

# Société vieillissante, société innovante

## L'ESS au défi du vieillissement démographique



## **Remerciements**

### **Comité d'orientation**

Pauline BIAN-GAZEAU, Chargée de mission, AVISE – Yannick BLANC, Président, La Fonda – Lise BURGADE, CNSA – Julien DAMON, Professeur associé à Sciences-Po Paris – Charlotte DEBRAY, Déléguée Générale, La Fonda – Laurent DUVIOLS, OCIRP – Jérôme FAURE, Chef de la mission de l'innovation, de l'expérimentation sociale et de l'économie sociale, DGCS – Françoise FROMAGEAU, Croix-Rouge Française – Sylwia JACOB, Chargée de mission Prospective et Innovation, DGCS – Hugues DE JOUVENEL, Président, Futuribles International – Anne-Marie GUILLEMARD, Professeure des Universités, Centre d'étude des Mouvements sociaux (EHESS) – Valérie KERLEAU, Caisse des Dépôts et consignations – Anne-Charlotte LELUC, chargée de mission économie sociale et solidaire, DGCS – Brigitte LESOT, Directrice Générale, Chorum-CIDES – Pierre LEVENE, Délégué Général, Fondation Caritas France – Caroline MARCHI, Coordinatrice des instances et des études nationales, Les Petits Frères des Pauvres – Diane de MARESCHAL, Caisse des Dépôts et Consignations – Arnaud MATARIN, Chargé de mission, CNCRESS – Alain PARANT, directeur de recherches, INED – Nils PEDERSEN, Responsable mécénat, Fondation EDF – Odile QUINTIN, Professeure, ESCP Europe – Caroline SELVA, UNIOPSS – Alexei TABET, chargé d'étude, la Fonda – Pierre VANLERENBERGHE, Vice-Président, la Fonda – Alain VILLEZ, Conseiller technique, UNIOPSS.

### **Participants aux ateliers**

Françoise DEMOULIN, France Bénévolat – Bastien ENGELBACH, La Fonda – Grégoire BARBOT, La Fonda – Agathe GESTIN, Fondation de France – Julie LEQUIN, Fabrique des Territoires Innovants – Laura CALLEGARI, Fabrique des Territoires Innovants – Thierry MARCOU, La Fing – Odile PLAN, Or Gris – Maël PAILLART, MONALISA – Yues VEROLLET, UNA – Eliane GOUDET, France Bénévolat – Sophie BLAMPIN, La Fonda.

Outre l'activité de veille et de repérage qu'elle a suscitée, l'élaboration de ce recueil a également été permise par la remontée d'initiatives et de projets innovants impulsée par différents réseaux d'acteurs. Elle a notamment bénéficié des travaux déjà réalisés par le blog Or-Gris.org, ceux de L'Auise et AG2R La Mondiale, et ceux de France Bénévolat, que nous remercions pour leur collaboration.

# Sommaire

## 4 Synthèse

Les principales tendances  
Scénarios pour le futur  
Questions essentielles  
Pistes stratégiques pour les acteurs de l'ESS

## 11 Introduction

Pourquoi cette étude ?  
Un dispositif favorisant l'intelligence collective  
Les grandes phases de l'étude : de la prospective exploratoire à la prospective stratégique

## 15 Tendances lourdes et émergentes

Le vieillissement démographique  
La recomposition des rapports entre individus et collectif  
La crise du système de protection sociale  
La décentralisation et la montée en puissance des collectivités locales  
La résurgence de phénomènes de pauvreté et de précarité subie  
Les transformations du salariat  
Le développement de l'infrastructure  
L'émergence de l'impératif du développement durable

## 17 Scénarios pour le futur

Microscénarios  
Scénario 1 : La France à la dérive  
Scénario 2 : Vers un nouvel ordre moral  
Scénario 3 : La sociale démocratie réinventée  
Scénario 4 : La société digitale et collaborative

## 38 Questions essentielles

Le capital santé  
L'activité des seniors  
Revenus et patrimoine  
Les relations sociales  
Le soutien aux aidants  
Les lieux de vie  
La mobilité  
La participation citoyenne  
La fin de vie

## 41 Innovations

Gdynia, dialogue with seniors : *Les seniors au cœur d'une démocratie municipale contributive*  
La Garantie Autonomie Macif : *Des prestations aidants dans un produit d'assurance dépendance*  
Duo for a job : *Le financement du mentorat intergénérationnel par Social Impact Bonds*  
La plateforme mobilité seniors de Wimoov : *La construction de solutions mobilité à l'échelle du territoire*  
Les Intergénéreux : *Le service civique contre l'isolement des personnes âgées*  
La Vie Grande ouverte : *Une résidence intergénérationnelle financée par l'épargne solidaire*  
Les Villages répit Famille : *Une formule innovante de répit pour les aidants*  
La conciergerie de village de Saint-Pierre de Manneville : *Un projet solidaire sur les circuits courts*  
L'îlot Bon Secours : *Du logement social intergénérationnel*  
Innovill'âge : *Un pôle de R&D mutualisée dans un territoire vieillissant*

## 98 Pistes stratégiques pour les acteurs de l'ESS

Comment les acteurs de l'ESS peuvent-ils contribuer à la diversification des formes et des parcours d'activité ?  
Comment les acteurs de l'ESS peuvent-ils contribuer à l'émergence d'un nouveau paradigme du soin ?  
Comment les acteurs de l'ESS peuvent-ils s'inscrire au cœur de l'innovation sociale ?

## 104 Bibliographie



# Synthèse

## 1. Principales tendances

1) Le vieillissement démographique entendu comme l'accroissement inéluctable du nombre et de la proportion dans la population totale des personnes dites âgées. Les personnes âgées de 60 ans et plus sont au nombre de 15 millions aujourd'hui. Elles pourraient être 20 millions en 2030, soit plus du tiers de la population française. Demeurent cependant d'importantes incertitudes sur la fécondité, la mortalité et les migrations futures.

2) La recomposition des rapports entre individus et collectif, marquée par :

La transformation de la structure familiale (fréquences des recompositions familiales, familles à trois ou quatre étages, etc.) ;

La crise des corps intermédiaires (effondrement du taux de syndicalisation, affaiblissement de l'Église et des partis politiques) ;

L'essor de nouvelles formes d'engagement, notamment liées au numérique (pétitions en ligne, hacker et lanceurs d'alerte, militance sur les réseaux sociaux, crowdfunding, etc.) et de nouvelles solidarités de proximité.

3) La crise du système de protection sociale, résultant de la fin du plein emploi.

4) La décentralisation et la territorialisation de politiques publiques en lien avec les collectivités locales.

5) La résurgence de phénomènes de pauvreté et de précarité subie, touchant notamment étudiants, travailleurs et seniors.

6) Les transformations du salariat et l'hybridation des statuts d'activité.

7) Le développement de l'infrastructure numérique impliquant notamment l'entrée dans la société de la connaissance, où la coproduction et la diffusion des savoirs sont considérées comme des moteurs du développement, et l'émergence du « Big Data » (massification de la collecte des données individuelles et leur traitement automatisé au moyen d'algorithmes de plus en plus complexes), s'accompagnant de la montée en puissance des

plateformes d'intermédiation entre une demande et une offre de service qu'elles ne produisent pas directement.

8) L'émergence de l'impératif du développement durable.

## 2. Scénarios pour le futur

### « La France à la dérive » (2015 à 2020-2025)

La France poursuit son déclin économique et s'enfonce dans la crise sociale.

La multiplication de réformes purement paramétriques du système de protection sociale, sous le double effet du sous-emploi et du vieillissement démographique, entraîne inéluctablement une réduction des prestations sociales et assure de moins en moins bien les solidarités entre générations. La situation de l'emploi reste très dégradée, faute de compétitivité des entreprises. Le pouvoir d'achat des retraités tend à diminuer très sensiblement par rapport à celui des actifs. L'écart se creuse entre la cessation effective d'activité et l'âge de liquidation de la retraite.

Alors que le « risque dépendance » en tant que tel n'est pas pris en charge par la Sécurité sociale, ce qui augmente le reste à charge des patients, l'offre en produits de prévoyance, attractive mais onéreuse, s'adresse aux personnes ayant de hauts revenus et/ou ayant constitué une épargne de précaution importante. De nombreuses mutuelles d'assurance comptent parmi ces institutions, leur survie et le souci d'optimisation de leurs performances les ayant amenées à s'aligner sur le modèle économique des compagnies d'assurance.

Si les dispositifs d'aide et d'action sociales sont fortement sollicités, les dépenses d'assurance maladie sont de plus en plus rigoureusement encadrées et contrôlées, ce qui contraint tout particulièrement l'activité des associations, vers lesquelles l'État externalise de plus en plus les services publics.

Alors que les solidarités informelles, qu'elles soient familiales ou de voisinage, sont de plus en plus sollicitées, elles demeurent précaires tant la situation économique et sociale est dégradée. Les valeurs collectives sont, en effet, de moins en moins nombreuses. La société française, de plus en plus duale, se polarise entre une classe de personnes hautement qualifiées, très mobiles, bien rémunérées,



et des populations précaires, aux faibles revenus, vivant d'activités informelles.

### « Vers un nouvel ordre moral » (2020-2035)

Aux alentours des années 2020, l'échec des gouvernements, de gauche comme de droite, s'est avéré patent. Du projet européen, il ne subsiste que le fonctionnement d'un grand marché en permanence menacé par des crises systémiques du secteur financier. L'essentiel de l'activité économique est contrôlée par des groupes internationaux, bénéficiant de traités commerciaux transnationaux leur permettant de passer outre les réglementations établies par les différents Etats. Une part croissante des entreprises françaises, notamment les PME, connaissent une précarité grandissante.

Sur fond d'exaspération générale vis-à-vis des institutions politiques, et à la faveur de vagues de protestation vigoureuses, un régime autoritaire d'inspiration libérale voit le jour. Alors que les réglementations auxquelles sont soumises les entreprises sont très allégées, les charges sociales fortement réduites, et le marché du travail très fortement dérégulé, ces mesures ne s'accompagnent d'aucune politique d'investissement économique.

De ce fait, la dérèglementation du travail et la réduction de l'aide sociale contribuent à l'accroissement des inégalités. La France s'appauvrit, et la société se crispe. Les individus pauvres et précaires, de plus en plus nombreux, sont abandonnés aux mécanismes des solidarités informelles, qui se fait sur des bases identitaires ou communautaires. Ainsi voit-on réapparaître d'importants phénomènes de pauvreté chez les personnes âgées dont l'espérance de vie en bonne santé chute de manière sensible.

### « La social-démocratie réinventée » (2020-2035)

Une nouvelle conception de la modernisation de l'économie et de la société voit le jour aux alentours des années 2020, porté par un gouvernement d'inspiration social-démocrate et articulée autour du principe de « responsabilisation ».

Dans le domaine économique, la « responsabilité sociale de l'entreprise », mise en œuvre en échange de la réduction des charges, devient ainsi un outil

d'action concret. De nouvelles formes de management entraînent l'implication des individus dans le projet de leur structure. Le développement de l'entrepreneuriat sous toutes ses formes, y compris associatives, est fortement encouragé par l'Etat.

Le principe de « responsabilisation » guide également la réforme profonde du système de protection sociale. La couverture des risques repose désormais sur une responsabilisation très forte des assurés. Alors que seuls les risques maladie et invalidité de la vie courante sont couverts par le système public de santé, ses bénéficiaires sont soumis à un strict contrôle concernant les efforts qu'ils font eux-mêmes en vue de préserver leur capital-santé, de sorte que les comportements à risques sont lourdement pénalisés. Est mis en œuvre un suivi personnalisé de la manière dont les individus prennent soin eux-mêmes de leur état de santé, notamment grâce à un carnet de santé numérique permettant une traçabilité de leur trajectoire.

Les politiques publiques sont axées sur la prévention. Les départements ayant été supprimés, ce sont les métropoles et les communautés urbaines et de communes qui mettent en œuvre les politiques sociales. La prise en charge de la dépendance est fortement déléguée aux organisations privées, actrices de l'innovation sur les territoires : associations, fondations, structures d'aide, le tout contrôlé par des agences régionales de la santé et de la cohésion sociale. De nouveaux partenariats se tissent entre les pouvoirs publics décentralisés, entreprises et associations, dans la lutte contre l'exclusion sur les territoires. La finance solidaire se développe et se crée une nouvelles synergie entre logiques de marché et logiques sociales.

### « La société digitale et collaborative » (2020-2035)

Dans une société hyper-connectée, où une part toujours grandissante des activités humaines fait l'objet de la production de données, les pratiques d'économie collaborative prennent une ampleur nouvelle, reposant notamment sur l'essor du numérique et ses multiples usages.

De nouveaux modes de réponse aux besoins d'une société complexe et hétérogène prennent forme. Prenant appui sur une infrastructure sociale numérisée, l'économie de marché réinvente son offre, et développe une activité où l'usage des biens prime

sur leur propriété, (économie de la fonctionnalité) et dont une part toujours grandissante fait usage de ressources renouvelables et du recyclage (économie circulaire). Se multiplient les « communaux collaboratifs », dans lesquels les individus peuvent puiser, de manière gratuite ou presque, afin de créer et de partager, de dupliquer ou d'adapter des solutions à leurs besoins élaborées à partir d'algorithmes innovants, proactifs, permettant à chacun d'accroître l'efficacité de son activité. Ainsi, une part toujours grandissante des biens et services constituant le tissu économique de la société relève de l'activité de « prosomateurs » (« *prosumers* »), individus devenus producteurs contributifs des biens et des services dont ils font usage. Au sein de cette économie des biens communs, fondée sur les circuits courts, le partage et l'échange, des solidarités de fait se tissent entre les individus dont les activités sont interdépendantes. Cette économie des communs affirme, en outre, ses différences avec l'économie collaborative capitaliste et renforce ses liens avec des organisations de l'économie sociale et solidaire, qui permettent que la valeur engendrée par ces activités reste captée par les acteurs ayant contribué à la générer.

La société se réinvente par la base. S'instaurent de nouveaux modes de vie caractérisés par la désynchronisation des temps et des lieux de vie et la pluri-activité à tous les âges, de sorte, par exemple, que le cycle de vie n'est plus découpé rigidement en trois étapes étanches (le temps des études, celui du travail et celui des retraites) : les jeunes et les personnes âgées participent pleinement, au travers de leurs compétences propres, à l'émergence d'une société dominée par des valeurs de créativité, d'entrepreneuriat, d'échange et de solidarité.

Une transformation profonde des institutions sociales devient alors nécessaire. Est mis en place un système unique d'assurance collective qui couvre tous les risques de l'existence (pauvreté, dépendance, maladie ou chômage), et auquel tous les individus doivent contribuer, que cela soit par des contributions financières (un impôt dont tous les citoyens sont redevables) ou par le temps qu'ils peuvent consacrer à des activités bénévoles ou d'entraide. L'Etat est garant de la bonne gestion de ce système d'assurance.

Si les nouvelles pratiques d'économie collaborative, prenant appui sur les NTIC, ont donc métamorphosé le modèle social, la société est néanmoins traversée par de nouveaux conflits, d'ordres philosophiques,

éthiques, sociaux, économiques ou financiers. Si l'Etat voit son périmètre d'action se réduire, il doit toutefois arbitrer en permanence entre les différentes conceptions de l'intérêt collectif en concurrence depuis que la mobilisation et l'engagement citoyens, y compris au travers de leurs associations, se sont accrus.

### **3. Questions essentielles**

#### **Le capital santé**

Comment permettre à chacun de préserver et de développer son capital santé ? Entre le sport et le domaine du bien-être, entre le développement personnel et le *care*, de nouveaux services peuvent émerger, et des services existants se développer.

Par ailleurs, la mise en œuvre d'un suivi personnalisé, permettant de prévenir les risques et de retarder l'entrée en dépendance, semble être cruciale. Ce suivi personnalisé pourrait toutefois conduire à une complète individualisation de la protection contre les risques de l'existence. Comment repenser la mutualisation des risques à l'heure de la massification de la collecte et du traitement automatisé des données individuelles ?

#### **L'activité des seniors**

Alors que la mise en retraite, jadis passage brutal d'un statut d'actif à un statut d'inactif, est devenue plus progressive, comment permettre aux personnes vieillissantes de rester actives, dès lors que leur santé le leur permet ? En outre, la possibilité offerte aux seniors de participer à des activités bénévoles comme à d'autres activités créatrices de valeur représente un enjeu majeur, notamment lorsqu'il s'agit de transmettre leur capital culturel aux plus jeunes.

#### **Revenus et patrimoine**

La tendance à la détérioration du rapport entre revenus des retraités (transferts et patrimoine) et revenus des actifs semble destinée à s'accroître. Existe-t-il une voie mutualiste pour la retraite par capitalisation, qui ne soit pas une simple assurance-vie privée ? Comment articuler transferts intergénérationnels publics (ascendants) et transferts intergénérationnels privés (essentiellement descendants) ? Comment mobiliser le patrimoine des seniors ?

## Les relations sociales

Alors même que quatre générations sont désormais amenées à coexister, les phénomènes d'isolement concernent une partie grandissante de la population, et notamment de ses classes d'âges les plus âgées. Comment améliorer la situation des générations pivots, et plus généralement celle des proches aidants, sur lesquels repose la prise en charge des personnes âgées en perte d'autonomie ?

Le développement des rapports intergénérationnels représente également un défi majeur. Comment faciliter les regroupements familiaux, qu'ils soient temporaires (fêtes, vacances, etc.) ou définitifs (organisation des parcours résidentiels, habitats intermédiaires, etc.) ? Comment de nouvelles formes d'entraide intergénérationnelle, qui se développent hors de la famille, du voisinage ou de l'action caritative, peuvent-elles être mobilisées dans le combat contre l'isolement des personnes âgées ?

## Le soutien aux aidants

Hommes, femmes, membres de la famille mais également voisins, amis ou proches : ils sont 4 millions à aider régulièrement, financièrement ou psychologiquement, une personne de 60 ans et plus, vivant à son domicile, en perte d'autonomie et parfois atteinte d'une maladie. Comment permettre à ces aidants, lorsqu'ils sont actifs, de concilier l'aide qu'ils apportent à un tiers avec leurs vies familiale et professionnelle ? Comment améliorer l'articulation de leur action avec celle des aidants professionnels ? Comment leur fournir un accompagnement dans leurs tâches administratives ?

## Les lieux de vie

À l'échelle du quartier comme à celle du logement, les personnes âgées ont besoin que leur environnement quotidien puisse évoluer et s'adapter à chacun des différents moments de leur vie. Outre celui de leur accessibilité financière, les innovations technologiques contribuant à la sécurisation des lieux de vie (vidéo-surveillance, domotique, self-monitoring, visites médicales en ligne, etc.) posent également le problème de leur acceptation et de leur appropriation par les personnes âgées en perte d'autonomie et par leurs aidants. Comment impliquer les personnes âgées dans la conception de ces outils ? Et comment permettre à l'ensemble des personnes âgées, notamment à celles disposant de ressources limitées, d'accéder à cette offre ? En outre, en vue de dépasser l'alternative entre maintien à domicile et

placement en établissement médicalisé, quelles formules d'habitat intermédiaires, notamment intergénérationnelles, peuvent être imaginées ?

Enfin, comment renforcer l'intégration sociale des personnes âgées, à l'échelle du quartier ou du village ? Sur ce plan, quelles formes de coopération peut-on imaginer entre les acteurs œuvrant dans des domaines aussi divers que ceux du logement des personnes âgées, de leur accompagnement médico-social, ou encore des loisirs et de la culture ?

## La mobilité

Les enjeux liés à la mobilité des personnes vieillissantes impliquent de mieux appréhender les obstacles, structurels (sociaux, géographiques, économiques, cognitifs, etc.) comme fonctionnels à cette mobilité.

Un défi majeur est celui de la coordination entre les services de transports, l'action sanitaire et sociale et les acteurs de la vie culturelle, à partir d'une conception moins segmentée des besoins des seniors. Il se pose avec une acuité particulière pour les personnes âgées habitant en zone rurale ou périurbaine.

## La participation citoyenne

Les personnes vieillissantes doivent être renforcées dans leur rôle de citoyen ayant la capacité de s'exprimer, d'être entendu et d'agir. Comment permettre aux personnes âgées de contribuer à la vie démocratique de leur territoire ? Comment les inclure dans la construction, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques dont ils sont les sujets ? Comment multiplier les lieux d'échanges, de partage et de construction de projets communs, pouvant notamment permettre de tisser des liens intergénérationnels ?

## La fin de vie

L'accompagnement des personnes en fin de vie engendre des besoins particuliers et soulève des enjeux spécifiques. Comment former les aidants, professionnels comme informels, à des formes d'accompagnement adaptées aux besoins des personnes en fin de vie ? Comment développer l'accès aux soins palliatifs, notamment à domicile ? En outre, comment offrir un cadre démocratique à des réflexions collectives sur les problématiques liées au droit à mourir dans la dignité ?



## 4. Pistes stratégiques pour les acteurs de l'ESS

Alors que l'ESS commence à se détacher de son image d'économie supplétive, de réparation et de compensation de l'économie de la performance financière, et à s'émanciper de sa fonction de béquille d'un Etat social en décomposition, sa reconnaissance en tant que secteur statutaire de l'économie par la récente loi est un acquis politique. Pour autant, au sein des profondes transitions (économique, écologique, numérique, démocratique et institutionnelle) que traversent nos sociétés, les acteurs de l'ESS ne peuvent jouer leur rôle pionnier que s'ils parviennent à devenir non seulement porteurs d'un nouveau discours, mais surtout promoteurs d'une nouvelles *praxis* de transformation sociale.

### Comment les acteurs de l'ESS peuvent-ils contribuer à la diversification des formes et des parcours d'activité ?

La transformation progressive et inéluctable des activités, dont les statuts sont en train de s'hybrider et de se complexifier, conduit à l'effacement relatif de la notion de « départ à la retraite ». D'autre part, d'importantes mutations marquent les rapports entre individus et collectif, et notamment celles du fait associatif et des modalités de l'engagement. Dans ce contexte, les acteurs de l'ESS peuvent contribuer à la diversification des formes et des parcours d'activité, en agissant sur plusieurs leviers :

- **la gestion de leurs ressources humaines salariées** (GPEC à l'échelle des organisations comme des territoires, formation continue, accompagnement de leurs salariés seniors dans la construction de nouveaux projets d'activité, etc.);
- **offrir des possibilités de réalisations concrètes à l'idée d'une contribution active des seniors à la transformation sociétale** (adaptation aux besoins liés aux rythmes de vie d'individus qui entament leur sortie du salariat, et à leurs attentes quant à la nature des activités qui leur sont proposées, développement du « mentorat intergénérationnel »);
- **tirer parti du développement de l'engagement des jeunes** dans le domaine des solidarités

intergénérationnelles, notamment au moyen du « service civique volontaire » ;

- **participer et bénéficier de l'instauration d'un compte épargne temps**, permettant que les activités d'utilité sociale (bénévoles ou informelles) réalisées hors-salariat ouvrent droit à l'accès à des services répondant à des besoins immédiats ou à venir, notamment causés par la perte d'autonomie.

### Comment les acteurs de l'ESS peuvent-ils contribuer à l'émergence d'un nouveau paradigme du soin ?

Le vieillissement commence dès la naissance: la meilleure parade au mal-être, *a fortiori* aux handicaps liés à la vieillesse, se trouve ainsi dans la bonne gestion du capital santé tout au long de la vie. Formuler des réponses adaptées à ces besoins évolutifs implique de passer d'une logique de gestion médico-sociale de la dépendance à une logique d'investissement dans le capital santé de chacun. Cela permettrait, dans de nombreux cas, de repousser le moment de la perte définitive d'autonomie des personnes âgées, et d'améliorer leur bien-être. Cela implique d'adopter une approche globale de la santé, incluant des déterminants liés à la qualité du lien social. Alors que les instruments numériques pourraient permettre à cette logique de suivi personnalisé et d'investissement massif dans la prévention de se déployer, ils ont des effets disruptifs sur les systèmes de soins existants, et posent la problématique de la mutualisation de la protection contre les risques à de nouveaux frais. En particulier, le développement d'une médecine des « 4P » (préventive, prédictive, personnalisée et participative), s'il est porteur d'opportunités, pose des problématiques d'ordre éthique quant aux usages des données de santé. Certains acteurs de l'ESS, au premier rang desquels les mutuelles, sont amenés à se positionner au sein de tensions entre nouvelles formes de « discipline des corps » et réappropriation des enjeux de santé par les individus, ou entre maximisation de l'efficacité des systèmes de santé et ouverture de ces derniers à des formes d'accompagnement plus adaptées aux situations de chacun. Dans ce contexte, les acteurs de l'ESS peuvent :

- **développer une approche globale de la santé, étendue à une dimension de lien social et coïncidant avec l'identification de nouveaux**

**besoins sociaux** (prévention et services de bien-être, accompagnement des proches aidants articulant solutions individuelles et collectives, formelles et informelles, présentielles ou virtuelles, développement de services de proximité de type conciergerie, aménagement de lieux de vie intermédiaires entre le domicile et l'institution médicalisée facilitant notamment l'accès à des services de proximité innovants ou encore la mutualisation des services d'accompagnement médico-social, aide à la mobilité, etc.).

- **impulser une dynamique de coopération et de mutualisation dans la construction de l'offre de soins au niveau des territoires** (état des lieux des besoins des seniors et de l'offre existante, coordination et coopération des acteurs du secteur sanitaire et médico-social et des acteurs relevant d'autres domaines (logement, loisir, culture, etc.), la conception globale de la santé invitant à décloisonner l'approche des solutions aux besoins sociaux);
- **inventer de nouvelles formules de mutualisation de la protection contre les risques** fondées sur un juste équilibre entre responsabilisation individuelle et solidarité collective, dans un contexte marqué par les nouveaux moyens de collecte de données sur les comportements des assurés et de découpage de population selon leur degré d'exposition à différents risques.
- **contribuer au développement de nouvelles relations de soin, enrichies de dimensions extra-médicales, ancrées dans la communauté locale et favorisant le pouvoir d'agir d'individus se réappropriant la gestion de leur santé.** Il appartient aux acteurs traditionnels de la santé de se penser comme parties-prenantes de « réseaux soignants », au sein duquel il peut notamment jouer un rôle de médiation numérique, contribuant à l'appropriation par chacun des technologies visant à renforcer son autonomie.

