des solutions dans l'avancée en âge de leurs habitants.

À suivre...

Luc Broussy l'a dit en introduction, cet environnement innovant de la Silver économie évolue très rapidement. Partant de ce constat, ce livre blanc ne peut être que le début d'un processus d'analyse.

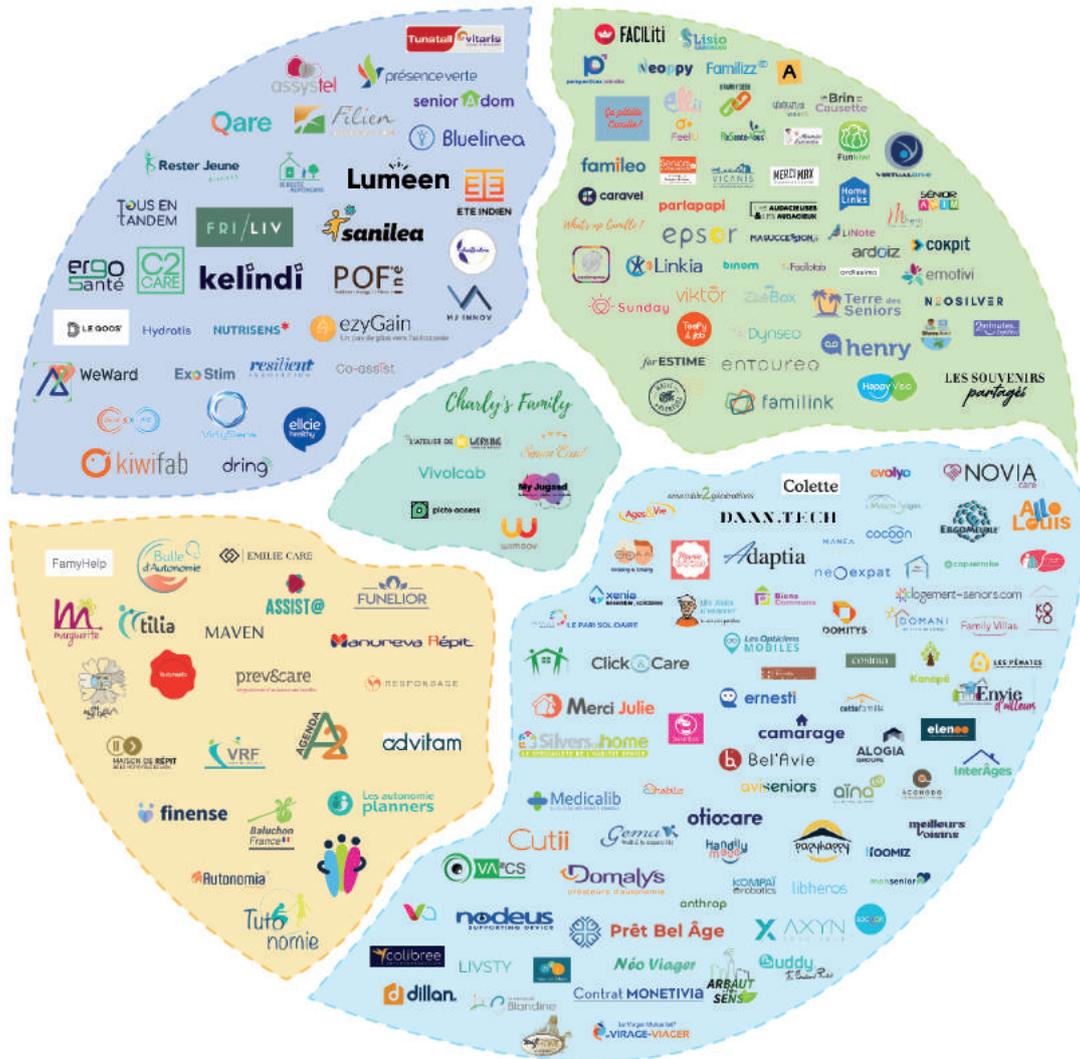
Nous poursuivons notre réflexion dans une lettre d'information mensuelle et thématiques dont les sujets ont été identifiés dans le livre blanc.

Autour de la cartographie, fil rouge de cette lettre d'information qui sera constamment mise à jour, nous traiterons les différents sujets plus en profondeur à partir de regards d'experts, de dirigeants et d'interviews croisées associant des acteurs aux profils différents mais complémentaires.

**Recevez gratuitement ces lettres d'information en vous inscrivant sur :
cahiers-silvereconomie.fr**

Cartographie des projets innovants de la Silver économie

200 organismes français de Silver économie qui développent un projet innovant au service des seniors, de leur entourage ou des professionnels de la longévité.



- Soutien aux aidants
- Parcours résidentiel
- Santé et prévention
- Inclusion sociale
- Mobilité et aménagement

Conception-rédaction : Sweet Home

Rédacteur en Chef : Alexandre Faure

Responsable éditoriale : Juliette Benhamou

Direction artistique : Manon Catheland