### **Comment les acteurs de l'ESS peuvent-ils s'inscrire au cœur de l'innovation sociale ?**

Alors que, de toutes parts et dans tous les domaines, fleurissent en France et dans le monde des innovations manifestement porteuses d'avenir, la

question essentielle est aujourd'hui de savoir comment faire de ces initiatives des leviers de changement sociétal. Pourtant, de nombreux acteurs de l'ESS, focalisés sur des contraintes de gestion du court terme, paraissent aujourd'hui incapables de capter ou de soutenir ces capacités de transformation sociale. Dès lors, à l'heure où la demande sociale augmente, leur capacité de réponse est inversement proportionnelle. Alors que le vieillissement démographique met à l'épreuve les missions des acteurs de l'ESS et des valeurs de solidarité, d'autonomie et de démocratie dont ils se réclament, il leur appartient de reformuler leur stratégie en connaissance des mutations de l'environnement au sein duquel ils évoluent.

- La puissance publique peine à accompagner le déploiement de l'innovation, tandis que les acteurs privés sont souvent moteurs de dynamiques d'innovation hors sol, déconnectées des dynamiques territoriales qui les environnent. La structuration d'une filière Silver Economy, reposant sur le prototypage industriel de produits et de services destinés à être dupliqués hors de toute prise en compte de leur adéquation avec des besoins évolutifs et différenciés selon les territoires et les situations personnelles, en est le dernier exemple. Les acteurs de l'ESS auront un rôle clé s'ils parviennent à **déclencher de nouvelles dynamiques d'innovation sociale ancrées dans leurs territoires**, ouvertes et ascendantes. Ils pourraient, à ce titre, **développer leurs liens avec les innovateurs sociaux**. Ces derniers peuvent faire usage des outils que proposent les différents statuts des organisations de l'économie sociale et solidaire, pour mettre en pratique de nouvelles formes de gouvernance (inclusion des parties-prenantes : porteur(s), chercheurs, financeurs privés comme publics, usagers), impulser des dynamiques inter-acteurs au niveau des territoires, et permettre la mutualisation des expertises portées par différents acteurs d'un même territoire et l'ouverture d'espaces d'innovation coopérative.
- Ainsi, les acteurs de l'ESS contribueraient à faire des dynamiques d'innovation sociale ouvertes et ascendantes de nouveaux vecteurs du politique, notamment en ouvrant de nouveaux espaces d'engagements citoyens.
- Alors que le modèle du « passage à l'échelle » et de la généralisation semble souvent inadéquat, il

appartient aux acteurs de l'ESS et à ceux qui les accompagnent de dessiner de nouveaux modes de diffusion des innovations sociales, en partant de la spécificité des différents écosystèmes et de la possibilité d'impulser des communautés d'acteurs autour de projets innovants. Ces nouvelles formes d'essaimage peuvent solliciter **des mécanismes de financement eux-mêmes** innovants. Parmi les différents instruments d'investissement à impact social, le mécanisme de financement par *social impact bonds* semble l'un des plus prometteurs : davantage encore que les autres instruments d'investissement à impact social, il génère des communautés d'acteurs, publics comme privés, financeurs et porteurs, unis autour d'un projet créatif et inédit, poursuivant un ensemble limité d'objectifs et évaluables. Enfin, la reformulation de la question de la mesure d'impact à partir d'un élargissement du concept de « chaîne de valeur » à l'ensemble des externalités positives produites par les associations partenaires pourrait contribuer à multiplier les points d'ancrage des instruments d'investissement à impact social.

- L'inscription des acteurs de l'ESS au cœur de dynamiques d'innovation sociale suppose qu'ils intègrent pleinement la démarche prospective. En France, la fonction de diagnostic et d'anticipation reste trop souvent captive des institutions publiques, ou de sociétés privées les mettant au service de leurs seuls intérêts stratégiques. L'émergence d'un marché du vieillissement, intéressant au premier chef des compagnies d'assurance mais également des fournisseurs d'équipements et des prestataires de services, en est l'un des derniers exemples. La participation des acteurs de l'ESS à des démarches prospectives peut ainsi contribuer à mobiliser les énergies pour changer d'ère et redonner du sens à l'action collective.

Cette dynamique pourrait être amplifiée par la montée en compétence des animateurs, des médiateurs, mettant en œuvre de nouvelles méthodologies d'implication et de consultation pour impulser des projets ouverts. Ces derniers pourraient tirer profit de la mise en œuvre d'un Observatoire de l'innovation sociale, plateforme de collecte et de classement des initiatives inspirantes. Les acteurs de la chaîne de l'accompagnement doivent ainsi diffuser des outils et des méthodes permettant à ces organisations de formuler leur stratégie et de penser leurs modes d'action à l'aune des tendances qui structurent la société dans laquelle ces organisations évoluent et qu'elles entendent transformer. Elles pourraient ainsi devenir le noyau d'une capacité d'expertise et de prospective indépendante au service de l'intérêt général, permettant à chacun d'être un citoyen en action.



# Introduction

## Pourquoi cette étude ?

La population française, comme celle de tous les autres pays du monde, vieillit. Ce vieillissement résulte d'abord de la baisse de la fécondité – même si celle-ci a été moins forte que dans les autres pays européens, ensuite de l'allongement de l'espérance de vie, qui s'opère désormais essentiellement par le recul de l'âge au décès. Pour ne citer qu'un seul chiffre, entre 1960 et 2012, la part des 0-19 ans est passée de 30% à 24% de la population totale tandis que celle des 60 ans ou plus passait de 16% à près de 24%. Sauf événement majeur (pandémie ou choc migratoire, par exemple), on peut sans grand risque affirmer que ce vieillissement démographique s'accroîtra dans les décennies à venir, que la part des plus de 60 ans continuera à croître, notamment sous l'effet de l'arrivée à cet âge des générations nombreuses du *baby boom*, et que la part des personnes très âgées, les 75 ans ou plus, *a fortiori* les 80 ans ou plus, augmentera encore plus rapidement sous l'effet du recul de l'âge au décès.

Dans le discours public, l'« adaptation de la société au vieillissement » résonne aujourd'hui comme un véritable mot d'ordre : à rebours d'une approche médico-sociale focalisée sur la prise en charge de la dépendance, il s'agirait de poursuivre des politiques permettant d'anticiper la perte d'autonomie, voire de la retarder<sup>1</sup>. Le texte de loi relatif à l'adaptation de la société au vieillissement, promulgué en janvier 2016, se réclame ainsi d'un changement de paradigme concernant les politiques du vieillissement. Assumant ainsi qu'aucune mesure ne porte directement sur la gestion administrative et financière de la dépendance – et évacuant dès lors le problème du coût des maisons de retraite et du reste à charge pour les familles, ses principales réalisations concernent l'adaptation des lieux de vie – la revalorisation de l'APA à domicile ayant pour but de favoriser l'équipement des logements des personnes vieillissantes pour favoriser leur maintien à domicile

<sup>1</sup> Voir Luc Broussy (rapporteur), *L'Adaptation de la société au vieillissement de la population : année zéro!*, La Documentation française, janvier 2013.

<sup>2</sup> Voir Claire Bernard, Sanaa Hallal, Jean-Paul Nicolai, *La Silver Economie, une opportunité de croissance pour la*

– et la reconnaissance de la condition des proches aidants.

Mais, davantage encore que dans ces mesures, la puissance publique semble vouloir situer la nouveauté de son action d'adaptation de la société au vieillissement dans les partenariats qu'elle cherche à tisser avec les acteurs privés, comme en témoigne la politique de structuration d'une filière Silver Economie initiée en 2013. Partant de l'idée que les individus de 60 ans ou plus deviendront les principaux consommateurs de biens et de services sur les marchés de la santé, de l'alimentation, de l'équipement, des loisirs ou encore de l'assurance-prévoyance, et continueront à jouer un rôle moteur dans l'économie résidentielle, la puissance publique s'est associée à de grands groupes privés pour appuyer la construction d'une offre seniors compétitive et dotée des moyens de rencontrer sa demande<sup>2</sup>.

Les effets de l'émergence de ce « marché des seniors » sur l'adaptation de la société au vieillissement pourraient néanmoins demeurer relativement faibles. L'émergence et le développement de ce marché est d'abord suspendu à des incertitudes relatives à la solvabilité de la demande : les revenus disponibles des seniors sont très divers et, pour une grande part, dépendront de l'évolution du pouvoir d'achat de leurs retraites, qui inévitablement ne croîtront plus au même rythme que dans le passé. Telle est la conséquence évidente des réformes successivement adoptées concernant l'allongement de la durée de cotisation, peu compatible avec le sous-emploi endémique dont souffre la France, ou le nouveau système d'indexation des pensions. En outre, ces réformes étant restées trop timides, il faudra inévitablement en engager d'autres qui, sans nul doute, amputeront davantage le montant des pensions. Le risque est donc que l'offre en produits et services de la Silver Economie ne s'adresse qu'aux catégories les plus solvables des seniors, les autres catégories risquant d'être laissées pour compte bien que leurs besoins soient tout aussi, sinon plus importants<sup>3</sup>.

France, Commissariat général à la stratégie et à la prospective, décembre 2013.

<sup>3</sup> Voir l'étude de Futuribles International sur « La solidarité à l'épreuve du vieillissement démographique » et le rapport de Hugues de Jouvenel et Alain Parant sur « L'avenir du système français de protection sociale » (2013)

Ayant été assez largement conçue hors sol, cette offre en solutions technologiques innovantes (domotique, robotique, et autres objets connectés) risque, en outre, de rencontrer des difficultés d'appropriation par les usages. Une véritable adaptation de la société au vieillissement impliquerait en effet d'accompagner l'émergence de dynamiques d'innovation sociale reposant sur des processus plus ouverts et ascendants. La structuration de « Silver Régions »<sup>4</sup> et, plus récemment, l'expérimentation de Conférences de financeurs à l'échelle des départements<sup>5</sup>, pourraient contribuer à ce nécessaire ancrage des processus d'innovation dans des écosystèmes territoriaux.

Il n'en reste pas moins que cette approche par la consommation néglige la contribution possible des personnes âgées de 60 et plus au rééquilibrage d'une société en transition sur les plans économique, écologique, social, technologique et politique. Outre leur implication dans des solidarités de proximité, comme aidants familiaux ou responsables bénévoles, ces personnes pourraient participer de nouvelles formes d'engagement et jouer un rôle essentiel dans la recomposition du fait associatif, collaboratif et coopératif.

Constatant ainsi qu'il existe un champ d'action important pour les différents acteurs de l'ESS, constatant également la nécessité d'impulser de nouvelles dynamiques d'innovation dans les dispositifs à mettre en place pour adapter la société au vieillissement de la population, Futuribles International et La Fonda ont lancé une étude prospective sur les enjeux du vieillissement démographique pour les acteurs de l'ESS, dont ce rapport présente les résultats qui ont vocation à être source d'inspiration concrète pour ces derniers.

---

<sup>4</sup> Sur les « Silver Régions », voir la partie qui y est consacrée dans le dossier web de l'Auise, <http://www.auise.org/articles/pilotage-et-animation-des-silver-regions>

<sup>5</sup> Dispositif phare de la loi d'adaptation de la société au vieillissement, les Conférences des Financeurs de la Prévention de la Perte d'Autonomie (CFPPA) ont pour but de coordonner les actions et les financements autour d'une stratégie commune au niveau des départements. Vingt-six territoires préfigurateurs ont été définis, La Mutualité Française, de par son activité de complémentaire santé, de gestionnaire de réseaux de soins et d'actions de prévention et de promotion de la santé, y est membre de droit, aux côtés

## **Un dispositif favorisant l'intelligence collective**

Cette étude a mobilisé trois cercles de travail : un premier cercle, composé l'équipe projet ; un second cercle, regroupant les membres du Comité d'orientation, composé des organisations contribuant à l'étude ou à son financement, ainsi que de personnalités qualifiées ; un troisième cercle, composé de praticiens et d'experts, mobilisés ponctuellement, selon chacun phase de l'étude.

Il ne s'agit donc pas d'une étude « clé en main ». Des ateliers participatifs ont été organisés à chacune des différentes étapes de l'étude (voir *infra*), véritables espaces d'échange et de réflexion associant des experts qualifiés et les acteurs de l'ESS et leurs partenaires.

Des chercheurs du monde académique ont été sélectionnés pour leur expertise, dans une optique résolument pluridisciplinaire permettant de mener une analyse multidimensionnelle des enjeux liés à l'adaptation de la société au vieillissement démographique.

## **Les grandes phases de l'étude : de la prospective exploratoire à la prospective stratégique**

Le présent rapport est organisé autour des différentes étapes qui se sont succédées lors de cette étude, permettant le passage progressif de l'exploration des avenirs possibles d'une société vieillissante à l'identification de pistes stratégiques pour les acteurs de l'ESS.

de la CARSAT, de la MSA, du RSI, de la CPAM et de l'ANAH. Les régimes de base d'assurance vieillesse et maladie, délégations locales de l'Agence nationale de l'habitat, fédération des institutions de retraite complémentaire, mutuelles, sont concernés par ces dispositifs dont la mise en place est pilotée par la CNSA et qui s'appliquent à réaliser un diagnostic des besoins en matière de prévention des personnes âgées de 60 ans et plus, à recenser les initiatives locales, afin d'établir un programme coordonné de financement des actions individuelles et collectives. Voir notamment <http://www.cnsa.fr/compensation-de-la-perte-dautonomie/financement-des-prestations/la-conference-des-financeurs>.

# GRANDES PHASES DE L'ÉTUDE

**Septembre 2014**

Cadrage de l'étude : problématique et méthodologie



Rédaction de la note de cadrage



Mobilisation des experts

**Réunion de lancement**  
du Comité d'orientation  
(9/03/2015)

Lancement de la souscription

**Mars 2015**

Prospective exploratoire

Rédaction du document de travail « Quels avvenirs possibles pour une société vieillissante ? »



**Atelier # 1 :**  
Construction de scénarios exploratoires  
(2/04/2015)

Consolidation des scénarios par l'équipe-projet

**Atelier # 2 :**  
Identification des questions essentielles pour la société  
(7/05/2015)

Collecte de 300 innovations

**Bilan à mi-parcours**  
du Comité d'orientation  
(2/07/2015)

Rédaction des pistes stratégiques par l'équipe projet

**Atelier # 4 :**  
Identification des pistes stratégiques pour les acteurs de l'ESS (11/12/2015)

Rédaction de monographies détaillées sur 10 innovations

**Atelier # 3 :**  
Analyse des 100 innovations et sélection de 10 d'entre elles  
(25/09/2015)

Pré-sélection de 100 innovations par l'équipe-projet

**Octobre 2015**

Prospective stratégique

Parution de la Tribune Fonda 228 « Société vieillissante, société innovante » (12/2015)

**Réunion de fin d'étude du Comité d'orientation :**  
mise en débat des pistes stratégiques  
(19/02/2016)

Livraison et mise en ligne du rapport final, mise en ligne du recueil d'innovations (03/2016)

**Mars 2016**

Publication des résultats

Colloque de restitution au siège du Crédit Coopératif (10/05/2016)



## **Ce rapport contient donc :**

1) en guise de « toile de fond » des **scénarios**, les **tendances lourdes et émergentes** de toute nature (démographique, sociologique, économique, financière...) qui semblent particulièrement déterminantes vis-à-vis de notre sujet ;

2) les **scénarios contrastés** qui ont été établis par le groupe en tenant compte des incertitudes majeures relatives notamment à l'évolution du contexte économique, social et politique des prochaines années, qui n'ont aucune prétention à prédire l'avenir mais qui tentent d'éclairer le spectre des futurs possibles ; résolument contrastés, ils tiennent compte des facteurs évidents de discontinuité ou de rupture ainsi que des options alternatives pouvant être adoptées tant par les pouvoirs publics que par les acteurs privés. Ces scénarios ont été discutés lors d'ateliers réunissant des responsables d'organisations de l'ESS, qu'ils soient acteurs de terrain, acteurs de l'accompagnement (DLA, fédérations du secteur sanitaire et social,...), ou de la représentation des acteurs de l'ESS. La réalisation de cette phase d'étude s'est appuyée sur les travaux de prospective déjà réalisés par Futuribles International sur les enjeux du vieillissement démographique<sup>6</sup>, et par la Fonda sur l'avenir du monde associatif<sup>7</sup>.

3) les **neuf questions essentielles** qui ont été identifiées à partir des tendances et des scénarios contrastés par l'équipe projet, les membres du conseil scientifique et ceux du comité de pilotage ;

4) une **présentation** succincte du répertoire de **300 innovations**, menées en France et à l'étranger, esquissant déjà des réponses à ces questions essentielles ;

5) **10 monographies** consacrées à des projets sélectionnés pour leur caractère particulièrement innovant eu égard aux questions essentielles précédemment identifiées, et permettant d'apprécier les conditions dans elles avaient été développées, ainsi que leur efficacité.

6) en guise de conclusion, des **pistes stratégiques** notamment identifiées à partir de l'analyse des précédentes monographies.

---

<sup>6</sup> Voir en particulier l'étude de Futuribles International sur « La solidarité à l'épreuve du vieillissement démographique » et le rapport d'Hugues de Jouvenel et

Alain Parant sur « L'avenir du système français de protection sociale » (2013)

<sup>7</sup> La Fonda, *Faire ensemble 2020* (2014), en ligne : <http://faireensemble2020.org/>.

# Tendances lourdes et émergentes

En guise de « toile de fond » des scénarios et en nous fondant sur les travaux de Futuribles International et de La Fonda, sont ici très brièvement rappelées les tendances lourdes, évolutions majeures et à forte inertie, ainsi que les tendances émergentes qui pourraient infléchir ces dernières. Sans aucune prétention à l'exhaustivité, ne sont ici présentées que les tendances qui semblent particulièrement déterminantes vis-à-vis de notre sujet. Ces tendances sont les suivantes :

**1) Le vieillissement démographique** entendu, non en terme biologique, mais comme l'accroissement inéluctable du nombre et de la proportion dans la population totale des personnes dites âgées, qu'il s'agisse des personnes de 60 ans et plus, de 65 ans et plus, ou de 70 ans et plus.

- L'espérance de vie est de 78,4 ans pour les hommes, 84,8 ans pour les femmes. L'INSEE projette un allongement continu de l'espérance de vie d'ici à 2060. Cette année-là, elle devrait être de 86 ans pour les hommes et 91,1 ans pour les femmes.
- L'âge moyen de la perte d'autonomie est de 83 ans. 8 % des plus de 60 ans, et 20 % des plus de 80 ans sont dépendants.
- Les personnes âgées de 60 ans et plus sont au nombre de 15 millions aujourd'hui. Elles pourraient être 20 millions en 2030, soit plus du tiers de la population française.

Cette tendance, inéluctable à l'horizon des prochaines décennies, résulte de la baisse de la fécondité et de l'allongement de l'espérance de vie observées dans le passé, et de la pyramide d'âge de la population actuelle de la France.

Demeurent cependant d'importantes incertitudes sur la fécondité, la mortalité et les migrations futures.

**2) La recomposition des rapports entre individus et collectif**, marquée par :

- **La transformation de la structure familiale** : baisse des mariages, augmentation des divorces

(ils représentent 60 % des affaires civiles), essor de nouvelles formes d'union (concubinage, PACS, etc.), précarité des dites unions, fréquences des recompositions familiales (Les familles monoparentales ont été multipliées par deux entre 1990 et 2008). S'il demeure d'importantes incertitudes sur la poursuite de ces tendances, l'une d'entre elles est certaine et directement liée à l'allongement de l'espérance de vie : l'existence de familles à trois et même à quatre étages, sinon plus.

- **La crise des corps intermédiaires** se traduit d'une part par un effondrement du **taux de syndicalisation** (7.8 % en France en 2010 selon l'OCDE, contre 21.7 % en 1970) et un **affaiblissement de l'Eglise** (on estime que 60 % des français sont catholiques, dont 10 % de pratiquants, et 30 % des français sont athées), et d'autre part par l'affaiblissement des partis politiques (selon le Baromètre de la confiance du Ceipof publié en 2015, seuls 8.4 % des français accordent leur confiance aux partis politiques). Le discrédit des élites dirigeantes, de quelque obédience politique qu'elles soient, se traduit par l'essor, singulièrement en France, d'une « société de défiance », et par la montée des populismes et des extrémismes.
- **L'affirmation d'un individu qui cherche à s'émanciper de son héritage familial et social**, et rejette l'organisation verticale de la société.
- **L'essor de nouvelles formes d'engagement**, y compris les multiples développements du monde associatif et de l'économie sociale et solidaire. Le numérique transforme profondément les manières de militer, communiquer, collecter des fonds. Les pétitions en ligne, les hacker et lanceurs d'alerte, la militance sur les réseaux sociaux, le crowdfunding en sont des manifestations tangibles. Se développent également de nouvelles solidarités de proximité.

**3) La crise du système de protection sociale**, fondé sur des assurances collectives depuis l'ordonnance Laroque de 1945. Sa crise résulte de la fin du plein emploi, impliquant un déséquilibre croissant entre le nombre d'actifs occupés et cotisants et celui des inactifs allocataires, et entre les ressources, essentiellement fondées sur le rendement des cotisations sociales, et les dépenses, essentiellement composées des dépenses de santé et

de retraite. Ce système souffre d'une crise structurelle, à la fois financière, d'efficacité et de légitimité.

**4) La décentralisation et la montée en puissance des collectivités locales,** singulièrement du département dans le domaine des politiques d'aide et d'actions sociale. Cette tendance s'accompagne d'une certaine territorialisation de politiques publiques, c'est-à-dire d'une inscription différenciée selon les priorités locales.

**5) La résurgence de phénomènes de pauvreté et de précarité subie.** La montée de paupérisation et de la précarité subie touche étudiants, travailleurs et seniors. En 2012, le taux de pauvreté en France est de 13.9%. A la même date, 8,5% des 1,5M de personnes accueillies par le Secours Catholique étaient âgées de plus de 60 ans, contre 5% en 2000, l'accroissement de cette proportion étant plus rapide que le vieillissement de la population. Ceci résulte de la moindre croissance économique, de l'augmentation du chômage et du sous-emploi, et a pour effet l'essor des politiques d'aides et d'actions sociales, et notamment de dispositifs tels que le RSA.

**6) Les transformations du salariat.** L'hybridation des statuts d'activité, entraînant le brouillage de l'opposition traditionnelle entre activité et inactivité, est particulièrement sensible chez les 55-75 ans, chez qui l'on observe un pic de l'engagement bénévole mais aussi, du moins chez les cadres et professions intellectuelles, la prolongation de l'activité professionnelle sous le statut d'autoentrepreneur ou de consultant, parfois même au service de l'entreprise que l'on vient de quitter comme salarié.

**7) Le développement de l'infrastructure numérique,** qui impacte la totalité des aspects de l'activité humaine :

- **L'entrée dans la société de la connaissance,** où la coproduction et la diffusion des savoirs sont considérées comme des moteurs du développement.
- **L'émergence du « Big Data »,** marquée par la massification de la collecte des données individuelles, et leur traitement automatisé au moyen d'algorithmes de plus en plus complexes, impacte de nombreux domaines, notamment celui de la santé. Elle s'est accompagnée de la montée en puissance des plateformes d'intermédiation entre une demande et une offre de service qu'elles ne produisent pas directement.

**8) L'émergence de l'impératif du développement durable** d'abord sous l'effet de la prise de conscience de la finitude des ressources naturelles et de la fragilité de l'écosystème, et la remise en cause de la « société de consommation » (du « toujours plus »). Sobriété et recherche de nouveaux modèles de développement conciliant évolution démographique, survie de la planète et développement social et économique. ■

# Scénarios

## Les avenir possibles d'une société vieillissante

*Résolument contrastés, ces scénarios ont été établis à partir d'une identification et d'une analyse des différentes variables – acteurs et facteurs – jouant ou susceptibles de jouer un rôle moteur par rapport aux évolutions, à moyen et à long termes, d'une société confrontée au vieillissement de sa population.*

Ces différentes variables ont été regroupées en quatre composantes principales :

1) La **population** et les perspectives démographiques françaises constituent la première composante. Les facteurs d'incertitudes sur l'évolution de l'espérance de vie, mais également sur l'évolution de la fécondité et du solde migratoire étant plus grands que l'on ne l'imagine habituellement, les microscénarios ont été établis à partir d'hypothèses plus contrastées que celles retenues par l'INSEE dans ses propres projections. De ce fait, l'on observe que l'éventail des futurs possibles de la pyramide des âges de la population française est plus ouvert que cela n'apparaît habituellement. Partant de ces microscénarios démographiques, sont ici examinés les « effets propres » du vieillissement démographique, c'est-à-dire ceux résultant de la seule déformation de la pyramide des âges, toutes choses restant égales par ailleurs.

2) La deuxième composante est relative aux **perspectives de croissance économique et d'emploi**. Les microscénarios portent sur les transformations possibles de l'appareil productif français, en tenant compte des forces et des faiblesses de l'économie française, des facteurs susceptibles de contribuer à son rebond ou, au contraire, de ceux risquant de jouer un rôle frein dans sa nécessaire mutation vers des formes sans doute fort différentes du modèle dominant des décennies passées. Partant de ces considérations, compte tenu d'une part de l'accroissement de la population active, d'autre part du sous-emploi endémique dont souffre la France, des estimations très contrastées ont été établies concernant le volume possible d'emplois.

3) La troisième composante concerne la **dynamique sociale**, marquée incontestablement par une forte évolution des valeurs, et notamment par un phénomène d'individualisation des valeurs et des comportements. Les rapports entre individus se recomposent en profondeur, posant dans de nouveaux termes la problématique des solidarités collectives, sur fond d'inégalités de plus en plus perçues comme inacceptables et de transformations très profondes des structures sociales dont atteste, par exemple, la métamorphose de la famille et les formes d'emploi.

4) La quatrième composante porte sur le « **système** » de **protection sociale français** qui, tel qu'il se présente aujourd'hui, résulte en réalité de l'accumulation de différentes mesures introduites au fil du temps, en réponse aux évolutions de la population française, à celles de l'emploi, aux phénomènes de pauvreté et de précarité, aux ressources et dépenses des ménages, mais aussi aux transformations de la société française au cours des dernières années. Ce système souffre aujourd'hui d'une crise structurelle, à la fois financière, d'efficacité et de légitimité, nécessitant une réforme profonde. Les recombinaisons possibles des articulations entre dispositifs d'assistance, d'assurance et de prévoyance, et entre les différents acteurs de la protection sociale, sont notamment au cœur des microscénarios.

Quatre microscénarios ont été élaborés pour chacune de ces composantes (leur contenu est synthétisé dans les tableaux ci-après). Ils ont servi de base à la construction de scénarios globaux, présentant de manière systémique les avenir possibles d'une société confrontée au vieillissement de sa population. Le croisement et l'articulation entre les microscénarios des différentes composantes ont donné forme à quatre macroscénarios résolument contrastés. Le tableau schématise la manière dont les différents microscénarios s'articulent au sein des scénarios globaux.

Ces scénarios n'ont aucune valeur prédictive ; ils visent exclusivement à éclairer le champ des possibles, en tenant compte de l'évolution tendancielle, mais aussi des facteurs de discontinuités et de ruptures qui peuvent intervenir. Leur vocation n'est pas de prédire l'avenir, mais de mettre en évidence les enjeux futurs découlant du vieillissement

démographique. Ces scénarios décrivent – certes de manière simplificatrice et caricaturale - des futurs possibles qui, évidemment, ne sont pas équiprobables à différents horizons temporels (cf. le schéma ci-après). Le scénario 1, « La France à la dérive », est le scénario tendanciel. Les trois autres scénarios « Vers un nouvel ordre moral », « La social-démocratie réinventée » et « La société digitale et collaborative » sont des scénarios de rupture avec ce scénario tendanciel ; leur entrée en scène résulte de phénomènes de discontinuités possibles, que le récit de chacun de ces futurs possibles s'est attaché à mettre en lumière. ■

## Microscénarios

Composantes	Microscénarios			
	MS1	MS2	MS3	MS4
1. Population	<p style="text-align: center;"><b>Référence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fécondité constante, l'espérance de vie s'allonge relativement peu mais de manière plus égalitaire, le solde migratoire se pérennise à son niveau actuel</li> <li>- croissance de la population totale sur toute la période de projection, mais à rythme ralenti</li> <li>- quasi-constance des effectifs de jeunes et augmentation marquée des effectifs âgés</li> <li>- vieillissement accru: baisse de la proportion de jeunes et une augmentation des proportions de plus âgés</li> <li>- stabilité des effectifs et de la structure par âge de la population d'âge actif</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Syndrome Bulgare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- effondrement de la fécondité, maintien de l'espérance de vie à son niveau actuel, baisse du solde migratoire</li> <li>- faible augmentation temporaire de la population totale avant une tendance marquée au déclin</li> <li>- inversion de la balance naturelle avant 2030 pour cause de déclin des naissances et poussée des décès</li> <li>- fort déclin des effectifs de jeunes et croissance soutenue des effectifs âgés</li> <li>- vieillissement très accéléré de la population</li> <li>- contraction et vieillissement interne de la population d'âge actif</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Troisième Age Roi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- léger déclin de la fécondité, augmentation de l'espérance de vie, maintien du solde migratoire à un niveau assez faible</li> <li>- population totale croissant à un rythme de plus en plus ralenti puis stabilisée</li> <li>- balance naturelle devenant déficitaire peu après 2040</li> <li>- déclin des effectifs de jeunes et croissance très vigoureuse des effectifs d'âgés et de très âgés</li> <li>- vieillissement très rapide et intense</li> <li>- contraction et vieillissement interne de la population d'âge actif</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>France vitalité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hausse de la fécondité, stabilisation de l'espérance de vie, hausse du solde migratoire moyen</li> <li>- croissance ininterrompue et rapide de la population totale</li> <li>- balance naturelle toujours positive par surcompensation de la hausse des décès par les naissances</li> <li>- augmentation des effectifs de jeunes, mais augmentation encore plus soutenue des effectifs d'âgés</li> <li>- poursuite du vieillissement mais stabilisation de la proportion de jeunes</li> <li>- stabilité des effectifs et de la structure par âge de la population d'âge actif</li> </ul>



Composantes	Microscénarios			
2. Croissance et emploi	<b>MS1</b> <b>Engourdissement programmé</b> - déclin économique (carence d'investissements, déclin des capacités d'innovation, formation déconnectée des réalités économiques, concurrence extérieure...) - chômage important des jeunes et des seniors et concentration de la population active occupée sur les âges adultes - scénario tendanciel dont le terme est inférieur à 2050	<b>MS2</b> <b>Marché dual</b> - règne des multinationales et Etat autoritaire d'inspiration libérale - crise finale de l'UE - politiques de dérégulation - aucune politique d'investissement	<b>MS3</b> <b>Marché responsable</b> - développement de la RSE, de l'ISR, de l'entrepreneuriat social - construction européenne et vision d'avenir - politiques d'investissement dans la construction des infrastructures sociales numériques	<b>MS4</b> <b>Economie collaborative</b> - développement de l'infrastructure numérique - fin de l'emploi de masse, nouvelle conception de l'activité - économie de la fonctionnalité - communaux collaboratifs - services relationnels

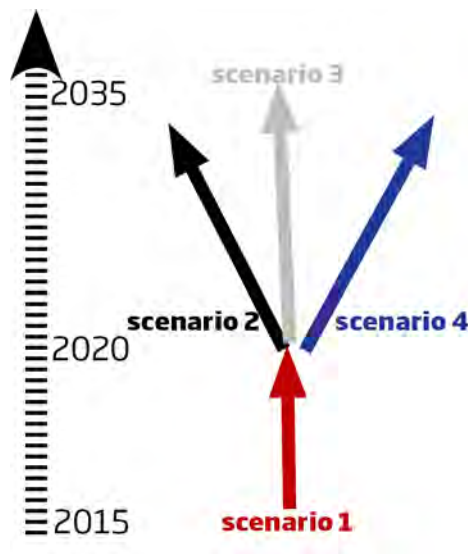
3. Dynamique sociale	<b>MS1</b> <b>Individualisme et indifférence</b>	<b>MS2</b> <b>Recentrage sur les proches</b>	<b>MS3</b> <b>Avènement des tribus</b>	<b>MS4</b> <b>Nouvelles valeurs</b>
	- affaiblissement des liens interpersonnels (y compris familiaux) - engagement seulement ponctuel en faveur d'intérêts individuels - appel récurrent à l'Etat, qui mène une politique de compromis social, sans vision d'ensemble, maintenant en place les acquis - cohésion sociale mise en péril	- légitimité des pouvoirs publics remise en cause, méfiance envers autrui - individualisme affinitaire et solidarités informelles (famille élargie, formation de communautés restreintes) - érosion des formes de solidarité nationales, creusement des inégalités	- développement de communautés autour de croyances et de représentations partagées - inégalités en ressources financières, matérielles et humaines entre ces communautés - cohabitation de représentations du monde et de la société très diverses, parfois opposées, pas de bien commun - délégitimation de la puissance publique et des systèmes de solidarité nationaux	- nouvelles attentes vis-à-vis du travail, développement personnel - « individualisme universaliste », ouvert, étendu au-delà du cercle familial ou de la communauté immédiate (avec développement des solidarités virtuelles)

Composantes	Microscénarios			
4. Système de protection sociale	<p><b>MS1</b> Réformes paramétriques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réformes paramétriques de la Sécurité sociale</li> <li>- inflation des dépenses d'aide et d'action sociales malgré leur encadrement strict</li> <li>- régimes de prévoyance fortement mobilisés (avec l'alternative entre segmentation de leur offre accentuant les inégalités, et mutualisation des risques grâce au soutien de la puissance publique)</li> </ul>	<p><b>MS2</b> Protection sociale a minima</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sécurité sociale universelle <i>a minima</i></li> <li>- simplification maximale des dispositifs d'aides et d'action sociale (workfare, impôt négatif modulé selon lieux de vie)</li> <li>- financement par l'impôt, allègement des cotisations permet une politique active de l'emploi</li> <li>- régimes de prévoyance réservés aux plus riches, entraide informelle pour les plus pauvres</li> </ul>	<p><b>MS3</b> Protection sociale sous contrainte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réforme radicale de la Sécurité sociale (régime de retraite unique par points, pas de « cinquième risque », assurance maladie pénalisant les comportements à risque)</li> <li>- région seul échelon de gestion d'un système de santé public très axé sur la prévention</li> <li>- IP très mobilisées, offre « multirisques » responsabilisant les assurés en pénalisant leur exposition aux risques</li> <li>- rôle important des organisations de l'ESS au niveau des territoires, en partenariat avec les entreprises et les collectivités.</li> </ul>	<p><b>MS4</b> Refondation du système</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- système unique d'assurance maladie, couvrant l'ensemble des risques</li> <li>- discrimination positive</li> <li>- reconnaissance de nouveaux acteurs de l'action sociale : communautés supports de solidarités informelles se développant dans des logiques de don/contre-don.</li> <li>- idée d'équité, de juste répartition des opportunités</li> </ul>

# SCENARIOS GLOBAUX

## Composantes

1. Population	<b>MS1</b> Référence	<b>MS2</b> Syndrome Bulgare	<b>MS3</b> Troisième Age Roi	<b>MS4</b> France vitalité
2. Croissance et emploi	<b>MS1</b> Engourdissement programmé	<b>MS2</b> Marché dual	<b>MS3</b> Marché responsable	<b>MS4</b> Economie collaborative
3. Dynamique sociale	<b>MS1</b> Individualisme et indifférence	<b>MS2</b> Recentrage sur les proches	<b>MS3</b> Avènement des tribus	<b>MS4</b> Nouvelles valeurs
4. Système de protection sociale	<b>MS1</b> Réformes paramétriques	<b>MS2</b> Protection sociale a minima	<b>MS3</b> Protection sociale sous contrainte	<b>MS4</b> Refondation du système
<b>Scénarios globaux</b>	<b>La France à la dérive</b>	<b>Vers un nouvel ordre moral</b>	<b>La social-démocratie réinventée</b>	<b>La société digitale et collaborative</b>



# Scénario 1

## « La France à la dérive »

### (de 2015 à 2020-2025)

#### Composantes

1. Population	<b>MS1</b> Référence	<b>MS2</b> Syndrome Bulgare	<b>MS3</b> Troisième Age Roi	<b>MS4</b> France vitalité
2. Croissance et emploi	<b>MS1</b> Engourdissement programmé	<b>MS2</b> Marché dual	<b>MS3</b> Marché responsable	<b>MS4</b> Economie collaborative
3. Dynamique sociale	<b>MS1</b> Individualisme et indifférence	<b>MS2</b> Recentrage sur les proches	<b>MS3</b> Avènement des tribus	<b>MS4</b> Nouvelles valeurs
4. Système de protection sociale	<b>MS1</b> Réformes paramétriques	<b>MS2</b> Protection sociale a minima	<b>MS3</b> Protection sociale sous contrainte	<b>MS4</b> Refondation du système

#### En résumé

Ce scénario s'inscrit dans le prolongement des tendances observées au cours des 20 dernières années. Il se caractérise par une poursuite du déclin de la France, sur le plan économique et social. La multiplication de réformes purement paramétriques du système de protection sociale, sous le double effet du sous-emploi et du vieillissement démographique, entraîne inéluctablement à l'horizon des 10 prochaines années (2015-2025) une réduction des prestations sociales et assure de moins en moins bien les solidarités entre générations.

#### Récit d'un futur possible

Dans une économie de plus en plus mondialisée, les économies européennes sont concurrencées par les activités des pays émergents (Brésil, Russie, Inde, Chine - les BRIC - mais également par les nouveaux

pays émergents d'Afrique, d'Amérique latine ou d'Asie). Les interdépendances s'accroissent au niveau international alors qu'aucun mécanisme de régulation mondiale ne peut s'imposer. Si les Etats-Unis conservent à peu près leur rang, **l'Europe perd pied** dans une économie dont l'épicentre s'est déplacé de l'Atlantique vers le Pacifique. Des accords régionaux de plus en plus nombreux se développent, y compris entre l'Union européenne et les E.U. mais cette dernière ne parvient toujours pas à surmonter la crise sans précédent qu'elle connaît et à se doter des indispensables instruments de gouvernance commune. La situation dans l'U.E. est du reste marquée par l'accroissement des divergences entre pays dont les trajectoires économiques et sociales sont très contrastées, notamment entre le Nord et le Sud, comme en témoignent, par exemple, la situation de l'emploi et la compétitivité des différents États membres.

Prenant acte de la paralysie dont souffre l'UE-28 et de la faible coopération au sein même de l'Euroland,

conscients en même temps qu'aucun pays européen ne peut faire cavalier seul dans l'économie mondialisée, quelques pays s'accordent sur un pacte visant à l'assainissement de leurs finances publiques et sur une politique de relance de leurs économies. En substance, après avoir constaté la dégradation de leur situation jusqu'en 2016, ils s'accordent sur un plan d'assainissement de leurs économies et de leurs finances publiques et opèrent un véritable choc de compétitivité : réduction des salaires et augmentation du temps de travail, instauration de limites très strictes aux diverses prestations (notamment allocations chômage, RSA...), relative perte de pouvoir d'achat des retraites, contrôle très strict des dépenses de santé... L'ambition affichée est de permettre à ces pays de rebondir d'ici 2020-2025.

Mais, en France, **les obstacles structurels à la croissance économique**, y compris par exemple les carences du système éducatif et l'absence de véritable formation tout au long de la vie, compromettent sérieusement la réussite de cette politique. L'absence de véritable réforme structurelle du système de protection sociale se traduit, en dépit des promesses des gouvernements qui se sont succédés, par une augmentation du prélèvement obligatoire qui compromet la compétitivité de l'économie sans pour autant permettre au système de protection sociale de réellement jouer son rôle d'amortisseur de crise, *a fortiori* d'assurer aux inactifs des revenus de transfert permettant de dynamiser la demande intérieure.

**La situation de l'emploi reste très dégradée**, car la population active continue à augmenter alors que les créations d'emplois demeurent dramatiquement peu nombreuses du fait de la faible compétitivité de l'économie et des coûts salariaux. Ces derniers résultent largement de l'augmentation des prélèvements, qui pénalise à la fois l'emploi et l'investissement productif. Le choc de compétitivité, qui se voulait inspiré de celui opéré en Allemagne au début des années 2000, est un échec patent résultant pour partie de l'absence de consensus entre les partenaires sociaux et de la crispation des Français sur leurs droits acquis, ainsi que de la préférence de longue date accordée en France aux *insiders* au détriment d'un nombre croissant de personnes laissées pour compte.

Les situations de chômage se multiplient donc, entraînant des dépenses supplémentaires pour l'assurance chômage, alors même que les budgets

correspondants sont très contraints et les prestations en conséquence beaucoup moins généreuses. **Le pouvoir d'achat des retraités tend à diminuer très sensiblement par rapport à celui des actifs**, suite à différentes mesures prises entre 2015 et 2020, dont la fusion des régimes de retraites complémentaires (ARCCO et AGIRC), la modification du système d'indexation des retraites et l'augmentation de la CSG (contribution sociale généralisée). Cette baisse du pouvoir d'achat des retraités se traduit par un moindre dynamisme de l'économie résidentielle et présente, une diminution des emplois de services, la multiplication de besoins sociaux non satisfaits et le creusement des inégalités. En outre, alors que de nouvelles stratégies résidentielles sont élaborées par les personnes âgées les plus aisées, les inégalités se spatialisent, mettant en difficulté certains territoires dont les populations se paupérisent.

Quelques réformes de nature essentiellement paramétriques sont certes adoptées, non sans difficulté, compte tenu de la résistance des partenaires sociaux, et de l'attachement des Français à leur système de protection sociale. Ainsi, le nombre d'années de cotisation nécessaires pour bénéficier d'une retraite à taux plein est augmenté. Mais, eu égard au faible nombre de créations d'emplois, le taux d'emploi des jeunes et des *seniors* reste faible. En conséquence, **l'écart se creuse entre la cessation effective d'activité des seniors et l'âge auquel ils peuvent liquider leur retraite**. Finalement, les économies faites sur les retraites s'accompagnent d'un accroissement des dépenses d'allocation chômage, d'assurance maladie et invalidité.

**Les dépenses d'assurance maladie sont de plus en plus rigoureusement encadrées et contrôlées**, notamment par les agences régionales de santé (ARS). En conséquence, des priorités sont définies pour les remboursements, qui renforcent les tendances déjà observables, l'essentiel du budget étant alloué aux ALD (affections de longue durée). Des progrès sont certes réalisés en matière d'efficacité du système de soins, y compris grâce à l'essor de la chirurgie ambulatoire et à la politique de maintien à domicile des personnes âgées bénéficiant des progrès de l'e-santé et de la télésurveillance. Mais **le « risque dépendance » en tant que tel n'est pas pris en charge** par la Sécurité sociale. Au mieux, il est assimilé aux ALD, ce qui augmente leur masse, les autres dépenses de santé (médecine ambulatoire) restant de plus en plus à la charge des patients.

Quelques mesures sont adoptées, telles que des incitations fiscales fortes pour favoriser la vente des logements des personnes âgées (viager libre ou occupé) et / ou la récupération sur leur patrimoine au moment du décès des dépenses publiques occasionnées par leur prise en charge. Des incitations fiscales sont également mises en place pour favoriser le développement d'emplois de service au profit des ménages.

Les **régimes de prévoyance** sont fortement mobilisés, selon **deux modalités radicalement différentes** :

- certaines institutions de prévoyance se développent au profit des populations les plus nanties et leur proposent des produits et services nouveaux contribuant à leur bien-être et les aidants à faire face aux aléas de l'existence. Leur offre, attractive mais onéreuse, s'adresse aux personnes ayant de hauts revenus et/ou ayant constitué une épargne de précaution importante. De nombreuses mutuelles d'assurance comptent parmi ces institutions, leur survie et un souci d'optimisation de leurs performances les ayant amené à s'aligner sur le modèle économique des compagnies d'assurance. Alors que ces mutuelles continuent à se réclamer de l'économie sociale, elles s'éloignent de plus en plus des logiques de fonctionnement de l'ESS, qui comprend dès lors essentiellement des associations et des fondations.

- D'autres, fidèles aux valeurs de l'ESS, peuvent être investies de missions par délégation de service public, et bénéficier de ce fait d'un régime fiscal privilégié en échange des fonctions qu'elles assurent vis-à-vis des populations les plus pauvres.

Alors même que les problèmes de pauvreté et de précarité s'accroissent, **les politiques d'aide et d'action sociales sont soumises à de fortes contraintes**. Cette situation s'explique, d'une part, par l'échec de l'acte III de la décentralisation et de la tentative entreprise par le gouvernement pour réduire le mille-feuille politico-administratif français ; d'autre part par la situation financière désastreuse des finances locales.

Pour faire face à cette situation, **l'Etat externalise certains services publics vers les associations** : l'accompagnement pour le retour à l'emploi, le développement de la prise en charge de la dépendance à domicile, le recentrage de l'hôpital sur ses missions essentielles, le développement de l'hospitalisation à domicile... Sur le modèle de la « *Big*

*Society* » britannique imaginée par David Cameron, et importée en France sous le terme savant de « société auto-organisée de proximité », ces missions de service public sont confiées par le biais d'appels d'offres, les subventions publiques ayant presque complètement disparu. Ces appels d'offres se font de plus en plus via des dispositifs sollicitant les mécanismes de marché (*benchmarking*, mise en concurrence, voire *social impact bond*), et s'orientent donc naturellement vers la satisfaction des demandes les plus solvables. Les associations sont ainsi poussées à entrer dans des logiques de performance répondant à des critères financiers et comptables, mettant en péril leur mission sociale. Ces problématiques de gestion se reportent sur leur gouvernance interne : les associations se professionnalisent et le bénévolat y trouve de moins en moins sa place. Seules les plus grosses d'entre elles parviennent à se développer, notamment en multipliant les regroupements et mutualisations, mais perdent de leur capacité d'innovation.

Les solidarités informelles sont ainsi de plus en plus sollicitées. En particulier, les liens familiaux se renforcent, sous forme de réseaux plus lâches et plus larges qu'auparavant. Les solidarités intergénérationnelles au sein de ces familles se maintiennent globalement, mais peuvent prendre des formes nouvelles. Les familles s'agrandissent et se diversifient, le nombre de générations présentes dans chaque foyer augmente. La famille est de plus en plus organisée autour des plus âgés, à qui l'on s'efforce de prodiguer une aide matérielle qui reste cependant limitée. En effet, **l'essor des solidarités informelles, qu'elles soient familiales ou de voisinage, demeure précaire** tant la situation économique et sociale est dégradée, la crainte de l'avenir importante et stérilisante.

**La société française est ainsi de plus en plus duale**, et les valeurs collectives de moins en moins nombreuses : d'un côté, figure une classe de personnes hautement qualifiées, très mobiles, généreusement rémunérées, exclusivement attachées à leurs proches (familles, collègues) ; de l'autre, se multiplient les populations dont le statut et les revenus sont de plus en plus précaires et faibles, vivant souvent de « petits boulots », développant des activités informelles (y compris de travail au noir) et faisant ainsi vivre des formes d'économie collaborative, dont les limites ne permettent toutefois guère d'assurer des relations de solidarité durable entre ses membres comme entre générations.



La France, après avoir accumulé pendant 40 ans un énorme retard, ne parvient donc pas à redresser sa situation tant les inerties sont grandes et les pouvoirs publics impuissants. Malgré tout, le discours dominant continue à réclamer de l'État qu'il corrige les inégalités et assure une certaine cohésion sociale. Mais, confronté à des demandes contradictoires, en permanence inquiet de mouvements sociaux qui spontanément se créent en réaction aux mesures envisagées, celui-ci « navigue à vue ». Le gouvernement conduit une politique au fil de l'eau adoptant en fonction des circonstances une multitude de petits changements introduits sans cohérence qui crée finalement un sentiment de confusion générale, et contribue à discréditer les institutions publiques et leurs représentants.

## Scénario 2 «Vers un nouvel ordre moral » (2020-2035)

### Composantes

1. Population	MS1 Référence	MS2 Syndrome Bulgare	MS3 Troisième Age Roi	MS4 France vitalité
2. Croissance et emploi	MS1 Engourdissement programmé	MS2 Marché dual	MS3 Marché responsable	MS4 Economie collaborative
3. Dynamique sociale	MS1 Individualisme et indifférence	MS2 Recentrage sur les proches	MS3 Avènement des tribus	MS4 Nouvelles valeurs
4. Système de protection sociale	MS1 Réformes paramétrique	MS2 Protection sociale a minima	MS3 Protection sociale sous contrainte	MS4 Refondation du système

### En résumé

Ce scénario peut intervenir dans le prolongement du scénario 1. Aux alentours des années 2020, un mouvement politique radical se développe sur fond de mécontentement général à l'égard des précédents gouvernements, de gauche comme de droite, dont l'échec s'est avéré patent. Empruntant à la gauche radicale sa dénonciation d'un « libéralisme sauvage » asservi aux intérêts d'entreprises engagées, à l'échelle mondiale, dans une concurrence sans merci, et à la droite sa critique des « lourdeurs de l'administration étatique », ce mouvement, rassemblant les artisans, commerçants, dirigeants de PME, salariés, chômeurs et personnes âgées, porte au pouvoir un gouvernement qui affirme vouloir restaurer l'ordre social de manière autoritaire.

### Récit d'un futur possible

Alors que la croissance économique demeure très faible (< 1% par an), que le taux de chômage et le

sous-emploi n'ont cessé d'augmenter, le pouvoir d'achat des retraites de baisser, et le déficit des finances publiques de se creuser, le pays est au bord de la faillite.

Du projet européen, il ne subsiste que le fonctionnement d'un grand marché en permanence menacé par des crises systémiques du secteur financier. **L'essentiel de l'activité économique est contrôlée par des groupes internationaux**, bénéficiant de traités commerciaux transnationaux leur permettant de passer outre les réglementations établies par les différents Etats. Ces groupes concentrent la quasi-totalité des marques de grande consommation et, dans une stratégie de maximisation de leurs profits à court terme, externalisent un grand nombre de leurs activités. Plusieurs fleurons de l'économie française quittent la France en raison des contraintes fiscales et d'une bureaucratie qu'ils jugent trop lourdes, ou passent sous le contrôle d'investisseurs ou d'entreprises étrangères. Une part croissante des entreprises

françaises, essentiellement des PME opérant comme sous-traitants, connaît une précarité grandissante du fait des lourdes contraintes qui leur sont imposées, en termes de prix et de flexibilité, par leurs donneurs d'ordre internationaux.

Le tissu productif français connaît une polarisation grandissante : si de rares secteurs parviennent à rester dynamiques (armement, aéronautique, luxe, agroalimentaire...) ou tentent sans grands moyens de se développer (économie verte, tourisme...), **une majorité de secteurs connaît un déclin plus ou moins accéléré** (automobile, industrie, banques et assurances...). Cette situation produit des effets en cascade, notamment sur le plan social, d'autant que la demande intérieure est atone, que le tissu productif connaît une crise sans précédent et que se développe une économie souterraine s'affranchissant de toutes les contraintes fiscales et sociales en vigueur.

De plus en plus aigüe, cette crise économique et sociale provoque des **bouleversements politiques de grande ampleur**. Sur fond d'exaspération générale vis-à-vis des gouvernements de gauche comme de droite, dont l'échec est patent, et à la faveur de vagues de protestation vigoureuses, qui prennent parfois un caractère violent, une force politique parvient à s'imposer sur l'échiquier politique en promettant d'abolir les rentes de situation d'une élite dirigeante « vendue » à la cause d'un capitalisme financier international « sans foi ni loi », de remettre au travail tous les Français, de restaurer à la Nation son indépendance et de conférer à chacun une juste récompense de ses efforts. Martelant un discours populiste, mobilisant l'imaginaire du « bon peuple » contre « l'élite corrompue » et des petits contre les gros, **cette force politique nouvelle prône un repli sur les frontières nationales**.

Si elle mobilise en sa faveur des individus et des groupes sociaux très hétéroclites (ouvriers des régions désindustrialisées, petits entrepreneurs, artisans et commerçants, nouvelles générations en quête de sens, personnes âgées dont les revenus n'ont cessé de baisser, chômeurs de longue durée...), l'une de ses priorités est de satisfaire les petits et moyens entrepreneurs, commerçants et artisans, qui constituent sa base électorale. Le nouveau gouvernement instaure **un régime autoritaire d'inspiration libérale**, allégeant les réglementations auxquelles sont soumises les entreprises. Les charges sociales sont fortement réduites, et le marché du travail très fortement dérégulé. Afin d'accroître au

maximum la flexibilité de l'emploi, la durée du contrat de travail, le temps de travail et le salaire sont ajustables en permanence.

Ces mesures visant à restaurer la compétitivité des entreprises ne s'accompagnent toutefois d'**aucune véritable politique d'investissement en faveur de la revitalisation du tissu productif**. De ce fait, la croissance économique reste très faible, voire négative certaines années. Les créations d'emplois sont largement insuffisantes et le taux de chômage s'accroît continuellement, notamment chez les jeunes et les *seniors*, chez qui il dépasse 25 %, alors même que le taux d'activité baisse en raison du nombre de personnes qui ont renoncé à se présenter sur le marché de l'emploi (et du nombre de celles qui sont purement et simplement en fin de droit). La déréglementation progressive du droit du travail conduit à **la multiplication des formes d'emplois précaires**. De nombreux individus quittent le statut de salarié pour celui de travailleur indépendant, tout en continuant de travailler pour leur entreprise d'origine : le droit commercial se substitue au droit du travail. Dans ce contexte, jusqu'en 2025, **les inégalités augmentent entre les individus**. Les uns, de moins en moins nombreux, peuvent toujours compter sur un emploi stable et / ou des revenus et un patrimoine ou, à défaut, quittent le pays grâce à leur qualification. Les autres, au contraire, sont victimes de la libéralisation de l'économie et du marché du travail : ne bénéficiant que d'**une aide sociale a minima** et tendant de plus en plus à se réduire filet de sécurité, ils doivent accepter des emplois faiblement rémunérés du secteur marchand comme du secteur public, et gonflent les rangs du service national d'intérêt public. Les assurances sociales ne fonctionnent désormais plus que sous fortes contraintes. Les allocations chômage sont très strictement soumises à la nécessité d'avoir recherché un emploi et accepté n'importe quelle offre, ou d'avoir effectué un emploi dans un service public d'intérêt national (*workfare*).

Alors que les incertitudes fortes sur l'évolution du contexte économique et social poussent certains jeunes, notamment les plus qualifiés, à émigrer, ceux qui restent en France repoussent leur projet de fonder une famille, le renvoient à la baisse ou y renoncent. **Les solidarités entre générations tendent à régresser** sous l'effet des restrictions budgétaires, de la diminution des revenus du travail comme des revenus de transfert, qu'il s'agisse des allocations chômage ou des pensions de retraite.

La société française connaît une **période de paupérisation générale**, et cela d'autant plus que le gouvernement adopte une politique d'austérité sans précédent qui implique une réduction drastique des dépenses publiques et du budget social de la nation. Accompagnant des restrictions budgétaires progressivement imposées pour un nombre croissant de secteurs (culture, éducation, défense...), **une réforme radicale du système de protection sociale** est mise en place au prétexte que de nombreuses mesures ont jusqu'alors été contre-productives en « favorisant la paresse et l'irresponsabilité ».

Le gouvernement opère d'abord la fusion des régimes de retraite (régime de base, régimes complémentaires et régimes spéciaux). Un système à cotisations définies fonctionnant par points, dont la valeur est ajustée en fonction de la conjoncture, est adopté. Comme la conjoncture ne s'améliore pas, le pouvoir d'achat conféré par les pensions de retraite diminue et de nombreuses personnes âgées se retrouvent rapidement dans une situation de grande pauvreté. Les allocations chômage, dont l'obtention est soumise à de très fortes contraintes de recherche d'emploi ou de travaux d'intérêt public, sont faibles et de courte durée. Les *minima sociaux* sont eux-mêmes revus à la baisse, et leur octroi soumis à des conditions draconiennes et à une surveillance omniprésente. En usant également de toutes les applications possibles du numérique et du *Big data*, l'Etat entend ainsi exercer un contrôle permanent sur les individus (*Big Brother*). Un système public de santé remplace l'ancienne assurance maladie: très étroitement contrôlé par l'Etat au travers des ARS, il organise la prise en charge des patients selon un système de bonus/malus visant à responsabiliser les Français vis-à-vis des comportements qu'ils adoptent pour préserver leur capital santé. Les pathologies lourdes, notamment celles intervenant en fin de vie, sont de moins en moins remboursées. Ainsi voit-on réapparaître d'importants phénomènes de pauvreté chez les personnes âgées dont **l'espérance de vie en bonne santé chute de manière sensible**.

Les ressources consacrées aux aides et à l'action sociales sont également considérablement restreintes. L'appareil d'Etat est réduit au strict minimum. Une réforme complète des collectivités locales est instaurée: elle consiste notamment à imposer la suppression des communes au profit de communautés de communes, d'agglomération et de métropoles, à supprimer les départements et à déléguer toutes les compétences aux régions, dont les

comptes sont soumis à des procédures d'audit assurées par une Cour des comptes désormais complètement sous contrôle de l'Etat.

Ayant considérablement réduit et soumis à de stricts contrôles les assurances sociales ainsi que réduit les politiques d'aide et d'action sociale, si les personnes fortunées peuvent toujours se tourner vers l'offre privée marchande et onéreuse (notamment le marché de la «silver économie»), les autres n'accèdent qu'à **des droits minimum octroyés sous de fortes contraintes**. Ainsi, par exemple, les personnes âgées en situation de dépendance n'ont droit qu'à une assistance légère apportée en faveur de leur maintien à domicile. Dans le même temps, ces dernières peuvent de moins en moins compter sur une économie solidaire de réparation, qui connaît une crise sans précédent. Les associations, qui étaient des acteurs centraux de l'action sociale, connaissant en effet une situation financière plus difficile que jamais. Alors que les financements publics sont désormais quasi-inexistants, ce déficit n'est pas compensé par le don privé, qui se développe relativement faiblement: la philanthropie privée (des grandes fortunes ou des entreprises) reste ponctuelle, tout comme la générosité publique, les dons collectés baissant du fait de la situation économique défavorable.

Les populations ne pouvant accéder aux offres du marché sont ainsi laissées aux **mécanismes des solidarités informelles**. Le plus souvent, ces populations résident dans des territoires en déclin (déserts ruraux, ghettos urbains), où se constituent des poches de sous-emploi et de pauvreté, et où la dégradation des conditions de vie, la hausse de la précarité et les difficultés d'accès aux soins entraînent un déclin de l'espérance de vie en bonne santé et, sur fond d'augmentation des effectifs d'âgés et de très âgés, une hausse inédite du nombre de décès. Ainsi, les phénomènes d'exclusion sociale s'additionnent et s'aggravent. Se développe une importante activité informelle, échappant à tout contrôle. **L'entraide se fait sur des bases identitaires ou communautaires**, de la famille ou du petit groupe d'appartenance de proximité sur lesquels on se replie facilement. Ainsi, de nouvelles formes de bénévolat se développent, hors des cadres formels proposés par les associations.

Des communautés se créent ou se renforcent à l'échelle d'un quartier, d'un immeuble, etc. Elles permettent de mutualiser certaines activités et certaines dépenses, l'entraide devenant aussi importante que la restriction de ces dernières. Les

membres d'une famille et les voisins partagent leurs équipements, se rendent mutuellement service et sont sollicités pour faire face à des dépenses imprévues ou trouver un petit boulot. **La notion de famille s'étend au-delà de sa structure nucléaire.** L'entraide familiale qui se développe peut prendre de multiples formes: aide financière, assistance aux tâches quotidiennes, soutien moral, etc. Le nombre de personnes par logement augmente, et cohabitent plusieurs générations, les foyers à trois ou quatre générations se généralisant. Mais les relations interpersonnelles sont de plus en plus limitées à ce cercle de solidarité restreint : en dehors, et pour ceux qui ne peuvent pas en bénéficier, les relations et l'entraide restent très limitées, du fait du climat d'incertitude et d'angoisse permanente.

La France, s'étant assez largement mise à l'écart du reste du monde, isolée en y compris en Europe, au prétexte d'engager une cure d'assainissement radical de ses finances publiques, de lutter contre les avantages indus dont bénéficiait une « société d'assistés », de redynamiser son tissu productif en libérant les initiatives du carcan administratif et juridique qui existait auparavant, de remettre tous les Français au travail, se retrouve appauvrie. La demande intérieure reste faible en raison d'un pouvoir d'achat qui s'est réduit. La croissance économique ne repart pas. La désillusion est grande comparée à la politique jadis menée dans le même esprit par Margaret Thatcher à une époque et dans un contexte national totalement différent.

## Scénario 3 « La social-démocratie réinventée » (2020-2035)

### Composantes

1. Population	<b>MS1</b> Référence	<b>MS2</b> Syndrome Bulgare	<b>MS3</b> Troisième Age Roi	<b>MS4</b> France vitalité
2. Croissance et emploi	<b>MS1</b> Engourdissement programmé	<b>MS2</b> Marché dual	<b>MS3</b> Marché responsable	<b>MS4</b> Economie collaborative
3. Dynamique sociale	<b>MS1</b> Individualisme et indifférence	<b>MS2</b> Recentrage sur les proches	<b>MS3</b> Avènement des tribus	<b>MS4</b> Nouvelles valeurs
4. Système de protection sociale	<b>MS1</b> Réformes paramétriques	<b>MS2</b> Protection sociale a minima	<b>MS3</b> Protection sociale sous contrainte	<b>MS4</b> Refondation du système

### En résumé

Dans un contexte marqué par l'incapacité de la société française à dépasser ses clivages et corporatismes pour mener à bien sa transformation face à l'aggravation de la crise multi-dimensionnelle qui la frappe, une nouvelle conception de la modernisation de l'économie et de la société voit le jour aux alentours des années 2020.

Ce scénario s'inscrit dans le prolongement du scénario 1, grâce à l'émergence d'un gouvernement d'inspiration social démocrate, qualifié de social-libéral, porté au pouvoir par une majorité de Français qui, ayant fait leur deuil d'idéologies dépassées, sont en quête d'un « nouveau contrat social » conciliant efficacité économique et progrès social.

La notion de « responsabilité » des individus et des acteurs économiques donne à ce contrat social ses contours. Dans ce scénario, elle devient en effet le maître-mot autour duquel sont repensées les solidarités qui subsistent et les articulations entre les logiques sociales et économiques.

### Récit d'un futur possible

Face aux impasses des politiques suivies dans le scénario 1 et à la montée du populisme, les conditions politiques et institutionnelles favorables à de nouvelles alliances dans le champ politique voient le jour. Un nouveau gouvernement organise son action sur la base d'un pacte social refondé, dans un climat favorisant l'effectivité de la négociation sociale avec les entreprises et au sein même de ces dernières. Celles-ci, alors que sont adoptées des mesures visant à lever les obstacles à leur compétitivité, sont appelées à assumer une fonction sociale, environnementale et politique majeure au sein des nouveaux équilibres sociaux.

En effet, la nouvelle politique économique a non seulement pour but de simplifier, mais surtout de **transformer en profondeur les réglementations auxquelles sont soumises les entreprises**. En échange de l'allègement des charges sociales (charges famille, et exonération sous un certain seuil de salaires) et de la flexibilisation du marché du



travail dont elles bénéficient, sont imposées à ces dernières des normes d'action les contraignant à maîtriser l'impact social, sociétal et environnemental de leurs activités. La responsabilité sociale d'entreprise (« RSE ») a cessé d'être l'élément de langage et de communication auquel elle avait longtemps été réduite : prenant appui sur des outils d'évaluation améliorés, elle relève désormais d'une démarche construite, au plus haut de la hiérarchie mais également au sein des unités territoriales, conduisant à des actions concrètes et mesurables, et imposant de nouveaux cadres à une activité économique ainsi réinsérée dans l'écosystème où elle se déploie. Les consommateurs eux-mêmes deviennent plus vigilants quant à la manière dont sont produits les biens et les services qu'ils achètent.

Ces nouvelles formes de régulation de l'activité économique sont acceptées par une grande majorité des dirigeants d'entreprises eux-mêmes, y compris dans les PME et le monde paysan. Les entrepreneurs ont en effet pris conscience des graves menaces que font peser sur le développement de leur structure le délitement du lien social aux portes et au sein de leurs entreprises, et les risques environnementaux. Les entrepreneurs cherchent à repenser l'organisation interne de la production à l'aune du postulat selon lequel leurs performances économiques seraient intimement dépendantes de **l'implication des individus dans le projet que porte leur structure**. Des formes de management ouvert se généralisent, mieux adaptées aux attentes des individus et aux régulations sociales. Reconnaissant qu'« il n'est de richesse que d'hommes » et que le capital principal de l'entreprise réside sans ses ressources humaines, elles cherchent non seulement à améliorer la qualité des relations professionnelles, mais également à ouvrir l'entreprise sur la société. Ces innovations managériales ont notamment pour support les nouvelles technologies, qui permette de mieux concilier le travail dans et hors de l'entreprise et les activités hors-travail. Des statuts alternatifs à celui de l'entreprise classique, comme le statut de SCOP, sont également utilisés par des start-up misant sur les qualités d'autonomie et de responsabilité des individus impliqués dans le projet de l'entreprise. **Le développement de l'entrepreneuriat sous toutes ses formes, y compris associatives, est fortement encouragé par l'Etat**. Les initiatives entrepreneuriales qui se multiplient au plan local font l'objet d'un accompagnement, direct ou indirect, par la puissance publique et notamment par les Régions,

qui trouvent ainsi une nouvelle raison d'être. Un Small Business Act est surtout adopté pour stimuler la croissance des PME et contribuer à la pérennisation des initiatives entrepreneuriales.

Outre cet accompagnement et cet encadrement de l'activité économique, l'Etat pilote, en lien avec les collectivités territoriales dont les responsabilités sont accrues, **une politique d'investissement axée sur la prévention** (santé/ bien-être, éducation et formation tout au long de la vie) **et certains secteurs** (les infrastructures de transport et de communication ainsi que le logement). Ce retour à la théorie de la croissance endogène répond également à des exigences de durabilité et de soutenabilité : l'Etat mise sur **la « croissance verte »** pour réussir en même temps à développer l'emploi et à réintégrer dans l'activité productive les millions de chômeurs que les « trentes piteuses » ont laissés sur le chemin.

Outre la mise en place de fortes incitations fiscales destinées à orienter l'épargne des Français, notamment celle de l'assurance-vie, intervenant en complément de la baisse des cotisations sociales, cette politique d'investissement productif est renforcée par les financements européens ; le plan Juncker a réussi et d'autres initiatives sont prises par l'UE en faveur du renforcement de la gouvernance économique et budgétaire européenne. La France bénéficie alors des projets communs, notamment en faveur de la construction de nouvelles infrastructures, comme des financements spécifiquement dédiés à des projets nationaux, initiés par une Union européenne renforcée. La convergence des modèles sociaux se réalise progressivement autour du paradigme de la **« flexisécurité »** : afin de résorber le chômage de masse, les nouvelles réglementations encadrant l'activité économique répondent à la fois à une exigence d'efficacité et à un souci de sécurisation de parcours de vie organisés autour d'une nouvelle relation des individus à leur travail.

Ces mesures sont accompagnées d'une réforme profonde du système de protection sociale. Les différents régimes de retraite (régime de base, régimes complémentaires et régimes spéciaux) sont fusionnés dans la douleur. Ils fonctionnent à cotisations définies par point, la valeur de ce point étant ajustable en permanence en fonction de la conjoncture. En outre, sur le modèle scandinave, répondant à un fort souci d'économie et d'efficacité, la couverture des risques repose surtout sur une

responsabilisation très forte des assurés. Seuls les risques maladie et invalidité de la vie courante sont couverts par le système public de santé. Ses bénéficiaires sont au demeurant soumis à un strict contrôle concernant les efforts qu'ils font eux-mêmes en vue de préserver leur capital-santé, de sorte que les comportements à risques sont lourdement pénalisés. La couverture du risque dépendance reste organisée selon la formule actuelle, avec une accentuation de la subrogation ; les affections de longue durée sont quant à elles très fortement encadrées, la couverture desdits risques étant elle-même soumise à un suivi personnalisé de la manière dont les individus prennent soin eux-mêmes de leur état de santé, notamment grâce à un carnet de santé numérique permettant une traçabilité de leur trajectoire.

Les institutions de prévoyance développent alors une offre globale couvrant l'ensemble des risques non couverts par la Sécurité sociale, en laissant le soin aux individus et familles de choisir l'étendue de leur couverture, et en instaurant un dispositif de bonus / malus qui, lui aussi, entend responsabiliser les assurés en les soumettant à des règles très strictes les incitant à s'impliquer eux-mêmes dans la gestion de leur capital de santé, et en introduisant une tarification en fonction de leur comportement.

Cette **politique de prévention et de responsabilisation** est d'autant plus acceptée que les risques environnementaux sont largement assumés par la population, qui comprend mieux la nécessité de politiques préventives concernant la santé. La responsabilisation de l'ensemble des Français est invoquée au nom du principe que la force collective des citoyens sera toujours plus puissante qu'un gouvernement, aussi éclairé soit-il (Tocqueville).

Les départements ayant été supprimés en début de période après maints avatars, ce sont les métropoles et les Communautés urbaines et de communes qui, avec le soutien des ARS, sont investies de la mise en œuvre des politiques d'aide et d'action sociales. La Région, quant à elle, met en œuvre, au niveau du système scolaire, des dispositifs d'éducation et de formation au profit de l'acquisition, par les jeunes, de qualifications professionnelles permettant leur insertion plus aisée sur le marché du travail.

Avec la croissance importante des effectifs d'âgés, et de très âgés, **le problème de la prise en charge de la dépendance s'accroît**. La priorité annoncée étant la préservation de l'état de santé des plus jeunes et des actifs en vue de promouvoir le capital humain de

la Nation, l'Etat mise sur le développement de parcours de soins plus individualisés qui permettent de repousser le moment d'entrée en dépendance et, lorsqu'elle survient, d'être prise en charge assez largement par des aidants, bénévoles ou intervenant dans le cadre du nouveau service civil. Cette politique met toutefois du temps à produire ses effets.

Sont alors mobilisées des organisations privées, actrices de l'innovation au niveau des territoires, en lien étroit avec les fondations, associations et, plus généralement, toutes les structures d'entraide qui se sont développées. Un système de péréquation entre populations et entre territoires a été établi. Le système dans son ensemble est toutefois contrôlé par des agences régionales en charge des politiques de cohésion sociale, les ARS ayant montré leur efficacité en tant qu'agence non bureaucratique, ayant élargi leurs champs de responsabilités. **De nouveaux partenariats se tissent entre pouvoirs publics décentralisés, entreprises et associations, dans la lutte contre l'exclusion sur les territoires.** L'entrepreneuriat social joue également un rôle essentiel dans la formulation de solutions innovantes, et dans la nouvelle gouvernance de la transition vers cette société collaborative au niveau des territoires. La multiplication des structures sous statut de SCIC (sociétés coopératives d'intérêt collectif), pouvant intégrer de nombreuses parties prenantes (associations, entreprises, collectivités locales), dont l'objet est le « bien vieillir », est le signe de **la nouvelle chaîne de valeurs qui se constitue avec la diversification des acteurs de la protection sociale.**

Les régions sont très impliquées dans la mise en place de dispositifs d'accompagnement au développement de l'expérimentation et de l'innovation sociales. En outre, de nouvelles possibilités se présentent, pour les entreprises sociales ou associations, de se constituer des fonds propres, voire de créer, grâce à des exonérations fiscales des fonds de dotation, sinon des fondations, l'augmentation des ressources issues de la philanthropie privée n'équilibrant pas à elle seule le déficit lié à la baisse des subventions publiques dédiées à la prise en charge de la dépendance.

En effet, **la finance solidaire se développe**. Les fonds solidaires, qui consacrent jusqu'à 10% des sommes placées dans le financement d'entreprises solidaires ou de leurs financeurs spécialisés, connaissent une croissance importante. Ils diversifient leurs ressources au-delà de l'épargne salariale, et adoptent en outre

des modes de gestion socialement responsables pour la partie non solidaire de leurs investissements. En outre, se généralisent et se répandent les versions solidaires de produits d'épargne comme les assurances-vie, les livrets bancaires et autres livrets de développement durable : moyennant une réduction d'impôt, le souscripteur fait don d'une partie des revenus de son placement à une association ou à un organisme solidaire de son choix - ce geste de l'épargnant étant éventuellement complété par une rétrocession, par l'établissement financier, d'une partie des frais de gestion à cette même structure.

La puissance publique accompagne également le développement du financement participatif (« **crowdfunding** ») en adoptant des mesures visant à assouplir les contraintes réglementaires encadrant ces modes de financement de l'économie. Les individus peuvent ainsi, par l'intermédiaire des réseaux sociaux numériques, se muer en mécènes ou en banquiers, en donnant, prêtant ou investissant leur argent dans des projets ou des entreprises. Le don de masse connaît une renaissance, irriguant les projets émergeant au sein de groupes sociaux forgés autour de valeurs communes, qu'elles soient liées à la religion, à des origines partagées, ou encore au territoire.

Ce scénario se caractérise donc par l'avènement d'une social-démocratie postmoderne, recréant une synergie entre logiques de marché et logiques sociales en s'appuyant, à tous les niveaux, sur la « responsabilisation » des individus citoyens et des acteurs économiques.

## Scénario 4 « La société digitale et collaborative » (2020-2035)

### Composantes

1. Population	<b>MS1</b> Référence	<b>MS2</b> Syndrome Bulgare	<b>MS3</b> Troisième Age Roi	<b>MS4</b> France vitalité
2. Croissance et emploi	<b>MS1</b> Engourdissement programmé	<b>MS2</b> Marché dual	<b>MS3</b> Marché responsable	<b>MS4</b> Economie collaborative
3. Dynamique sociale	<b>MS1</b> Individualisme et indifférence	<b>MS2</b> Recentrage sur les proches	<b>MS3</b> Avènement des tribus	<b>MS4</b> Nouvelles valeurs
4. Système de protection sociale	<b>MS1</b> Réformes paramétriques	<b>MS2</b> Protection sociale a minima	<b>MS3</b> Protection sociale sous contrainte	<b>MS4</b> Refondation du système

### En résumé

Ce scénario s'inscrit dans le prolongement des nombreuses initiatives développées, notamment depuis le début des années 2000, sous l'impulsion de personnes, de groupes sociaux, d'associations mais aussi de start up qui considèrent que le modèle de développement hérité des « Trente Glorieuses » (la société de consommation et le culte du « toujours plus ») est dépassé. Dans une société hyper-connectée, où une part toujours grandissante des activités humaines fait l'objet de la production de données, les pratiques d'économie collaborative se développent considérablement et prennent une ampleur nouvelle, prenant appui sur l'essor du numérique et ses multiples usages.

Face à ces transformations, l'Etat et les partenaires sociaux prennent conscience de leur impuissance à concevoir, a fortiori à promouvoir, des solutions à « la crise ». Eux-mêmes reconnaissent la nécessité de passer du « Top down », jadis pratiqué avec succès, à une démarche de type « Bottom up » s'appuyant très

largement sur les initiatives venant de la base et qui peuvent constituer le fondement d'une économie et d'une société fondamentalement nouvelles. Ainsi se crée une nouvelle dynamique collective qui permet de mieux concilier performances économiques, préservation et valorisation de l'écosystème, en même temps que nouveaux rapports de sociabilité.

### Récit d'un futur possible

Fondées sur de nouveaux usages du numérique leur permettant de « faire mieux avec moins », de nombreuses initiatives, portées par des *start-up*, des associations, mais aussi des personnes et des groupes sociaux, entendent trouver de nouveaux modes de réponse aux besoins apparaissant au sein d'une société complexe et hétérogène. Leur développement est favorisé par des démarches telles celle de « La troisième révolution industrielle » engagée en Nord-Pas-de-Calais, celle engagée dans le Grand Lyon pour instaurer une économie quasi-circulaire, celles promues par un nombre croissant de

collectivités locales, d'entreprises et d'associations. Ces démarches, qui cherchent à accompagner les pratiques de mise en commun de certains biens (outils de bricolage, machine à laver, voiture, etc.), dont l'essor avait été causé, de manière triviale, par la baisse des revenus des ménages et celles des dépenses d'équipement des foyers, se multiplient et permettent l'essaimage des pratiques d'économie collaborative en France. **La numérisation de l'infrastructure sociale**, organisée autour d'instruments connectés en permanence, permet également à ces pratiques de prendre une nouvelle ampleur. Partout, des capteurs ont été installés : dans les champs pour contrôler les cultures, dans les batteries, les entrepôts, sur les routes, et jusque dans les bureaux, les magasins et les logements. Les données que ces capteurs collectent alimentent un vaste réseau intégré, ce « Big Data » mondial servant à l'optimisation de toutes les formes d'activités sociales. Prenant support sur cette infrastructure sociale numérisée, l'économie de marché réinvente son offre : un secteur très dynamique voit le jour, offrant des solutions réseaux (comme avec Blablacar pour le covoiturage ou Airbnb pour les logements) et des agrégats de services ; des professions jusqu'alors réglementées se voient concurrencées, comme les taxis avec Uber Pop.. Les constructeurs voyant la demande évoluer ont eux-mêmes compris que, désormais, l'usage de certains biens primerait sur leur propriété (**économie de la fonctionnalité**). En outre, une part toujours grandissante de l'activité économique fait désormais usage de ressources renouvelables et du recyclage (**économie circulaire**).

L'Etat, d'abord pris à contrepied par ces pratiques nouvelles qui se développent selon une logique de réseaux souvent au niveau international, en reconnaît finalement l'utilité pour produire du bien-être collectif à moindre coût. Il confère aux initiatives d'intérêt collectif des exonérations fiscales, voire un crédit d'impôt, qu'il juge infiniment préférable à l'essor de pratiques pouvant donner lieu à une « économie souterraine » échappant à toute réglementation et concurrençant gravement l'économie marchande officielle. Plutôt que de lutter vainement contre des initiatives fort diverses, parfois occultes, parfois s'inscrivant dans une mouvance internationale en lien avec des opérateurs insaisissables (les GAFAs : Google, Apple, Facebook, Amazon), il reconnaît que **se retissent ainsi de manière informelle des solidarités nouvelles**. Se créent des dispositifs d'entraide au niveau local et global comme entre diverses communautés, pour le meilleur comme parfois pour le pire. Son rôle n'est pas de dicter à

chacun ce qu'il doit faire et de réglementer, souvent de manière inefficace, comment doit fonctionner l'économie et la société. Il est davantage de libérer et d'encourager les initiatives en veillant seulement à une certaine éthique collective.

Pendant, un vif débat s'est instauré sur l'accès et le contrôle des données, notamment depuis que l'U.E., non sans peine, a gagné son procès contre Google. Les tendances à la monopolisation des données par les GAFAs, mais également par les Etats (en particulier, les Etats-Unis), sont devenues l'objet de vives critiques et d'une grande vigilance : derrière le souci d'objectivité et d'efficacité qu'affichent les géants du Net dans leur utilisation faite des données produites sur les individus, se développe une forme pernicieuse de contrôle des comportements individuels à des fins marchandes. Dans le sillage de ces critiques, se constitue un mouvement social réclamant **l'ouverture complète du Big Data mondial**. Les citoyens doivent pouvoir s'approprier « l'internet des objets », et exploiter les données produites sur l'activité sociale à des fins qu'ils se seront fixés eux-mêmes. Un accord international est finalement adopté, encadrant, d'une part, la production et les usages de certaines données relevant de la sphère privée, et contraignant, d'autre part, à ce que les données relevant de la sphère publique soit versées au sein d'un Open Data mondial, interface à laquelle chacun peut accéder.

Les outils désormais disponibles presque à tous favorisent l'éclosion de nouvelles activités, y compris en réponse à des besoins sociaux pouvant désormais être mieux satisfaits à moindre coût, ce phénomène entraînant logiquement de nouvelles formes de délégation de services publics lorsqu'apparaissent des instances pouvant les remplir avec plus d'efficacité. En particulier, les possibilités offertes à chacun d'utiliser l'infrastructure numérique à ses propres fins favorisent l'émergence de nouveaux modes de satisfaction de certains besoins, échappant de plus en plus aux mécanismes du marché comme à ceux de la redistribution publique. L'infrastructure numérique permet le développement de « **communaux collaboratifs** », dans lesquels les individus peuvent puiser, de manière gratuite ou presque, afin de créer et de partager, de dupliquer ou d'adapter des solutions à leurs besoins élaborées à partir d'algorithmes innovants, proactifs, permettant à chacun d'accroître l'efficacité de son activité. En outre, la démocratisation de l'impression 3D permet à ces individus de produire et d'utiliser leurs propres

objets physiques. Ainsi, une part toujours grandissante des biens et services constituant le tissu économique de la société relève de l'activité de « prosomateurs » (« *prosumers* »), individus devenus producteurs contributifs des biens et des services dont ils font usage. Au sein de cette économie des biens communs, fondée sur les circuits courts, le partage et l'échange, des solidarités de fait se tissent entre les individus dont les activités sont interdépendantes.

La société se réinvente par la base. S'instaurent de nouveaux modes de vie caractérisés par la **désynchronisation des temps et des lieux de vie**, la **pluri-activité** à tous les âges de sorte, par exemple, que le cycle de vie n'est plus découpé rigidement en trois étapes étanches (le temps des études, celui du travail et celui des retraites) : les jeunes et les personnes âgées participent pleinement, au travers de leurs compétences propres, comme les adultes à l'émergence d'une société dominée par des valeurs de créativité, d'entrepreneuriat, d'échange et de solidarité.

Une **transformation profonde des institutions sociales** devient alors nécessaire. Est mis en place un système unique d'assurance collective qui couvre tous les risques de l'existence, depuis celui de la pauvreté jusqu'à celui de la dépendance en passant par celui de la maladie ou du chômage, et auquel tous les individus doivent contribuer, que cela soit par des contributions financières (un impôt dont tous les citoyens sont redevables) ou par le temps qu'ils peuvent consacrer à des activités bénévoles d'intérêt collectif ou à des activités d'entraide, notamment au sein de la famille et dans les lieux de vie collective. **L'Etat est garant de la bonne gestion de ce système d'assurance** ; il est donc aussi responsable d'éviter que certains, par leurs comportements, abusent du système. A cette fin, il est aussi responsable du fait que soit assuré à chacun l'éducation de base indispensable à l'exercice de la citoyenneté, le socle de connaissance nécessaire pour pouvoir apprendre à tout âge (« apprendre à apprendre »). L'Etat opère également une régulation a posteriori, s'appuyant sur des dispositifs de discrimination positive, selon l'idée d'équité et de juste

répartition des opportunités, l'accès de tous aux infrastructures sociales numériques étant érigé en nécessité supérieure.

L'action sociale et sanitaire est opérée par un **réseau dense de maisons de santé**, dont l'efficacité repose sur l'usage intensif des technologies numériques et de l'exploitation des données sanitaires individuelles, qui permettent leur suivi et une assistance permanente à domicile. Dans l'optique de développer un service public collaboratif, ces maisons de santé peuvent adopter un statut associatif ou de SCIC, selon les acteurs et les besoins propres aux territoires concernés. Ces synergies font que le coût des biens et services liés à l'accompagnement de la perte d'autonomie, puis à sa prise en charge, baisse de manière drastique. Cependant, **ce suivi numérique fait l'objet d'âpres débats**, opposant notamment les tenants de la « santé parfaite », voire du transhumanisme, et ceux qui plaident pour la liberté et la responsabilité individuelles, refusant que ce suivi serve de support à une police des comportements et défendant l'idée qu'il doit servir à éduquer activement les patients, et à transformer en profondeur les rapports entre soignants et soignés.

En somme, les nouvelles pratiques d'économie collaborative, prenant appui sur les NTIC, ont métamorphosé le modèle social. La société est néanmoins traversée par d'importants conflits d'intérêts, d'ordres philosophiques, éthiques, sociaux, économiques ou financiers. Si l'Etat voit son périmètre d'action se réduire, il doit toutefois arbitrer en permanence entre **les différentes conceptions de l'intérêt collectif en concurrence** depuis que la mobilisation et l'engagement citoyens, y compris au travers de leurs associations, se sont accrus. En outre, **le redéploiement des activités entre les secteurs marchand et non marchand** fait qu'une partie des échanges s'organise autour d'une économie des communs, dont les différences vis-à-vis de l'économie collaborative capitaliste tendent de plus en plus à s'affirmer, et les liens avec les organisations de l'ESS à se renforcer.



# Questions essentielles

L'examen approfondi des scénarios, mené dans le cadre d'ateliers participatifs ayant mobilisé l'expertise d'acteurs de terrain et de spécialistes, a fait émerger de nombreuses questions essentielles pour l'avenir de notre société vieillissante. Nous les présentons ici, classées par thème, en cohérence avec les valeurs et les exigences des organisations de l'économie sociale et solidaire.

## Le capital santé

Le soin apporté au capital santé de chaque individu est d'autant plus important que son âge avance. Comment préserver et développer ce capital santé tout au long de la vie *a fortiori* dans un environnement devenant de plus en plus toxique ? Entre le sport et le domaine du bien-être, entre le développement personnel et le *care*, de nouveaux services contribuant à la protection du capital santé des individus peuvent émerger, et des services existants se développer.

Par ailleurs, la mise en œuvre d'un suivi personnalisé, permettant de prévenir les risques et de retarder l'entrée en dépendance, semble être cruciale. Comment développer les démarches de prévention (hygiène de vie, y compris alimentation, pratiques sportives, sensibilisation aux risques, etc.) ? Et comment éviter que ce suivi personnalisé ne conduise à une complète individualisation de la protection contre les risques de l'existence ? Comment repenser la mutualisation des risques à l'heure de la massification de la collecte et du traitement automatisé des données individuelles ? Des choix collectifs sont à opérer concernant les usages des données collectées, par exemple quant à la définition d'une frontière entre la responsabilisation des individus et le contrôle de ces derniers, ou entre les démarches de prévention et les usages commerciaux.

## L'activité des seniors

Dans la « société de la connaissance », les frontières entre statuts d'activité deviennent de moins en moins nettes. La mise en retraite, jadis passage brutal d'un statut d'actif à un statut d'inactif, devient plus progressive. La possibilité de maintenir une activité

rétribuée est déjà offerte par exemple par le statut d'auto-entrepreneur. Comment permettre à tous les « seniors » qui le souhaiteraient de rester actifs, dès lors que leur santé le leur permet ? Faut-il limiter l'âge de la pratique d'une profession, comme le sont les professions libérales ? Ces questions traduisent un changement des représentations liées à l'idée du « départ à la retraite », et en soulèvent d'autres, en particulier :

- celle du maintien des seniors dans le marché de l'emploi ;
- celle de la transmission par les seniors de leur capital culturel (connaissances et savoirs faire) aux plus jeunes ;
- celle de la constitution d'un capital culturel par le développement de l'éducation et de la formation tout au long de la vie (y compris grâce au « mentoring inversé » d'une personne jeune à un senior) ;
- celle de la possibilité offerte aux seniors de participer à des activités bénévoles et d'autres activités créatrices de valeur, et notamment par la transmission d'un capital culturel entre les générations.

## Revenus et patrimoine

La tendance à la détérioration du rapport entre revenus des retraités (transferts et patrimoine) et revenus des actifs semble destinée à s'accroître. La paupérisation d'une partie des personnes âgées est par ailleurs une menace sérieuse. L'offre proposée par la filière « silver économie » est donc susceptible de ne pas pouvoir rencontrer de demande. C'est l'assèchement d'une filière supposée être génératrice d'emplois qui est en jeu. De là, plusieurs questions peuvent être posées :

- existe-t-il une voie mutualiste pour la retraite par capitalisation, qui ne soit pas une simple assurance-vie privée mais un produit innovant du point de vue de la prise en charge de nouveaux risques sur le long terme ?
- Comment transformer les mécanismes de transferts intergénérationnels publics (ascendants), notamment en les articulant aux transferts intergénérationnels privés (essentiellement descendants) ?
- Comment mobiliser le patrimoine des seniors, en particulier pour subvenir à leurs besoins quand la famille ne peut prendre en charge une maison spécialisée ?

## Les relations sociales

Alors que quatre générations sont désormais amenées à coexister, les phénomènes d'esseulement concernent toutefois une partie grandissante de la population, et notamment des classes d'âges les plus âgées, en atteste l'action d'associations (Les Petits Frères et Les Petites Sœurs des pauvres, La Croix-Rouge, l'Armée du Salut, etc.) et de bénévoles. Comment éviter le déracinement des personnes âgées, leur cantonnement ou leur relégation? Comment permettre aux personnes vieillissantes de bénéficier de l'apport et du soutien de tous comme de transmettre leurs savoirs, leurs valeurs, leur histoire? Comment maintenir et renforcer les liens entre quatre ou cinq générations, à l'échelle de la famille comme à celle du quartier? Mais d'ailleurs, la famille, le voisinage et l'action caritative sont-ils l'horizon indépassable des solidarités de demain? Le souci de l'autre sera-t-il demain l'exclusivité de ces réseaux d'entraides, formels ou informels? Plus précisément, plusieurs questions peuvent se dégager :

- Comment faciliter les regroupements familiaux, qu'ils soient temporaires (fêtes, vacances, etc.) ou définitifs (organisation des parcours résidentiels, habitats intermédiaires, etc.)?
- Quel environnement concevoir pour les générations pivots, sur lesquelles repose la prise en charge des personnes âgées, et plus généralement les aidants?
- Comment combattre les solitudes (mixité dans les quartiers, entraide locale, services à la personne, etc.)?

## Le soutien aux aidants

Hommes, femmes, membres de la famille mais également voisins, amis ou proches: ils sont 4,3 millions à aider régulièrement, financièrement ou psychologiquement, une personne de 60 ans et plus, vivant à son domicile, en perte d'autonomie et parfois atteinte d'une maladie. Cela représente souvent une charge importante. Comment soutenir ces individus dans leurs tâches d'aide aux personnes en perte d'autonomie? Et, en particulier :

- Comment mieux articuler leur action avec celle des aidants professionnels?
- Comment les accompagner dans la complexité du paysage institutionnel de l'accompagnement des personnes âgées dépendantes?
- Comment leur assurer un soutien médical et psychologique spécifique?

- Comment permettre aux aidants actifs de concilier l'aide qu'ils apportent à un tiers avec leurs vies familiale et professionnelle? Comment concilier solidarités familiales, vie professionnelle et éclatement géographique?

## Les lieux de vie

Afin de répondre à la perte d'autonomie des personnes vieillissantes, mais également de la prévenir, l'adaptation de leur habitat et, plus largement, de leur environnement quotidien, sont des priorités. Comment adapter l'environnement quotidien des personnes âgées aux besoins propres à chacun des différents moments de leur vie, à l'échelle du quartier comme à celle du logement? Au-delà du bâti, faut-il envisager des politiques de peuplement, favorisant la mixité sociale et intergénérationnelle? Plusieurs questions se posent en particulier :

- celle de l'équipement de l'habitat en réponse à la perte d'autonomie effective ou anticipée;
- en corolaire, celle de l'accès (financier et technique, y compris pour les plus modestes) aux innovations technologiques contribuant à la sécurisation des lieux de vie (vidéo-surveillance, domotique, self-monitoring, visites médicales en ligne, etc.);
- celle de la littératie nécessaire à l'usage par les seniors de ces technologies, de leur acceptation et leur appropriation par les personnes âgées et leurs aidants;
- celle du développement de formules d'habitat intermédiaires, entre le maintien à domicile et l'entrée en institution médicalisée;
- celle de la coopération entre les acteurs œuvrant dans le domaine du logement des personnes âgées, et les acteurs du secteur social et sanitaire ou des domaines des loisirs et de la culture.

## La mobilité

En ville ou à la campagne, en dépit du développement des services dématérialisés, les besoins liés à la mobilité ont une forte probabilité de rester demain aussi cruciaux qu'aujourd'hui. Outre l'adaptation des modes de transports existants, il s'agit de mieux appréhender les obstacles, structurels (sociaux, géographiques, économiques, cognitifs, etc.) comme fonctionnels, à la mobilité des seniors. Comment redonner aux personnes âgées la possibilité de se déplacer aussi librement que possible? Plusieurs enjeux ressortent alors :

- celui de l'adaptation des transports collectifs aux personnes à mobilité réduite ;
- celui des alternatives au tout-voiture, de moins en moins tenable dans des villes au bord de l'asphyxie ;
- celui de la mobilité de populations âgées résidant en zone rurale ou périurbaine ;
- celui de l'accessibilité et de la qualité d'usage des espaces publics ;
- celui de la coordination entre les services de transports, l'action sanitaire et sociale et la vie culturelle, à partir d'une conception moins segmentée des besoins des seniors.

### **La participation citoyenne**

La citoyenneté se vit et s'exerce tout au long de la vie, au travers de pratiques devenues rites comme l'exercice du vote, mais aussi, au jour le jour, dans la participation au débat public et à l'action collective. Comment permettre aux personnes âgées de contribuer à la vie démocratique de leur territoire ? Comment leur permettre de jouer leur rôle de citoyen ayant la capacité de s'exprimer, d'être entendu et d'agir ? Ces questions se posent de manière particulièrement sensible dans deux domaines :

- celui de l'amélioration de la qualité du débat dans la construction, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques, a fortiori celles les concernant directement ;
- celui de lieux d'échanges, de partage et de construction de projets communs, pouvant permettre de tisser des liens inter-générationnels.

### **La fin de vie**

L'accompagnement des fins de vie, la transformation des mœurs et des représentations de la mort, l'éthique de l'aide, le droit de mourir dans la dignité demeurent des questions sensibles pour notre société. L'enjeu central est d'en faire l'objet de réflexions collectives afin, d'une part, de ne pas laisser leur résolution aux injonctions des sachants et, d'autre part, de ne pas laisser seules les personnes en fin de vie face à ces questions qui les concernent au premier chef. Outre les problématiques d'ordre philosophique et éthique liées au droit à mourir dans la dignité, cela soulève des enjeux cruciaux :

- celui de la formation des aidants, professionnels comme informels, à la spécificité des situations liées à la fin de vie ;
- celui du développement et de l'accès aux soins palliatifs ;
- celui de l'accompagnement psychologique des personnes en fin de vie et de leur famille.

# Innovations

## Un premier répertoire de 300 innovations

En lien avec les principales têtes de réseaux de l'ESS et acteurs de l'accompagnement, ont pu être repérés des dispositifs qui, portés ou impliquant des acteurs de l'ESS, apportent des réponses innovantes aux questions précédemment soulevées. Des fiches d'innovations très synthétiques ont été rédigées, décrivant les principales caractéristiques de l'innovation et son contexte d'émergence, et donnant quelques éléments permettant d'en évaluer les impacts. De nombreuses innovations ont été repérées à l'étranger, afin de favoriser un décentrement par rapport aux problématiques françaises.

## Quelle analyse des innovations ?

Le présent rapport n'a pas pour ambition de proposer une nouvelle grille de caractérisation de l'innovation sociale, ni même de dresser un état de la littérature en la matière<sup>8</sup>.

La démarche prospective adoptée avait permis, à l'aune des scénarios exploratoires sur les avenir possibles d'une société vieillissante, d'identifier une série de « questions essentielles » pour le présent. Elles permettent d'identifier différents besoins peu ou mal satisfaits dans le contexte actuel du marché et des politiques sociales, y compris en anticipant le développement de besoins encore émergents. Ces neuf « questions essentielles » ont ainsi pu être considérées comme autant de domaines d'innovation pour les acteurs de l'ESS, et ont permis de classer les innovations répertoriées. Deux domaines d'innovations supplémentaires ont néanmoins été ajoutés : celui des « services de proximité innovants », couvrant des besoins transversaux aux différentes « questions essentielles », et celui des processus d'accompagnement de l'innovation.

Au sein du premier catalogue d'environ 300 innovations (dont 58 initiées hors de France et une en Martinique) ainsi constitué, l'équipe projet en a sélectionné une centaine, en s'intéressant tout

particulièrement aux formes de gouvernance et d'implication des parties-prenantes (et notamment des seniors eux-mêmes), aux modèles socio-économiques (notamment en matière d'hybridation des ressources, humaines comme financières), et aux usages faits des technologies numériques. Des critères liés aux « externalités positives » ont également été retenus, concernant notamment l'impact environnemental et la création d'emplois.

Dans le cadre d'un atelier de travail, 10 innovations ont été retenues pour que leur soient consacrées une analyse plus détaillée. Sont ici présentées 10 monographies, mettant en lumière leur genèse, leur contenu, leur forme de gouvernance, leur modèle socio-économique, et leurs perspectives de développement et d'essaimage.

---

<sup>8</sup> Etat de la littérature qui, du reste, a été excellemment réalisé dans A. Piron, E. Bouvier, E. Vandamme, *Les innovations sociales et les différentes formes*

*d'intelligence collective : un levier pour la transition écologique ?*, Rapport d'étude pour l'ADEME, 2015, 61 p.

# Gdynia, dialogue with seniors

Les seniors au cœur d'une démocratie  
municipale contributive

L'implication des personnes vieillissantes dans  
l'adaptation de l'espace urbain à leurs besoins

Les associations, intermédiaires entre les citoyens  
et la municipalité

La construction d'un panel civique pour identifier  
les besoins des populations, les consulter sur la  
nature des solutions à mettre en œuvre et leur  
permettre de proposer les leurs propres

## Genèse du projet

### Gdynia, de Solidarnosc à Gdynia Solidarité

Située sur le littoral baltique qui délimite la frontière Nord de la Pologne, Gdynia est une ville de 250 000 habitants, intégrée à une conurbation de la baie de Gdansk qui en rassemble plus d'un million. Petit village de pêcheurs jusque dans les années 1920, Gdynia se transforme brutalement lorsque les autorités polonaises, alors en conflit avec l'Union soviétique, y planifient la construction d'un port de guerre devant permettre la livraison d'armes par les alliés. S'ouvrant progressivement à des fonctions commerciales, le port de Gdynia devient, à la fin des années 1930, un puissant port européen, le plus grand et le plus moderne des ports de la Baltique.



Vidée de sa population pendant la Seconde Guerre mondiale, Gdynia connaît une activité économique florissante après 1945. La reconstruction des infrastructures portuaires et de la flotte polonaise y fixe une main d'œuvre ouvrière importante, qui participe aux multiples révoltes contre le régime communiste des années 1970. Elle est le terreau de l'émergence du syndicat indépendant Solidarnosc, principal acteur de la transition démocratique de la Pologne et de la progressive intégration du pays aux institutions européennes à partir des années 1990.



Cet héritage historique reste encore prégnant sur le plan de la politique municipale. En 1990, se structure une organisation politique se voulant étrangère au jeu politique polonais, le Comité Civique. Il présente aux élections locales une liste intitulée «Gdynia Solidarité», rassemblant des individus souvent très impliqués dans le monde associatif et défendant une conception ouverte de la démocratie et de la citoyenneté. Ce mouvement politique acquiert une influence grandissante au sein du Conseil municipal, au point que l'un de ses représentants est élu Président de la municipalité en 1998. Gdynia Solidarité domine depuis lors les élections municipales. Lors des dernières élections en date, son représentant Michal Guc a réuni plus de 90% des voix.

### La participation citoyenne au service de l'innovation sociale

Michel Guc était encore adjoint au maire lorsque, dans la seconde partie des années 2000, il devint le principal moteur de l'émergence d'un modèle d'organisation politique fondé sur la participation citoyenne. Elue sur le thème «Gdynia for everybody» («Gdynia pour tous»), l'équipe municipale réussit à mobiliser 600 associations de la ville, considérées comme des intermédiaires indispensables à l'implication des habitants dans la construction des politiques d'aménagement urbain.

Misant résolument sur l'innovation sociale, cette démarche de démocratie contributive avait pu trouver à Gdynia un environnement favorable à son

développement. En effet, l'intégration de Gdynia, au début des années 1990, au projet européen de coopération entre quatre villes portuaires de la mer Baltique, « Baltic Gateways » (« Les passerelles de la Baltique »), avait impulsé une collaboration soutenue entre fonctionnaires municipaux, conseillers municipaux, entrepreneurs, centres de recherche, et chambres économiques, dans la conception de plans de développement stratégique pour la ville. Ces nouvelles alliances entre acteurs privés, publics et centres de recherche donnèrent notamment naissance, en 2001, au « Pomeranian Science and Technology Park ». Porté par la municipalité, cet espace de 9 000 m<sup>2</sup> fut conçu comme le moteur de l'innovation technologique et sociale. Ses activités en vinrent notamment à se focaliser sur des thématiques sociales et sociétales, que sont l'éducation, le logement, les transports, l'exclusion ou encore l'écologie.

Parmi les populations-cibles de ces politiques, figuraient notamment les personnes âgées de plus de 65 ans, et notamment les individus les plus vulnérables de cette catégorie d'âge. La première initiative fut consacrée à leur suivi socio-sanitaire. Dans le cadre de la démarche lancée en 2010-2011, intitulée « Gdynia's dialogue on quality of care services », le centre d'aide social de la ville (le "MOPS", organisme public porté par la municipalité, qui coordonne l'accompagnement social des populations vulnérables), des associations, des entreprises et des centres de recherche, conçurent ensemble, et à partir d'une consultation des citoyens, le dispositif de soins à distance « telecare ». Sa pièce essentielle est un bracelet connecté conçu au sein du Pomeranian Science and Technology Park, et permettant à son porteur d'émettre un signal de détresse à destination d'un centre qui, actif jour et nuit, sollicite les proches aidants ou, à défaut, mobilise une ambulance. Ce bracelet permet aussi à la personne âgée d'établir un contact avec des travailleurs sociaux ou des psychologues, mais également des fournisseurs de service à domicile (bricolage, ménage, etc.). Si le bracelet est produit et commercialisé par une société privée du territoire, le MOPS le met néanmoins gratuitement à disposition des populations bénéficiaires de ses services, tandis que la municipalité, grâce à un dispositif de co-financement, permet qu'il soit accessible à moindre coût à l'ensemble de la population âgée de la ville.

## **Les seniors et l'adaptation de l'espace public**

Dans la foulée de cette première initiative, un autre enjeu en vint à être considéré comme prioritaire : celui de la réappropriation par les seniors de l'espace public. Les politiques municipales du vieillissement furent ainsi amenées à s'organiser autour de deux axes : non seulement l'adaptation de l'espace urbain, mais également le développement du lien social et de l'engagement citoyen des seniors. Alors que, dans le classement établi par le « Rapport européen sur le vieillissement actif 2013 », la Pologne apparaissait au dernier rang des pays de l'Union européenne en terme d'emploi et d'activité citoyenne des seniors, Gdynia, dont 20% de la population est âgée de plus de 65 ans, entendait ainsi faire figure de contre-exemple, en faisant naître une culture de l'engagement citoyen chez les seniors de la ville.

L'implication des seniors dans le développement du projet « Gdynia Dialogue with Seniors », initié en 2011, devait ainsi non seulement permettre de consulter ces derniers pour pouvoir identifier leurs besoins prioritaires, mais également d'impulser et de pérenniser une dynamique participative et citoyenne chez ces classes d'âges.

La conception et la mise en œuvre de cette démarche participative mobilisèrent notamment l'expertise de la Fondation Shipyard pour la recherche et l'innovation sociale, basée à Varsovie et dont l'objet est le développement de la culture de l'innovation sociale, notamment fondée sur la coopération territoriale entre les acteurs, le développement des communautés locales et la participation citoyenne.

## **Description de l'activité**

Le programme « Gdynia dialogue with seniors » a donné lieu à la création de plusieurs dispositifs, qui s'articulent autour des deux axes structurants du programme : l'adaptation de l'espace urbain d'une part, le renforcement du lien social et de l'engagement citoyen des seniors, d'autre part.

### **Le panel civique**

Le panel civique a d'abord été pensé comme un outil de consultation. Il s'agit d'une base de données sur les habitants de Gdynia âgés de plus de 55 ans.

Elle doit servir à identifier les besoins prioritaires des seniors concernant les différents aspects de leur



existence, à la fois tels qu'ils peuvent être objectivés à partir du croisement de données relatives à leur tranche d'âge, leur sexe, leur environnement familial, leur lieu de résidence ou encore leur niveau de qualification, mais également à partir de leur ressenti subjectif.

La première mise à contribution du panel civique, réalisée entre janvier et juin 2013, a permis de mobiliser 450 individus de plus de 55 ans, interviewés entre la fin de l'année 2012 et 2013. La moitié de cet échantillon de population a été sélectionnée de manière aléatoire, sur la base de leur sexe, de leur catégorie d'âge et de leur lieu de résidence. La seconde moitié a, quant à elle, été constituée à partir des données recueillies par le MOPS et par des associations du secteur sanitaire et social, permettant une représentation plus significative des populations vulnérables.

Des enquêtes furent réalisées par les salariés du MOPS et par des bénévoles du secteur associatif, d'abord dans le cadre d'une étude pilote restreinte à 50 individus, ensuite étendue à l'ensemble du panel. Outre le recueil d'informations personnelles sur chacun des individus (parcours professionnel, environnement familial, etc.), les thématiques traitées concernaient aussi bien le lieu de vie, la nature des activités pratiquées, le degré de satisfaction à l'égard des services.

Les résultats de l'enquête menée auprès de ce premier panel ont permis de cibler plusieurs éléments à améliorer : l'état des sanitaires publics, les infrastructures de transports en commun, et les obstacles à la mobilité des personnes âgées en perte d'autonomie.

Sur la base de ces conclusions ont été mis en place plusieurs dispositifs : des promenades exploratoires pour identifier les modalités de l'adaptation de l'espace urbain, des focus-groupes, et un budget participatif.

Ce panel est constitué aujourd'hui de 800 à 1000 seniors.

### **Des promenades exploratoires pour identifier les modalités de l'adaptation de l'espace urbain**

A la lumière des premières consultations du panel civique, l'adaptation de l'espace urbain aux personnes à mobilité réduite ou en perte d'autonomie

est apparue comme un enjeu central. Des promenades exploratoires ont ainsi été organisées, avec pour finalité de permettre aux populations concernées d'exprimer leurs attentes en terme d'organisation de l'infrastructure urbaine, et de contribuer à l'identification des obstacles, matériels comme psychologiques, à leur mobilité au sein de la ville.

Ces promenades sont organisées par des associations de la ville, en partenariat avec l'équipe municipale. Accueillies au départ de leur exploration par le maire lui-même, des équipes intergénérationnelles de 4 à 6 individus, composées à parts égales de personnes âgées et de jeunes volontaires formés pour l'occasion, sillonnent des axes importants du territoire urbain que sont la rue de l'Hôtel de Ville, les routes reliant le centre-ville au bord de mer, et les rues les plus fréquentées de la ville ; tous les 20 ou 30 mètres, une pause est marquée afin d'identifier collectivement d'éventuels éléments problématiques, consignés par écrit et photographiés par les bénévoles.

Ces éléments sont, dans un second temps, intégrés à une liste répertoriant l'ensemble des éléments à améliorer. La municipalité de Gdynia les situe ensuite sur une carte web, accessible aux citoyens et régulièrement mise à jour, indiquant lorsqu'un problème a été résolu.

Cela a notamment conduit à la reconstruction de certains arrêts de bus, à l'installation de nouveaux bancs, au réaménagement des sanitaires publics, ou encore à l'installation de nouveaux passages-piétons.



### **Un budget participatif**

Au-delà de sa fonction de base de données sur les seniors, le panel civique a été pensé comme un outil de consultation dont la vocation est de susciter une implication durable des populations concernées. Ainsi les individus inscrits au sein du panel civique (et qui peuvent l'être à leur demande) sont-ils sollicités dans le choix des projets que la municipalité entend

mettre en œuvre à Gdynia. Via une plateforme numérique, ils sont appelés à voter sur les projets concernant leur vie ou leur quartier.

Ces projets peuvent être soumis par des groupes de citoyens ou des associations. Les projets sont d'abord soumis, associés à un budget prévisionnel, par un ou des porteurs à l'équipe municipale, qui juge de leur faisabilité. Une fois sélectionnés, ils sont présentés au vote du panel. Pour chaque quartier est défini un budget. Les votants, qui sont répartis selon leurs quartiers, peuvent ainsi voter pour plusieurs projets dans la limite du budget disponible du quartier auquel ils appartiennent.



### **Des focus-groupes**

Afin d'inclure les populations concernées dans la construction aux problèmes objectivés à partir des données recueillies suite à la sollicitation du panel civique, des focus-groupes sont fréquemment réunis, animés par les équipes municipales et par des bénévoles associatifs. Il peut aussi s'agir de discuter, présenter un projet de rénovation aux citoyens directement concernés, pour les impliquer dans son éventuelle modification.

Un focus-groupe a notamment été dédié à l'élaboration d'un cahier des « Normes d'accessibilité pour Gdynia », définies afin de guider l'aménagement de l'espace urbain. Rassemblées au sein d'un guide publié en mai 2013, elles doivent être respectées par tout entrepreneur public, tandis qu'elles ont une valeur incitative pour les entrepreneurs privés.

### **Gouvernance**

Au total, près de 100 personnes ont été mobilisées dans la conception et la mise en œuvre de ce projet.

#### **L'implication d'un acteur national :**

##### **La Fondation Shipyard**

La Fondation Shipyard a apporté son soutien à la réalisation de l'ensemble du projet, de sa conception,

et de sa planification, à sa réalisation, et à son évaluation. Son apport a essentiellement consisté en une expertise fondée sur des outils et des méthodes d'accompagnement, et sur la mise en circulation de projets et d'initiatives innovants à même d'inspirer la réalisation de projets spécifiques à la ville de Gdynia. Sur ce point, elle a porté à la connaissance des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de "Gdynia dialogue with seniors" l'initiative lancée en 2008 à Exeter (Royaume-Uni) par des acteurs associatifs, de mobilisation citoyenne destinée à faire remonter aux autorités municipales les attentes des personnes âgées en termes d'adaptation de l'espace urbain.

La Fondation Shipyard a notamment joué un rôle important dans l'implémentation du panel civique. Un guide d'entretien a d'abord été conçu pour outiller les collaborateurs du Centre d'action sociale de la ville, formés en vue de réaliser des entretiens au domicile des habitants constitutifs du panel.

#### **L'implication des acteurs locaux :**

##### **Les associations**

Les acteurs associatifs ont été impliqués dans toutes les étapes du projet. Néanmoins, leur rôle a été conduit à évoluer, notamment avec la construction du panel civique.

En effet, les associations avaient d'abord été impliquées en leur qualité d'intermédiaires avec les populations concernées par le projet, avec lesquelles elles étaient supposées établir le contact. Néanmoins, leurs membres ou usagers sont vite apparus ne pas constituer une population suffisamment représentative. Il s'est alors avéré nécessaire d'individualiser la démarche de mobilisation via le dispositif du panel civique, afin d'atteindre l'ensemble de la population visée.

Le rôle des acteurs associatifs a alors été de réaliser des entretiens, et de se porter à la connaissance des nouvelles populations de personnes âgées touchées par le projet. Face à la résistance à s'impliquer de certains individus, leur rôle a également été de contribuer à la stratégie de communication et d'information, notamment sur les résultats concrets de cet engagement. Elles ont ainsi agi en complément des journaux et des autres médias locaux, ainsi que de l'action du maire de Gdynia, consistant à adresser des bulletins d'information et des lettres personnalisées aux habitants leur indiquant l'importance de leur implication.



### **L'implication des équipes municipales**

Diverses institutions municipales ont été impliquées dans la réalisation de ce projet. Outre le maire lui-même, 3 salariés du Pomeranian Science and Technology Park ont été impliqués. Un conseil d'experts sur les seniors a également été constitué.

### **Modèle économique**

#### **Financements du projet**

Le projet « Gdynia Dialogue with Seniors » dispose d'un budget annuel de 24 000 euros, dont 80% émanent de fonds publics nationaux, et 20% de fonds publics de l'Union Européenne.

#### **Salariés et bénévoles mobilisés**

L'organisation du projet mobilise 3 membres du département innovation sociale du Pomeranian Science and Technology Park (département directement affilié à la municipalité), et s'appuie également sur 12 bénévoles et 7 stagiaires.

#### **Impact économique**

Les enjeux de l'adaptation de l'espace urbain qui guident le projet semblent aussi d'ordre économique. Elle permet en effet de renforcer l'attractivité de Gdynia en tant que cité balnéaire ouverte sur la Baltique et au contact de lacs et de forêts de la région du Kaszuban, très prisée des populations retraitées polonaises aisées.

### **Perspectives de développements et d'essaimage**

#### **Les outils participatifs :**

##### **un essaimage en cours**

La Fondation Shipyard cherche aujourd'hui à accompagner d'autres municipalités polonaises dans la mise en place du dispositif de panel civique.

En outre, inspiré par la cartographie des problèmes urbains à Gdynia, un nouvel outil a vu le jour : une carte interactive proposée à l'ensemble des villes polonaises et à leurs habitants. Il s'agit d'une interface web permettant aux habitants de signaler à la municipalité leurs besoins d'adaptation de l'espace urbain, puis de suivre la mise en œuvre de solutions par la municipalité.

#### **Vers un élargissement de ces dispositifs au-delà des seniors ?**

Les seniors ont donc constitué la première population cible des politiques municipales visant à impliquer les citoyens dans leur construction. La démarche a vocation à s'étendre à d'autres groupes sociaux, notamment les jeunes. Sur le même principe, elle doit réunir autour d'objectifs définis en commun des représentants de la ville, des experts de l'innovation sociale et des citoyens.

# La Garantie Autonomie Macif

Des prestations aidants dans un produit d'assurance dépendance

[La mobilisation d'une mutuelle de santé sur la thématique des proches aidants](#)

[L'intégration des services d'aide aux proches aidants dans un produit d'assurance dépendance](#)

## Genèse du projet

### Le lancement de la Garantie Autonomie

En 2002, alors que le problème de la prise en charge de la dépendance s'accroît, notamment sur le plan financier du fait des contraintes pesant sur les dépenses publiques, la Macif lance un nouveau produit de prévoyance, le « Contrat Autonomie Macif ». Il permet à son souscripteur d'accéder, en cas d'entrée en situation de dépendance, à une rente mensuelle versée à vie.

Telle qu'elle apparaît dans ce contrat, la notion de « dépendance » n'est pas définie à partir des critères de la grille AGIR, mais en fonction de la capacité d'un individu à réaliser 5 actes de la vie quotidienne : se coucher et se lever, s'habiller et se déshabiller, boire et manger, se laver et aller aux toilettes, et se déplacer dans le logement. L'individu est ainsi considéré en dépendance partielle s'il ne peut réaliser deux de ces actes, et en dépendance totale lorsqu'il ne peut en réaliser au moins trois. Le caractère innovant de ce produit est de prendre en charge non seulement la dépendance totale, mais également de proposer une assurance contre le risque d'entrée en situation de dépendance partielle.

En 2007, ce produit d'épargne devient la « Garantie Autonomie » Macif.

### Depuis les premières réflexions sur les proches aidants jusqu'au « Manifeste SOS Aidants & Aidés »

Cherchant à structurer une offre couvrant une part toujours plus large des besoins liés à l'entrée en dépendance, la Macif initie, en 2006, une réflexion sur les besoins spécifiques des proches aidants.

Ces travaux débouchent notamment sur la construction du site internet « [www.aveclesaidants.fr](http://www.aveclesaidants.fr) », ouvert en 2007. Cette plateforme d'information en accès libre, sans vocation commerciale, regroupe un ensemble d'informations susceptibles d'être utiles aux aidants des personnes dépendantes, qu'elles soient âgées ou handicapées. Elle est également enrichie d'un forum d'échanges pour les aidants.

En 2009, des ateliers citoyens sont initiés, en région, avec des associations partenaires. Au total, 22 ateliers sont organisés entre 2010 et 2012, lors desquels les participants débattent des enjeux liés au soutien des aidants, et des types de solutions à mettre en œuvre.

Afin de relayer, au niveau national, les besoins exprimés par les aidants dans le cadre de ces ateliers citoyens, la Macif organise des « Etats Généraux aidants & aidés ». Ils se tiennent le 23 novembre 2010, à Paris, et réunissent plus de 1500 participants autour de témoignages d'aidants et d'analyses d'experts. Ces travaux débouchent notamment sur la formulation de 15 propositions d'action concrètes, réunies dans le « Manifeste SOS Aidants ».



Ces propositions sont les suivantes :

- « construire des dispositifs d'annonce favorisant une meilleure connaissance des pathologies, de la situation de la personne aidée et de son évolution, pour que la situation d'aidant procède de choix éclairés et adaptés » ;
- « faciliter l'accès des aidants aux dispositifs d'aide existants en créant une plate-forme d'information unique » ;
- « définir des solutions solidaires nationales qui contribuent à compenser le préjudice financier des aidants, lié aux modifications de leur vie professionnelle (réduction du temps de travail, arrêt temporaire ou définitif d'activité...) » ;
- « permettre une vie professionnelle de l'aidant si elle est souhaitée, en déployant les solutions d'aménagement du temps de travail ou de télétravail et, si ce dernier a dû interrompre sa vie

professionnelle, de faciliter son retour à l'emploi lorsque le besoin d'aide diminue » ;

- « développer des solutions innovantes de répit temporaire de jour comme de nuit pour permettre le libre choix de ces dispositifs, et par les aidants et par les aidés, accessibles à tous, géographiquement et financièrement » ;

- « mettre en place des mesures permettant de gérer les événements critiques : prévoir un accompagnement en cas d'hospitalisation des aidants (ou des aidés) » ;

- « valoriser et faciliter la mise à disposition de plateformes d'écoute et l'accès à des groupes de parole et d'échange de proximité, afin d'identifier les situations d'épuisement » ;

- « accompagner la mise en synergie de ces initiatives locales » ;

- « élaborer un encadrement réglementaire, éthique et déontologique des nouvelles technologies qui garantisse le respect de l'intimité physique et psychique des personnes aidées » ;

- « capitaliser sur l'expérience et le savoir-faire des aidants en permettant les conditions nécessaires aux échanges de bonnes pratiques avec les professionnels (financement de programmes de recherche en sciences humaines et sociales pour une meilleure connaissance des aidants) » ;

- « valoriser la filière des métiers de l'aide en consolidant les dispositifs de formation existants, en favorisant l'émergence de nouvelles fonctions et compétences pour assurer la coordination, le suivi et l'aide à la décision personnalisée sur l'ensemble du territoire et en promouvant un système de rémunération adéquat » ;

- « garantir la qualité du service rendu aux personnes fragilisées en labellisant les services » ;

- « favoriser les échanges de bonnes pratiques et les partages d'expériences pluridisciplinaires entre les intervenants » ;

- « optimiser les périmètres d'intervention des professionnels pour que la distance ne soit pas synonyme de diminution du service » ;

- « valoriser les dispositifs locaux et faciliter leur mise en synergie pour déployer les initiatives éprouvées et efficaces (covoiturage pour des déplacements, café des aidants, groupes de parole et d'échange) et pour améliorer leur accessibilité géographique et financière sur l'ensemble du territoire ».

Alors que, quelques mois après ces Etats généraux, le gouvernement annonce le report de la réforme de la prise en charge de la dépendance, la Macif décide de s'impliquer dans la mise en œuvre de solutions qui,

s'inscrivant dans le sillon ouvert par les 15 propositions, répondent aux besoins des proches aidants.

Des expérimentations sont réalisées sur plusieurs territoires, dans les domaines de la formation des aidants, des solutions de répit, de la coordination des écosystèmes de soins, etc. Un groupe d'éducation thérapeutique pour les aidants familiaux de personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer a, par exemple, été constitué à l'Hôpital Charles Foix d'Iury, ouvrant à la réalisation d'un DVD de formation, en partenariat avec l'association Ageillage.

En outre, la Macif finance des études, mobilisant des centres de recherche sur la thématique du travail des aidants, afin d'analyser la manière dont les trajectoires professionnelles peuvent être impactées par les activités liées à l'aide d'un proche.

### **Une conception participative d'un « package de prestations d'assistance » destiné aux aidants**

Parallèlement à ces expérimentations, une réflexion est initiée sur l'intégration, au sein de la « Garantie Autonomie », de prestations destinées aux aidants. Différents blocs de prestation sont alors imaginés. Chacun d'entre eux sont systématiquement soumis à un sondage réalisé sur le site « aveclesaidants.fr ». Surtout, l'équipe en charge de la conception de ce produit sollicite l'ensemble des salariés du groupe Macif : il est demandé à ceux qui, parmi ces derniers, aident l'un de leurs proches, d'évaluer la pertinence de l'offre en construction. Dans ce cadre, 20 salariés acceptent de se livrer à des entretiens individuels.

En outre, le Comité Médical et Social de la MACIF, composé d'experts indépendants et se réunissant deux fois par an, a été sollicité pour évaluer l'utilité sociale potentielle de la transformation de ce produit de prévoyance.

Le produit est finalement mis sur le marché en janvier 2013.

### **Description de l'activité**

#### **L'intégration d'un « package de prestations d'assistance » à un produit de prévoyance**

Le « Contrat Autonomie Macif », tel qu'il est conçu en 2002, intègre déjà des prestations d'assistance pour son souscripteur.

Il s'agit :

- d'une assistance en cas d'imprévus (panne d'électricité, fuite d'eau, perte de clé, etc.), avec la sollicitation d'un prestataire et la prise en charge de la première heure de main d'œuvre ;
- d'un accompagnement en cas d'immobilisation temporaire, avec la sollicitation d'un médecin, l'organisation des transports en ambulance, l'intervention d'une aide à domicile, la garde des animaux de compagnie, la garde d'enfants pour les aidants ;
- de la fourniture d'informations juridiques et pratiques, sur la retraite, la santé, etc., dans le cadre de l'accompagnement téléphonique « Priorité Santé Mutualiste ».

A ces prestations initialement intégrées au produit de prévoyance s'ajoute, en 2007, un accompagnement à l'adaptation de l'habitat, intitulé le « bilan autonomie ». Il consiste en une visite, réalisée par un travailleur social et un ergothérapeute, au cours de laquelle est établi un diagnostic, à l'aune duquel sont ensuite proposées des solutions permettant de maintenir la personne assurée à son domicile. Ce produit de prévoyance couvre alors, dans une limite de 7 600 euros, le financement d'éventuels travaux d'aménagement du domicile et d'installation d'un dispositif de téléassistance. En cas de déménagement de la personne dépendante, qu'il s'agisse d'un placement en institution ou d'une installation de l'aidé au domicile de l'aidant, la mise en relation avec une entreprise de déménagement est assurée, et le nettoyage de l'appartement pris en charge.

### **L'élargissement de ce « package » à des prestations spécifiquement dédiées aux aidants**

Si certaines de ces prestations contribuent à réduire la charge des proches aidants, ce n'est qu'en 2013 que sont intégrées à la Garantie Autonomie des prestations d'assistance qui leur sont directement destinées.

Il s'agit :

- d'une aide administrative. En partenariat avec des associations spécialisées, un professionnel est envoyé au domicile de l'aidant pour l'accompagner dans ses tâches administratives, l'aider à mobiliser d'éventuels financements, et le conseiller dans l'organisation de sa vie quotidienne ;
- d'une aide/relais apportée à l'aidant, en cas d'urgence, par la prise en charge financière du

voyage d'un autre proche ou la mobilisation d'une auxiliaire de vie (dans la limite de 30 heures) ;

- d'une aide au répit. L'aidant est mis en relation avec un réseau de services de proximité (auxiliaire de vie, portage de repas, aide-ménagère, livraison de courses, coiffure à domicile, etc.). Cela n'inclut pas de prestations de répit temporaire, ces dernières étant trop coûteuses ;
- d'un accompagnement psychologique, par téléphone (5 entretiens) ou en face-à-face (3 entretiens).

Dès leur conception, en 2013, ces prestations d'assistance aux aidants sont également incluses dans la complémentaire santé (la « Garantie Santé ») proposée par la Macif.

### **Qui peut donc avoir accès aux prestations d'assistance aux aidants ?**

Pour les aidants, il y a trois manières d'avoir accès aux prestations d'assistance :

- soit en étant l'aidant d'une personne ayant souscrit à la Garantie Autonomie, entrée en situation de dépendance partielle ou totale ;
- soit en ayant soi-même souscrit à la Garantie Autonomie, et en ayant un proche entré dans une situation de dépendance partielle ou totale, et cela même si la souscription à ce produit est intervenue après le fait générateur de la dépendance de cette personne ;
- soit en ayant soi-même souscrit à la Garantie Santé, et en ayant un proche entré dans une situation de dépendance partielle ou totale.

### **Modèle économique**

#### **Un contrôle médical préalable**

La souscription à la « Garantie Autonomie » est soumise à un processus de sélection médicale. Les futurs souscripteurs doivent fournir des informations sur leur passé médical.

#### **Le modèle des « primes nivelées »**

La Garantie Autonomie fonctionne selon le modèle dit des « primes nivelées ». Cela signifie que le montant de la cotisation est fonction de l'âge auquel le sociétaire a souscrit au produit, et que ce montant reste ensuite inchangé durant toute la durée du contrat.

En d'autres termes, la probabilité de survenance du risque de dépendance totale ou partielle ayant été calculée en fonction de l'âge, plus l'individu souscrit jeune, moins la cotisation sera élevée. Il est possible de souscrire à ce produit entre 20 ans et 70 ans.

Le montant de la rente se situe entre 300 et 1800 euros, selon des modalités définies au moment de la signature du contrat. En outre, la garantie dépendance partielle est optionnelle, et génère donc un surcoût.

### **L'inclusion de prestations d'assistance : sans surcoût pour les souscripteurs**

L'inclusion des prestations d'assistance destinées aux aidants au sein de la Garantie Autonomie comme de la Garantie Santé a été réalisée sans surcoût pour les souscripteurs. En effet, ces prestations sont « en inclusion » et non « en option », ce qui permet une mutualisation de fait du risque par l'ensemble des souscripteurs de chacun de ces deux produits de prévoyance.

En outre, dans le contexte récent de réforme de la complémentaire santé, rendue obligatoire pour tous les salariés, les équipes de la MACIF ont sollicité la Ministre de la Santé, Marisol Touraine, pour que les prestations à destination des aidants soient reconnues comme une garantie minimale devant être assurée à l'ensemble de la population.

## **Perspectives de développement**

### **Les incertitudes sur l'évolution des situations de dépendance**

Les calculs de probabilités de survenance des risques sont réalisés à partir de données n'intégrant aucun facteur d'incertitude concernant la disparition ou l'apparition d'aléas déterminants dans l'entrée en situation de dépendance.

### **Comment permettre au marché de l'assurance autonomie de se déployer ?**

Le montant moyen de la cotisation est de 360 euros/an. Ce coût élevé s'explique par le fait que les souscripteurs de la Garantie Autonomie sont en grande majorité des quinquagénaires. Même s'il est possible de souscrire à ce contrat à partir de l'âge de 20 ans, les motivations résident généralement dans l'arrivée des parents en situation de dépendance, et la souscription reste dépendante de la capacité financière, qui augmente en général avec l'âge.

En outre, ce produit ne se vend pas facilement. Les souscripteurs de ce produit ont en moyenne réalisé 2,2 entretiens avec un conseiller de la MACIF avant de choisir de souscrire.

Ainsi laissé à l'initiative privée, le marché de l'assurance autonomie aura donc du mal à émerger. Souvent difficile à vendre aux entreprises, sauf peut-être dans le cadre d'accords de branche, son développement dépend peut-être de l'action de l'Etat, qui peut sinon la rendre obligatoire, du moins inciter à y souscrire (via des instruments comme le crédit d'impôt, la labellisation, etc.).

### **Des prestations d'aide aux aidants limitées**

Les prestations d'aides aux aidants contenues dans la Garantie Autonomie n'incluent pas les dispositifs de répit, dont le développement est notamment accompagné par la récente Loi d'Adaptation de la société au vieillissement, mais qui restent très coûteux.

# Duo for a Job

Le financement du mentorat  
intergénérationnel par  
*social impact bonds*

Le mentorat intergénérationnel au service du  
retour à l'emploi de jeunes primo-arrivants.

Le financement d'un projet expérimental au  
moyen du *social impact bonds*, associant  
puissance publique, investisseurs privés et  
association porteuse autour d'objectifs définis en  
commun et évaluables.

## Genèse et description du projet

Le 23 janvier 2014, l'Office régional bruxellois de l'Emploi Actiris acceptait de participer au lancement du premier mécanisme de financement par « *social impact bonds* » (ou « obligation à impact social ») en Belgique, l'un des premiers à être lancés en Europe continentale.

Il fut arrêté, ce jour-là, que l'association bruxelloise « Duo For a Job », proposant à de jeunes personnes issues de l'immigration et sans emploi un service d'accompagnement intergénérationnel et interculturel pour réintégrer le marché du travail, verrait l'un de ses programmes financé, trois ans durant, par un consortium d'investisseurs ; qu'à l'issue de cette période, un évaluateur indépendant, en l'occurrence l'Observatoire Bruxellois de l'Emploi, serait mobilisé pour évaluer les résultats du programme ; qu'alors, si ces résultats atteignaient les objectifs initialement fixés, ces investisseurs privés seraient non seulement remboursés par l'office régional bruxellois de l'emploi (donc par la puissance publique), mais percevraient également un retour sur investissement d'un montant pouvant varier selon le degré de réussite du programme ; mais que toutefois, si le programme n'atteignant pas les résultats escomptés, la puissance publique ne rembourserait pas les investissements réalisés pour la mise en œuvre de ce dernier.

Grâce à un tel accord, la puissance publique était assurée de n'engager aucune dépense à perte : elle transférait sur des investisseurs privés le risque lié au financement d'un programme prometteur, mais dont la réussite n'était en rien assurée. La puissance

publique ne s'engageait, en effet, à ne rembourser l'investissement réalisé dans le financement du programme que si ce dernier en venait à atteindre les objectifs qui lui avaient initialement été fixés, et dans des proportions ne pouvant excéder le montant des dépenses évitées eu égard au financement des politiques sociales.

Le lancement de ce mécanisme de *social impact bonds* constituait néanmoins l'aboutissement d'un long processus de réflexion et de négociation, initié en 2012.

## La constitution d'un groupe d'experts

En 2012, une équipe composée de chercheurs et de jeunes entrepreneurs se constitue autour de la volonté de mettre en œuvre le premier mécanisme de financement par *social impact bonds* en Belgique. L'équipe est coordonnée par Thomas Dermine, étudiant à l'Université de Harvard et réalisant une étude sur le sujet sous la direction du Professeur Jeffrey B. Liebman, expert des titres à impact social notamment connu pour avoir conseillé Barack Obama sur leur mise en œuvre aux Etats-Unis. Dans le cadre de l'étude de faisabilité technique qu'il réalise, Thomas Dermine indexe d'abord l'ensemble des mécanismes de financement par *social impact bonds* déjà mis en œuvre dans le monde. Il s'avère que plusieurs domaines d'intervention ont été concernés : alors que le premier *social impact bonds* avait été lancé en Grande-Bretagne, dans la ville de Peterborough, en mars 2009, dans le domaine de la lutte contre le récidivisme, d'autres avaient suivis, couvrant les domaines de la lutte contre les addictions à la drogue, de la réinsertion durable des sans-abri ou encore de l'insertion dans le marché du travail.

## Un domaine d'action privilégié : l'intégration durable au marché du travail des jeunes peu qualifiés

Sur la base de cette indexation, et en intégrant aux réflexions des acteurs potentiellement concernés par le dispositif, quatre domaines d'action sont d'abord retenus pour la mise en œuvre d'un mécanisme de financement par *social impact bonds* en Belgique : la lutte contre le récidivisme, la réinsertion des personnes sans domicile fixe, la lutte contre le décrochage scolaire, et la réinsertion dans le marché de l'emploi. Ayant déjà tous suscité la mise en œuvre

de programmes financés par des titres à impact social, ces domaines d'action ont en outre tous l'atout d'avoir déjà été reconnus comme des domaines d'action prioritaires par les autorités belges au niveau fédéral comme régional, et de ne relever des compétences que d'un nombre réduit d'acteurs publics, évitant ainsi de complexifier le montage du dispositif du point de vue institutionnel.

Entre octobre 2012 et janvier 2013, se tiennent plusieurs rencontres avec des représentants du gouvernement belge et de divers organismes publics. Elles sont l'occasion de se pencher sur les programmes qui, dans chacun des quatre domaines d'actions présélectionnés, avaient déjà prouvé leur réussite dans le cadre d'un financement par *social impact bonds*.

La rencontre avec l'équipe dirigeante de l'office régional bruxellois de l'emploi Actiris se révèle particulièrement fructueuse. Actiris montre en effet un intérêt prononcé pour la mise en place d'un tel mécanisme pour le financement d'un programme émergent d'accompagnement du retour à l'emploi de jeunes chômeurs.

### La définition des grands contours du projet

En juin 2013, l'équipe du travail, fort de l'accord de principe d'Actiris, obtient auprès de La Fondation Roi Baudoin un support financier lui permettant d'approfondir l'étude de faisabilité préalable à la mise en place du premier *social impact bonds* belge. Deux experts, dont Thomas Dermine, sont mobilisés à temps plein, se chargeant notamment de le modéliser à partir des statistiques publiques sur le chômage dans la région de Bruxelles.

Elles font apparaître que, alors que 17% de la population active est au chômage, les jeunes peu ou moyennement qualifiés paraissent être les plus touchés. Pour nombre d'entre eux, il apparaît également que leurs qualifications ne correspondent pas à une offre d'emploi pourtant bien existante, mais restant dès lors vacante, essentiellement concentrée dans deux domaines: les employés de bureau (notamment les postes de réceptionnistes ou d'assistants) et les employés des services de restauration ou de nettoyage.

L'étude de cadrage met en avant, à titre d'exemple, l'action menée, aux Etats-Unis, par l'association Year Up, qui permet à un public constitué de jeunes gens ayant mis un terme à leur parcours de formation

après être sorti du secondaire, de s'acclimater, une année durant, aux situations inhérentes à l'exercice d'une profession (des « *soft skills*»), et d'acquérir des compétences renforçant leur employabilité dans divers domaines. L'évaluation du programme réalisée en 2011 par une agence indépendante avait mis en lumière le succès de Year Up : une étude réalisée sur un échantillon de ses bénéficiaires concluait que ces derniers avaient des probabilités plus importantes de trouver un emploi, et pour un salaire horaire plus élevé, que les individus dotés des mêmes caractéristiques mais n'ayant pas suivi le programme.

### La sélection d'un porteur de projet : « Duo for a Job »

Six porteurs de projets sont ensuite présélectionnés, sur la base de quatre critères : la population-cible du projet, le coût du projet par personne accompagnée et son coût total, la qualité de l'accompagnement proposé, et l'adéquation du projet avec un mécanisme de financement par *social impact bonds*. Le porteur de projet finalement retenu est l'association « Duo for a Job ».

Jeune association créée en novembre 2012 par deux trentenaires bruxellois, son action se situe au croisement des problématiques de l'insertion socio-professionnelle des jeunes issus de l'immigration et du vieillissement actif. L'objectif de l'association est de donner forme à un dispositif de *mentoring* intergénérationnel et interculturel, unissant des jeunes bruxellois issus de l'immigration connaissant des difficultés sociales d'accès au marché du travail du fait de leur origine ethnique et/ou géographique, avec des personnes de 50 ans ou plus, dont le rôle est de transmettre des codes culturels et de permettre aux jeunes d'accéder à de nouveaux réseaux professionnels. Duo for a Job invente ainsi un cadre d'accompagnement: formation des mentors en amont (à la fois théorique et pratique, sur les problématiques liées aux relations interculturelles, à la recherche d'emploi à Bruxelles, à l'écoute de l'autre), constitution réfléchie des duos (réunions individualisées avec chacune des deux parties-prenantes pour appréhender personnalité et secteurs d'activités pouvant être visés), et accompagnement de ces derniers durant la totalité de la période de mentorat (6 mois). Les duos sont constitués après une première rencontre d'1h30, accompagnée par un membre de Duo for a Job. Les deux personnes se

rencontrent ensuite deux heures par semaine pendant six mois. L'association organise également pour les mentors des séances de dialogue entre pairs. A l'issue des six mois, une évaluation qualitative est réalisée : pour le jeune accompagné, elle porte sur le gain de confiance en soi, sur la meilleure capacité à se repérer dans le système de retour à l'emploi et à mieux identifier les secteurs d'activité à cibler ; pour le mentor, sur valorisation de cette expérience liée au gain en compétences sociales, à l'ouverture à d'autres réalités, et à la dimension d'engagement citoyen.

Au moment de sa création, l'action de Duo for a Job visait les jeunes bruxellois issus de l'immigration, particulièrement touchés par le chômage. 10 duos avaient d'abord été créés dans cette optique. La rencontre avec Actiris dans le cadre de l'appel d'offre en vue de la construction d'un financement par *social impact bonds* conduit néanmoins les deux parties à stabiliser le public cible du programme financé sur les populations de jeunes primo-arrivants, c'est-à-dire à partir d'une variable de nationalité et non plus d'origine. En 2014, suite au financement du programme par le *social impact bonds*, 75 duos sont constitués. Au total, l'association avait accompagné 235 duos en 2015.

### L'entrée en scène des investisseurs

Dans les mois qui suivent, les dirigeants d'Actiris obtiennent, non sans mal, l'accord pour s'investir dans ce projet de la totalité des membres de leur Conseil d'administration, dont certains craignaient que cette implication ne donne l'image d'une organisation convertie au « paiement aux résultats ». Les leaders syndicaux, représentés au sein du Conseil d'administration, avaient été les plus réservés face à ce qu'ils percevaient comme une intrusion des investisseurs privés dans le domaine des politiques sociales.

Une fois la puissance publique et le porteur de projet identifiés, il reste à trouver un investisseur prêt à financer le projet. Mobilisant leurs réseaux, les membres de l'équipe à l'origine du projet en viennent à solliciter une société spécialisée dans l'investissement à impact social, Kois Invest. Kois Invest accepte de s'impliquer dans le financement du projet, et sollicite elle-même d'autres investisseurs, notamment la Fondation de La Banque Degroof, déjà très impliquée dans l'accompagnement financier de l'innovation sociale, et particulièrement dans le domaine de l'éducation.

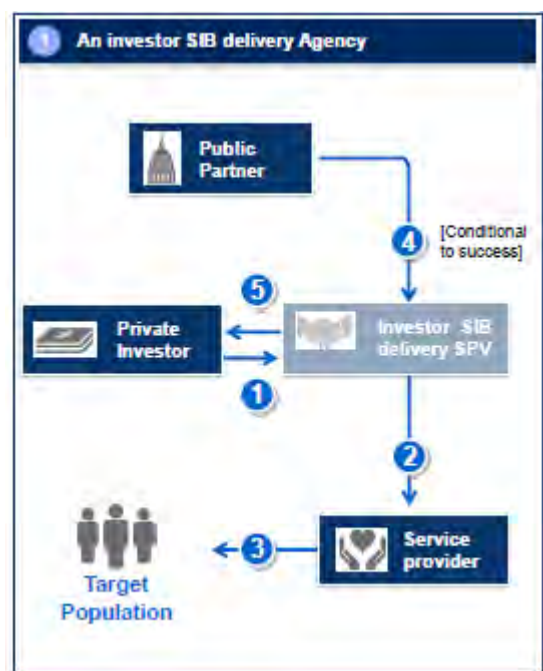
La totalité de ces acteurs réunis, plusieurs questions se posent : Sur quelle période le projet doit-il être monté ? A partir de quel critère son impact doit-il être mesuré ? Quel doit être le montant des éventuelles plus-values versées aux investisseurs ? Quel dispositif légal aménager pour porter le mécanisme de financement ?

### Organisation et mode de gouvernance

La mise en place d'un cadre juridique pour le projet est accompagnée par le cabinet d'avocats Stibbe. L'un des enjeux en termes légaux étant d'éviter que ce mécanisme de financement puisse être assimilé à un partenariat public-privé, et dès lors être soumis au cadre réglementaire dédié à ce type de dispositifs, l'hypothèse d'un portage commun par Actiris et les investisseurs privés est donc d'emblée écartée. Plusieurs montages sont alors envisagés.

### L'hypothèse éliminée : la création d'une structure intermédiaire dédiée

La création d'une structure intermédiaire dont la fonction serait de coordonner les relations et les échanges, notamment financiers, entre les différents partenaires, et de superviser l'expérimentation, est d'abord envisagée. Elle est représentée par le schéma suivant :



Cette structure devant assurer le suivi quotidien de l'opération, il est convenu que cette fonction ne

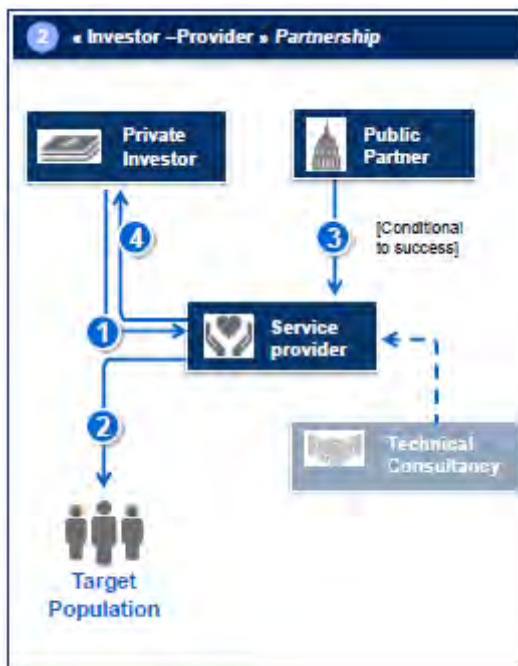


pourrait être remplie ni par l'investisseur, ni par Actiris ; quant au porteur de projet Duo for a Job, la création d'une telle structure eut considérablement complexifié son modèle de gouvernance. Cette hypothèse de portage n'est donc pas retenue, car elle ne permet pas de clarifier les rapports entre les différents partenaires et leurs fonctions respectives.

### L'hypothèse retenue : un partenariat investisseur-porteur de projet

L'hypothèse retenue est celle d'un partenariat entre les investisseurs et la structure porteuse du programme. Un contrat est ainsi signé, stipulant que Duo for a Job est chargée de solliciter directement les investisseurs pour réunir les fonds initiaux nécessaires au financement du projet, et qu'Actiris, en fonction des résultats obtenus par le programme, verserait à l'association une somme lui permettant de rembourser les investissements et les éventuels retours sur investissements. Il est également prévu que Duo for a Job reçoive un accompagnement technique spécifique.

Ce modèle de portage est représenté dans le schéma suivant :



Un comité de suivi se réunit ainsi tous les trimestres, rassemblant les fondateurs de Duo for a Job, un représentant d'Actiris, un représentant des investisseurs et un médiateur. Un état des lieux est réalisé concernant le nombre de duos créés.

### Modèle économique

Ce mécanisme hybridant investissements privés et financements publics suppose, une fois les parties-prenantes réunies, qu'elles s'accordent sur le mode d'évaluation de la « performance sociale » du programme, c'est-à-dire sur l'évaluation de ses effets propres sur ses bénéficiaires. Il suppose ensuite que cette performance puisse être traduite en termes monétaires, c'est-à-dire qu'il soit possible de juger de la réussite du programme à l'aune de l'ensemble des coûts évités, pour la puissance publique, directement liés à sa mise en œuvre. A partir de cette mesure de l'efficacité du programme, peuvent ensuite être définis les seuils de remboursement et le niveau des retours sur investissements. La capacité des acteurs à monétiser la valeur sociale ajoutée du programme constitue donc le cœur du dispositif.

### Ressources à mobiliser pour le programme

Pour la constitution et l'encadrement des duos, la formation des mentors, la logistique et l'accueil, l'association emploie à temps plein 11 salariés, dont 4 chargés de projet et un chargé de communication.

Sur un budget d'activité total de 500 000 euros, 200 000 euros sont directement consacrés au programme financé par le mécanisme de social impact bonds.

### L'évaluation de l'efficacité du programme

L'évaluation de l'efficacité du programme a pour point de départ un raisonnement contrefactuel : qu'en aurait-il été du retour à l'emploi des individus ayant suivi le programme s'ils ne l'avaient pas suivi ? Peut-on s'assurer que leur participation au programme a été un facteur déterminant dans l'évolution de leur situation professionnelle ?

L'efficacité du programme est ainsi évaluée à partir d'une méthode consistant à comparer deux groupes d'individus ayant tous en commun d'avoir un âge se situant entre 18 et 30 ans, de ne pas avoir la nationalité d'un pays de l'Union européenne, et d'être inscrit à Actiris. Toutefois, l'un des deux groupes d'individus a suivi le programme de Duo for a Job, tandis que l'autre ne l'a pas suivi : il s'agit du « groupe de contrôle », composé de 6 200 individus, chômeurs entre 18 et 30 ans n'étant citoyens d'aucun pays de l'UE et étant inscrits à Actiris.

L'évaluation de l'efficacité du programme repose alors sur une comparaison établie sur la base de deux critères :

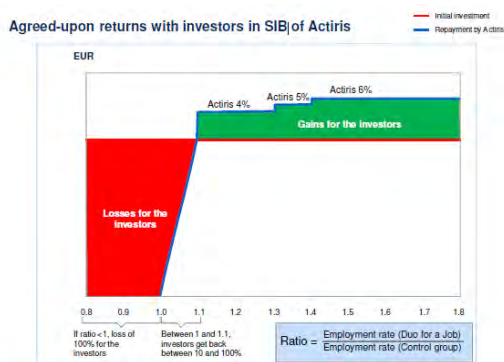
- Le ratio entre la proportion des 180 bénéficiaires du programme ayant accumulé au moins 90 jours d'emploi dans les douze mois après la fin du programme, et la proportion correspondante mesurée pour les 6200 individus du groupe de contrôle ;
- Le ratio entre la proportion des 180 bénéficiaires du programme ayant obtenu un emploi permanent dans les 24 mois ayant suivi la fin du programme, et la proportion correspondante mesurée pour les 6 200 individus du groupe de contrôle.

L'évaluateur désigné est l'Observatoire de l'Emploi bruxellois. Des chercheurs universitaires vérifient également le bon déroulement de l'évaluation.

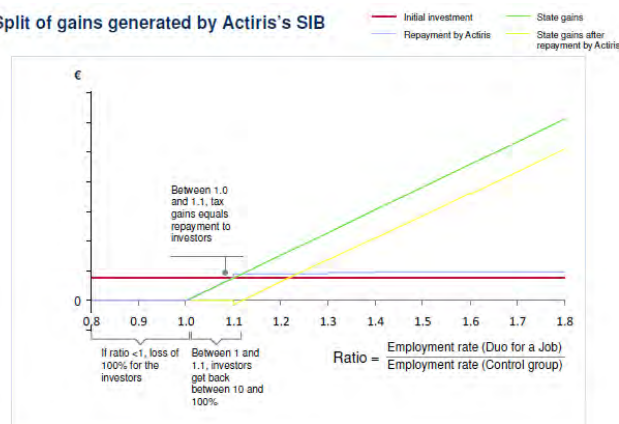
### La mesure de l'efficacité du programme et la détermination de seuils de remboursement

Le calcul des montants des remboursements et des retours sur investissements ont ensuite été déterminés sur la base de ces deux précédents ratios :

- Si ces ratios sont inférieurs à 1, cela signifie que le programme de Duo for a Job n'a pas produit de véritable impact : les investisseurs perdent leur mise initiale, Actiris ne leur rembourse rien.
- Si ces ratios se situent entre 1 et 1,1, cela signifie que le programme a eu un effet sur l'intégration professionnelle des individus qui l'ont suivi, qu'il a accrue de 0 à 10 % par rapport à celle des individus ne l'ayant pas suivi : les investisseurs sont remboursés de 0 à 100% de leur mise initiale.
- Si ces ratios dépassent 1,1, cela signifie que le programme accroît l'intégration professionnelle de ses bénéficiaires de plus de 10%. Les investisseurs reçoivent alors d'Actiris des retours sur investissement allant de 3% à 6% de leur mise.



### Split of gains generated by Actiris's SIB



Le processus d'évaluation du programme se déroule en trois temps : 12 mois après la sortie du programme de chacune des 3 cohortes suivies, le taux de retour à l'emploi est évalué selon les critères présentés plus haut.

L'évaluation de la première cohorte a été lancée en novembre 2015. Ses résultats seront connus en février 2016. Toutefois, de premières évaluations ont été réalisées en interne, qui permettent d'estimer que 45% des jeunes ont retrouvé un CDD/CDI dans les six mois suivant le mentorat, et que 28% commencent un stage ou une formation, même si cela n'est pas pris en compte dans la grille d'évaluation liée au *social impact bonds*.

## Perspectives de développement et d'essaimage

### Une logique d'investissement social spécifique

Ce cas d'étude montre comment le financement d'un programme par *social impact bonds* participe d'une logique d'investissement social spécifique. Cette logique est fondée sur le calcul des « coûts évités », pour la puissance publique, relativement aux dépenses que susciterait la résolution d'un problème social dans le contexte donné des politiques sociales en vigueur.

Dans le cas de « Duo for A Job », le mécanisme de *social impact bonds* est ainsi déployé pour financer l'émergence d'un projet innovant qui, si son efficacité s'avérait réelle, permettrait à la puissance publique de réaliser des économies, toutes choses égales par ailleurs.

Il permet à la puissance publique de déporter sur des investisseurs privés le risque financier lié au

lancement d'un projet émergent, dont l'efficacité est incertaine.

Ainsi, en cas d'échec du projet, les investisseurs privés perdent leur mise et aucune dépense publique n'est suscitée. En cas de réussite du projet, la puissance publique rembourse la mise engagée par les investisseurs privés pour son expérimentation, complétant éventuellement cette somme d'une plus-value déterminée en fonction du degré d'efficacité du programme, mais dont le montant est néanmoins calculé de manière à ce qu'il ne puisse être supérieur à celui des économies réalisées sur les dépenses sociales grâce à la réussite du projet. La prise de risque des investisseurs se trouve ainsi récompensée. Une fois le programme expérimenté, la puissance publique peut, si ses résultats sont satisfaisants, reprendre la main sur le financement, qui ne s'apparente plus à un investissement à risque.

### **Pour le porteur, un effet levier**

La mise en place du mécanisme de *social impact bonds* a permis à l'association Duo for a Job de changer d'échelle. De nouveaux financeurs ont accordé leur confiance à l'association qui a ainsi pu revenir à son projet d'origine, ciblant les jeunes issus de l'immigration hors Union Européenne, et non seulement les primo-arrivants ciblés dans le cadre du programme financé par *social impact bonds*.

### **Faire émerger l'innovation, mais également accompagner son essaimage**

Le cas du financement de « Duo for a Job » prend corps dans un contexte caractérisé par une puissance publique qui, très impliquée dans le financement de politiques sociales, peine toutefois à accompagner l'émergence de projets innovants. Il peut ainsi être considéré comme caractéristique d'une configuration d'Europe continentale. Dans le monde anglo-saxon, s'il peut également servir à accompagner l'émergence de projets innovants, le mécanisme de social impact bonds est également employé pour financer son déploiement à plus large échelle: La puissance publique, dont les dépenses sociales sont relativement faibles, cherche à s'assurer de l'efficacité du déploiement d'un programme dont la mise en œuvre à échelle restreinte avait pu être financée par des organisations philanthropiques locales.

Le mécanisme de financement par *social impact bonds* semble ainsi pertinent lors de phases précises du développement d'un projet innovant: son expérimentation, et sa diffusion.

# La plateforme mobilité seniors de Wimoov

La construction de solutions mobilité à l'échelle d'un territoire

**Des formations et des conseils individualisés auprès de personnes âgées éprouvant des difficultés matérielles et/ou psychologiques à être mobile.**

**Une collaboration entre un acteur spécialiste des problématiques de mobilité et des acteurs locaux impliqués dans l'accompagnement médico-social des personnes en perte d'autonomie.**

## **Genèse du projet**

### **Une « vulnérabilité de mobilité » propre aux seniors**

Créée en 1998, l'association Wimoov avait à l'origine pour nom Voiture&Co. Ses fondateurs sont trois étudiants qui, encouragés par la réussite du dispositif de covoiturage organisé à l'Université de Nanterre lors des grandes grèves de transports de 1995, entendaient développer des alternatives (covoiturage, autopartage, location de véhicules électriques, etc.) à l'utilisation de la voiture individuelle. Une seconde étape de ce projet a été la conception de plateformes de mobilité, dont l'objectif est d'optimiser les déplacements des populations sur territoire donné, selon quatre axes d'action : information sur les modes de transports existants, formation à ces modes de transport, accompagnement, et analyse des besoins en mobilité non satisfaits par l'offre existante.

Complétant ensuite ces activités d'une action sociale de prévention contre la surconsommation d'alcool et de psychotrope, Voiture&Co intègre le Groupe SOS en 2007. L'association se spécialise alors dans la mobilité des populations fragilisées par leur situation socio-professionnelle. L'association organise une action d'accompagnement de ces populations autour du concept de « mobilité inclusive » et conçoit, en 2007, un dispositif spécialement dédié aux publics en insertion : la plateforme « bougez vers l'emploi »,

expérimentée sur le territoire des Bouches du Rhône, dans le cadre d'un partenariat avec la DIRECCTE des Bouches du Rhône. Le transfert de cette plateforme à d'autres territoires prend forme dans les années qui suivent, dans le cadre de partenariats avec des acteurs publics, mais également des acteurs privés, au premier rang desquels Renault et Total.

En 2014, fraîchement rebaptisée « Wimoov », l'association projette d'élargir l'éventail de ses publics-cibles aux seniors vulnérables. Dans la foulée de la publication, par son « Laboratoire de la mobilité inclusive », d'un rapport sur les enjeux spécifiques de la mobilité des seniors, Wimoov met en place un dispositif d'expérimentation d'une « plateforme mobilité » adaptée à l'accompagnement des personnes âgées de plus de 60 ans, présentant des risques de perte d'autonomie et d'isolement social. L'enjeu est ainsi de lutter contre les « vulnérabilités de mobilité », qui sont analysées comme étant déterminées non seulement par des éléments physiologiques, mais également par des facteurs d'ordre psychologique. Dans une démarche se voulant préventive, il s'agit de repousser certains obstacles pouvant entraver la conservation d'une vie sociale active et l'accès aux soins comme aux équipements culturels, de loisirs et aux commerces.

## **De la conception du projet au lancement de l'expérimentation**

Dans le cadre du partenariat noué par Wimoov avec AG2R La Mondiale, le territoire d'expérimentation de la « plateforme de mobilité seniors » retenu est la Communauté urbaine de Bordeaux Métropole. Cette dernière compte 90 000 personnes dont l'âge se situe entre 60 et 74 ans, et 60 000 personnes âgées de 75 ans ou plus. Cela représente respectivement 12,3 % et 8,5 % de la population totale.

Un comité de pilotage est alors constitué. Il rassemble : Ag2R La Mondiale, l'Agence régionale de santé d'Aquitaine, la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT) d'Aquitaine, le Conseil Départemental Gironde, Bordeaux Métropole, la Ville de Bordeaux, la Ville de Lormont, Total, et Macif Prévention.

Alors qu'une étude de marché est réalisée, et que le cahier des charges de l'expérimentation est élaboré, le Comité de pilotage décide de restreindre le territoire de l'expérimentation aux villes de Bordeaux et de

Lormont. Ce choix est opéré à partir du croisement de différents types de critères :

- Des critères liés au vieillissement de la population, à partir de données produites par l'INSEE ;
- Des critères liés à la perte d'autonomie de la population, à partir de données sur les bénéficiaires de l'APA (Allocation personnalisée d'autonomie) ;
- Des critères liés à la précarité des personnes âgées, à partir des données sur les bénéficiaires de l'ASPA (Allocation de solidarité pour les personnes âgées).
- Des critères liés au développement et à la densité du réseau de transports en commun.

L'objectif ultime n'est pas de concevoir de nouveaux services *ex nihilo*, mais de s'appuyer sur des structures existantes, ayant déjà mis en place des actions d'aide à la mobilité des personnes âgées. La « plateforme mobilité » doit permettre d'améliorer les articulations entre les services proposés par les acteurs d'un même territoire, qu'il s'agisse des prescripteurs (CCAS, CLIC ou autres) ou des opérateurs techniques.

Si, à moyen terme, l'objectif est de coordonner le développement de l'offre en mobilité destinée aux seniors, l'expérimentation poursuit toutefois des objectifs à plus court terme. En effet, il s'agit, dans un premier temps, de déployer des outils permettant de préserver, voire de reconstruire, les capacités des seniors vulnérables à être mobiles. L'expérimentation se concentre ainsi sur une population de 50 seniors. Elle doit amener à calibrer leurs besoins en terme de mobilité et, sur cette base et avec le soutien du Centre de ressources et de formation de Wimoou, de construire des « parcours d'accompagnement ».

## **Description**

### **L'identification des publics-cibles : Le rôle des prescripteurs**

Les partenaires prescripteurs (CCAS, CLIC ou toute autre structure en charge de l'accompagnement des seniors) ont un rôle primordial dans le dispositif. En tant qu'interlocuteurs privilégiés des personnes vieillissantes et de leurs aidants, leur rôle est d'identifier les difficultés qu'éprouvent ces dernières à être mobile puis de les orienter vers le dispositif Wimoou.

Sur la base d'un guide d'entretien conçu par l'équipe de pilotage de l'expérimentation, le prescripteur est

chargé d'identifier, chez ses interlocuteurs, les obstacles à la mobilité pouvant engendrer des modifications dans leurs habitudes, et finalement conduire à leur isolement social et accélérer leur perte d'autonomie. Les séances d'information collectives organisées par les prescripteurs ont pour objectif de sensibiliser ceux qui, parmi leurs interlocuteurs, auraient été freinés par la configuration du rendez-vous individuel.

### **Un « bilan de compétences mobilité »**

Garant de l'éligibilité des individus à intégrer le parcours de mobilité, le prescripteur transmet ensuite au « conseiller mobilité » de Wimoou une fiche de liaison. Cette fiche contient des informations concernant la personne âgée permettant au conseiller de prendre contact avec la personne accompagnée afin de cerner ses besoins en vue de lancer un travail d'accompagnement en collaboration avec le prescripteur. Le conseiller mobilité procède alors à un « bilan de compétences en mobilité », en d'autres termes à un entretien individuel permettant d'établir un diagnostic complet des situations de mobilité (freins, potentiels, besoins non couverts, etc.), et de prodiguer des conseils en conséquence, orientant notamment vers les services paraissant les plus adaptés mais également vers diverses « formations mobilité ». Ces entretiens sont réalisés soit au domicile du bénéficiaire, soit sur rendez-vous lors de permanences tenues chez les partenaires.

### **Des « formations mobilité »**

L'organisation de « formations mobilité » a pour objectif de développer les capacités à être mobiles des individus impliqués dans cette expérimentation. Ces formations collectives reposent essentiellement sur des méthodes psychopédagogiques, et combinent des modules théoriques et des modules plus pratiques fondés sur la mise en situation.

Elles portent sur divers thèmes :

- « Comprendre et se repérer dans son environnement » ;
- « Se déplacer en transports en commun » ;
- « Se déplacer autrement » ;
- « Se déplacer grâce aux nouvelles technologies » ;
- « Sécuriser ses déplacements piétons » ;
- « Sécuriser ses déplacements en voiture » ;
- « Cohabiter dans son environnement ».

## **Gouvernance**

Dans le cadre de l'expérimentation comme dans le déploiement futur de ce dispositif, l'enjeu central en termes de gouvernance est celui de l'articulation entre l'action des prescripteurs et celle de l'association Wimoou, notamment au travers du conseiller mobilité référent sur le territoire.

Les prescripteurs mobilisés dans le cadre de l'expérimentation sont :

- Le CCAS de Bordeaux, porteur de la Plateforme Autonomie Seniors de la Ville de Bordeaux, regroupant trois dispositifs: un CLIC, une MAIA (Méthode d'action pour l'intégration des services d'aide et de soins dans le champ de l'autonomie) et une CTA (Coordination territoriale d'appui), qui assure le fonctionnement opérationnel du nouveau dispositif PAERPA pour la prévention de la perte d'autonomie des personnes âgées de 75 ans et plus ;
- Le CCAS de Lormont ;
- AG2R la Mondiale (Réunica).

Durant la phase de déploiement du projet, d'autres prescripteurs sont progressivement associés au dispositif :

- Les services de portage de repas de la Ville de Bordeaux ;
- Les services d'aide à la personne
- Les Maisons départementales de la solidarité et de l'insertion (MDSI) ;
- les clubs seniors et les résidences pour personnes âgées ;
- Les associations impliquées dans des actions en direction des seniors (Université du temps libre, Agir ABCD).

## **Modèle économique**

### **Le financement de la phase d'expérimentation**

L'expérimentation déployée en 2015 comprend plusieurs phases :

- une phase d'étude territoriale et de mise en coopération des acteurs clés ;
- une phase d'ingénierie: outils, méthodes d'accompagnement et configuration des services de mobilité ;
- une phase de mise en œuvre du dispositif, avec l'embauche d'un « Conseiller Mobilité » et la mise en place des premiers accompagnements.

Le budget de l'expérimentation est de 120 000 euros sur l'année 2015, dont environ 70 % liés aux dépenses de personnel.

L'expérimentation a été financée par AG2R la Mondiale, Bordeaux Métropole, Total, Macif Prévention, la CARSAT, les villes de Bordeaux et de Lormont, et le Réseau Francophone Villes Amies des Aînées.

## **Budget**

Si l'accès des seniors aux services d'accompagnement proposés dans le cadre de ces « parcours de mobilité » est donc gratuit dans sa phase d'expérimentation, des réflexions sont en cours sur la pérennisation du modèle économique de la plateforme, concernant notamment ses capacités à s'autofinancer. Un groupe de travail dédié a été mis en place, au sein duquel plusieurs pistes sont à l'étude :

- La mise en place d'un modèle économique « solidaire » basé sur le revenu des bénéficiaires
- Le développement de prestations auprès des structures d'accompagnement des seniors et des mutuelles.

## **Perspectives de développement et d'essaimage**

### **Bilan de l'expérimentation**

Entre septembre et décembre 2015, 71 personnes ont intégré le dispositif Wimoou, 22 suite à des prescriptions individuelles, et 49 suite à des actions de sensibilisation collectives.

L'ensemble des personnes accompagnées ont bénéficié d'informations et de conseils personnalisés, notamment sur l'offre de transport en commun locale. 13 personnes ont été accompagnées vers d'autres dispositifs matériels (transport à la demande, vélo, taxi, etc.).

Enfin, 11 modules de formation ont été organisés.

Les retours sur les formations montrent que les seniors éprouvent à priori une certaine réticence à l'égard de ce service. Le niveau de satisfaction à l'issue de ces dernières semble néanmoins positif et les bénéfices immédiats: meilleure utilisation des transports en commun (10 personnes en sont devenues utilisatrices régulières), découverte ou redécouverte de son quartier, réduction du sentiment d'insécurité, etc.

## Quelques exemples d'accompagnement

Mme. R, âgée de 72 ans, ne peut plus conduire suite à un AVC, suivi fracture de l'épaule causée par une chute à domicile. Elle n'est pas sortie de son domicile seule pendant plus de 5 mois, et utilise le taxi pour se rendre à ses rendez-vous médicaux, ayant une représentation négative des transports en commun. Cela lui coûte 90 euros par mois. Le conseiller en mobilité Wimoou l'a d'abord orientée vers un service de transport à la demande, lui permettant de réduire ces coûts de moitié. Ayant ensuite suivi une formation « Se déplacer en transports en commun », cette personne emprunte désormais les transports en commun lorsqu'elle se sent bien.

Mme. P, âgée de 88 ans, s'est cassé le pied. Depuis lors, elle a cessé de sortir de chez elle. Afin qu'elle puisse découvrir un quartier au sein duquel elle vient de s'installer, et emprunter les transports en commun pour faire ses courses, elle a suivi la formation « Se repérer dans son environnement » et a été accompagnée lors de promenades dans son quartier. Elle a également suivi la formation « Se déplacer en transports en commun ». Elle prend désormais du plaisir à sortir de chez elle.

Mme B, 83 ans, utilise, suite à une fracture du col du fémur, les véhicules d'aide au déplacement du CCAS mais aimerait se déplacer davantage en transports en commun afin d'être plus autonome. Le conseiller en mobilité l'a aidé à acquérir une carte de transport gratuite et l'a aiguillé vers la formation « Se déplacer en transports en commun ». Elle emprunte désormais le tramway, seule, deux fois par semaine pour se rendre à ses activités de loisirs.

Monsieur A, 68 ans, qui connaît des difficultés financières et dépend de l'Allocation de solidarité aux personnes âgées (APSA), souhaite emprunter les transports en commun pour rendre visite à des amis. Le conseiller en mobilité l'a aidé à constituer des dossiers d'aide auprès de la région et du département pour bénéficier de cartes de transport.

## Perspectives de déploiement

L'objectif est désormais celui du déploiement de la plateforme sur la totalité du territoire de Bordeaux Métropole, et notamment dans certains territoires ruraux, confrontés à des problématiques de mobilité spécifiques.

La diversification des prescripteurs qui devra accompagner ce déploiement suppose de les acculturer aux enjeux de mobilité.

A terme, l'enjeu est de recueillir un maximum de donnée afin d'identifier les besoins de mobilité non-couverts sur les différents territoires concernés par le dispositif, et d'accompagner l'émergence de nouveaux services, voire de les porter. La plateforme assoira alors son rôle d'observatoire local de mobilité.



# Les Intergénéreux

Le service civique contre l'isolement des personnes âgées

**Un Programme national d'Unis-Cité, association précurseur du service civique, ciblant les personnes âgées isolées**

**La solidarité intergénérationnelle pour contribuer à retarder la perte d'autonomie des personnes âgées à domicile**

**Une expérimentation en EHPAD**

**Un essaimage en cours**

## Genèse du projet

### Unis-Cité, association pionnière du service civique en France

L'association Unis-Cité est née en 1994 de la rencontre entre une jeune diplômée de Yale, Lisbeth Sheperd, et de trois étudiantes de l'ESSEC (Ecole supérieures des sciences économiques et commerciales), Marie Trellu-Kane, Anne-Claire Pache et Julie Chénot. S'inspirant des réalisations de l'association américaine «City Year», l'ambition des quatre fondatrices est de développer en France une organisation pour le développement de l'engagement volontaire des jeunes dans des missions d'intérêt général.

Lors des premières années d'activité, le financement des missions d'Unis-Cité est essentiellement assuré par le mécénat d'acteurs privés, notamment la fondation Macif et Schneider Electric, et par les collectivités locales. Mais l'objectif est de susciter, en France, une implication de la puissance publique analogue à celle qu'avait réussi à impulser City Year aux Etats-Unis en 1993, lorsque l'association avait joué un rôle d'inspirateur puis de partenaire majeur de l'Etat fédéral dans le lancement du programme AmeriCorps en faveur de la mobilisation de jeunes volontaires dans le cadre d'actions de solidarité.

L'action de l'équipe dirigeante d'Unis-Cité en faveur du renforcement des moyens alloués par la puissance publique au développement du volontariat des jeunes connaît l'un de ses premiers aboutissements avec l'instauration du service civil volontaire en 2006, dans le cadre de la loi sur l'égalité des chances

promulguée suite aux émeutes urbaines. Ce dispositif est calqué sur le modèle d'engagement volontaire précédemment élaboré par Unis-Cité : il a pour public cible des individus âgés de 16 à 25 ans, sans qualification particulière, souhaitant s'investir, durant une période de 6 à 12 mois, dans une mission d'intérêt général. Il prévoit que l'Etat prenne en charge, sur une base de 870 euros par personne, 90% de l'indemnité des jeunes (environ 500 euros), leur couverture sociale, retraite comprise, et qu'il verse une subvention de 175 euros par mois à l'association pour leur encadrement.

Dans un premier temps, le budget alloué par la puissance publique au dispositif ne permet toutefois de financer que 2 500 volontaires, au lieu des 10 000 annoncés. Mais, fruit du lobbysme de l'équipe dirigeante d'Unis-Cité, relayé par d'importants acteurs du monde associatif dont la Croix-Rouge et la Ligue de l'enseignement, ce dispositif est étendu et généralisé en mai 2010. Pilotée par Martin Hirsch, nommé en 2009 Haut-Commissaire à la Jeunesse, la mise en œuvre d'un service civique d'ampleur nationale s'appuie notamment sur l'Agence nationale du service civique. Grâce à l'encadrement de cette structure dont la fonction est de distribuer des agréments aux organisations, collectivités territoriales ou associations, proposant des missions volontaires, 10 000 candidats s'impliquent, dès l'année 2010, dans des missions se situant dans les domaines de l'éducation, de la solidarité, de la santé, de la culture et des loisirs, de l'environnement, du développement inter-national et humanitaire, de la mémoire et de la citoyenneté, des sports, et de l'intervention d'urgence en cas de crise.

En 2014, l'objectif initialement fixé d'accueillir 75 000 volontaires n'avait toutefois pu être atteint. Suite aux événements de janvier 2016, le gouvernement a annoncé la nécessité de rendre accessible l'engagement dans le cadre d'un service civique à tout jeune qui en fait la demande.

### « Les Intergénéreux » :

#### la construction d'un programme national à partir de programmes locaux et dispersés

La mise en œuvre progressive d'une politique publique d'ampleur nationale autour du service civique a conduit Unis-Cité, à donner une nouvelle ampleur à ses activités, notamment en lançant des programmes à l'échelle nationale. La formule est développée à partir de 2008 dans le but de se



positionner sur les grandes causes nationales. Le premier programme national, Médiaterre, a pour objet la lutte contre la précarité énergétique qui touche près de 4 millions de foyers, par la formation aux écogestes.

Lancé en octobre 2014, le programme national « Les Intergénéreux » a pour objectif la lutte contre l'isolement des personnes âgées au moyen de la solidarité intergénérationnelle. Il prévoit la réalisation de visites, par de jeunes volontaires en service civique, à des personnes âgées isolées habitant à domicile. Ce programme consiste en une refonte et en une extension, dans le cadre d'un programme national, de précédents programmes initiés par Unis-Cité dans le domaine de la lutte contre l'isolement des personnes âgées, l'un des tous premiers à avoir été investi par les volontaires encadrés par l'association. Dès 1995, des visites de convivialité au domicile des personnes âgées avaient, en effet, été initiées. Une première mission nationale, intitulée « Passeurs de Mémoire », avait ensuite été lancée en 2008, qui donnait un contenu plus thématique aux précédentes visites de convivialité, en les centrant sur la construction de relations intergénérationnelles à travers des collectes des mémoires des personnes âgées par des jeunes. Cette démarche s'était à son tour enrichie d'actions centrées sur la découverte des nouvelles technologies et des outils numériques. En 2014, elle avait mobilisé 1872 volontaires et, ayant touché près de 10 000 personnes âgées, avait contribué à faire reconnaître Unis-Cité comme une association très impliquée dans la réponse aux enjeux du vieillissement démographique liés à la lutte contre l'isolement des personnes âgées.

Dans la lignée de l'action d'Unis-Cité dans ce domaine, le programme « Les Intergénéreux » n'a pas vocation à agir sur un facteur isolé, ayant pu avoir été identifié comme la cause principale de l'isolement d'une personne. Dans une approche plus globale, il cherche à renforcer les liens sociaux et familiaux de la personne visitée ainsi que son intégration à un réseau de professionnels de l'accompagnement et, plus largement, à redonner à cette personne l'envie d'être active et entreprenante. Il part ainsi d'une conception élargie de l'isolement, incluant notamment des critères d'ordre psychologique permettant de prendre en compte certaines situations de rupture (veuvage, perte de mobilité, éloignement de leur famille, etc.).

## **Description de l'activité**

### **Le public cible : des personnes âgées autonomes mais isolées**

Dans le cadre du programme « Les Intergénéreux », des jeunes volontaires en service civique, encadrés par les équipes d'Unis-Cité, réalisent des visites au domicile à des personnes âgées isolées en ayant fait la demande.

Le programme cible en premier lieu les personnes autonomes dans les actes de leur vie quotidienne (GIR 5 et 6 selon la classification de la grille nationale AGGIR). Il prévoit que chaque personne âgée reçoive, chaque semaine et pendant une période pouvant aller jusqu'à 8 mois, les visites successives de deux volontaires agissant en binôme.

Afin de devenir bénéficiaire de ce programme, les personnes âgées ou leur famille peuvent entreprendre une démarche directe auprès d'Unis-Cité. Les acteurs de l'accompagnement des personnes âgées (CLIC, structures de services à domicile, Maison des Seniors, etc.) jouent néanmoins souvent le rôle de relais entre de potentiels bénéficiaires du programme et Unis-Cité.

### **Les objectifs des visites**

Lors de la première visite, la personne âgée est accompagnée par l'un de ses proches. Un premier échange avec le volontaire s'organise autour d'un questionnaire, qui permet à la personne âgée d'exprimer ses envies et ses attentes à partir desquelles fixer les objectifs de rendez-vous hebdomadaires, d'une durée de 1h30.

Ces objectifs doivent rejoindre les grands axes autour desquels s'organise le programme « Les Intergénéreux » :

- Développer le bien-être de la personne âgée. La visite peut alors être organisée autour d'activités partagées par le volontaire et la personne âgée (recueil d'expériences de vie, jeux de simulation de la mémoire, sensibilisation à des gestes quotidiens préservant forme et motricité, promenades, etc.).
- Favoriser la participation à la vie sociale de la personne âgée, et la réinsérer dans un réseau relationnel. Cela passe par l'organisation de temps d'échanges et d'animations collectives réunissant plusieurs personnes accompagnées, ou par la participation à des temps collectifs existant à l'extérieur (repas d'aînés, animations, goûter avec les

enfants d'un centre de loisirs, etc.). Le volontaire peut également accompagner la personne âgée dans le cadre d'événements culturels, sportifs et de loisirs, ou de visite familiale. Sur ce plan, le développement de leur mobilité, notamment en milieu urbain, est un objectif majeur. Il appartient alors au volontaire d'aider la personne âgée dans les déplacements sollicitant l'emprunt des transports en commun ou encore de mobiliser un moyen de transport adapté. Le défi est également d'aider la personne âgée à rompre les freins psychologiques à sa mobilité lorsque ceux-ci sont une cause majeure de son isolement.

- Favoriser l'accès de la personne âgée à l'information et développer sa compréhension du monde actuel. La lecture et les échanges autour de l'actualité, l'apprentissage à l'utilisation de logiciels d'appels téléphoniques et vidéo par Internet pour communiquer avec leurs proches, la découverte d'une tablette numérique ou encore l'accompagnement à la médiathèque et dans les lieux culturels, sont autant d'activités rendant possible l'interaction de la personne âgée avec un environnement en transformation. Contribuer à la réduction de l'exposition de la personne visitée aux risques de chutes à domicile, et des possibilités de voir advenir des accidents domestiques. Cela passe notamment par le renforcement de l'information des personnes âgées sur l'accès aux droits et services, par l'organisation de réunions d'information et de sensibilisation sur le risque de chutes à domicile faisant intervenir les acteurs spécialisés du territoire ou encore par le repérage des risques au domicile en collaboration avec des professionnels.

## L'encadrement et le suivi des volontaires

Le recrutement, l'encadrement et le suivi des volontaires sont réalisés au sein de l'antenne locale

d'Unis-Cité que compte chacune des villes où l'association est implantée. Des coordinateurs d'équipes, professionnels salariés d'Unis-Cité, souvent issus de structures d'éducation populaire, y encadrent les jeunes volontaires. En moyenne, chaque coordinateur d'équipes a sous sa responsabilité environ 24 jeunes, c'est-à-dire trois équipes de 8 volontaires. Au sein de chaque équipe, sont constitués des binômes, chaque binôme se voyant attribuer deux personnes âgées à suivre. Chaque volontaire est impliqué, en parallèle, dans une mission portant sur un autre thème (environnement, handicap, intégration scolaire, etc.). Aucun contrat officiel n'est signé entre Unis-Cité et le jeune volontaire, mais les deux parties s'engagent autour d'un accord moral. Durant la période de leurs missions, les jeunes volontaires reçoivent, outre les deux formations obligatoires prévues par le dispositif du Service civique (la Formation civique et citoyenne et l'Accompagnement au projet d'avenir), une formation spécifique au programme «Les Intergénéreux».

Cette formation, réalisée par des professionnels du secteur gérontologique, a pour objectif de leur permettre d'intervenir auprès de ce public et de les orienter vers des services. Elle consiste en une découverte des professionnels et des structures impliquées dans l'accompagnement des personnes âgées sur le territoire concerné, en une sensibilisation aux phénomènes psychologiques et pathologiques liés au processus de vieillissement, et en une mise en réflexion des représentations sociales liées à la vieillesse. Dans certains des territoires où a été mis en œuvre le programme, cette formation initiale peut se poursuivre dans le cadre d'une formation continue (temps d'échanges de pratiques avec des professionnels, participation à des conférences, etc.).

	SEMAINE 1					SEMAINE 2				
	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
9h	Suivi du projet	Suivi du projet	Autre mission			Suivi du projet	Suivi du projet	Autre mission		
10h30	Préparation des visites	Visites (domicile et résidences)				Préparation des visites à domicile	Visites (domicile et résidences)			
12h30	Déjeuner	Déjeuner				Déjeuner	Déjeuner			
13h30	Visites à domicile OU Activité collective en résidence	Organisation des sorties collectives				Visites à domicile OU Activité collective en résidence	Module de formation continue			
17h										

## L'évaluation du suivi

### Les volontaires

Les volontaires tiennent chacun un « passeport de suivi », dans lequel ils inscrivent les objectifs définis avec les personnes visitées, puis le contenu de chacun des visites, les changements survenus chez les personnes suivies, les éventuelles difficultés rencontrées et le cas échéant, les points de suivi à partager avec les partenaires.

Ce livret sert également de support aux réunions de régulation pilotées par le Coordinateur d'équipes.

Les volontaires sont également impliqués dans des groupes de suivi organisés par les antennes locales d'Unis-Cité, afin d'échanger sur leurs expériences et préparer leurs visites.

### Les personnes âgées

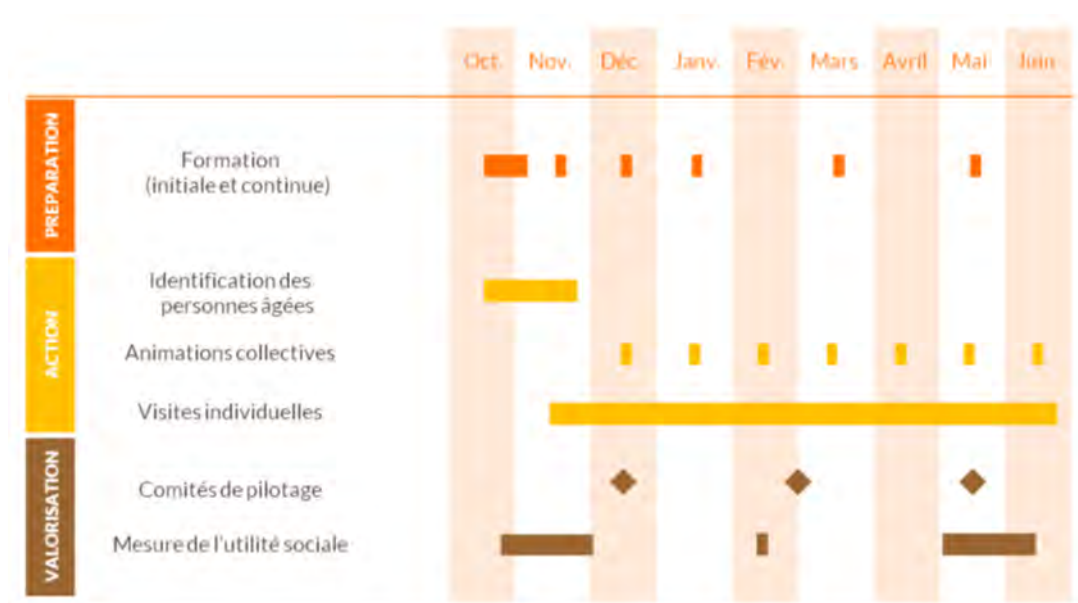
A la fin de chaque mission, les personnes suivies remplissent un questionnaire permettant d'évaluer le bénéfice qu'elles ont tiré de cette mission de suivi.

Une personne âgée qui le souhaite peut, une fois la première expérience terminée, solliciter la constitution d'un nouveau binôme de suivi. Néanmoins, la réussite du programme réside dans la construction de nouveaux liens de sociabilités pérennisant l'éloignement du sentiment d'isolement permis par les visites des volontaires dans le cadre du programme.

## « Les Intergénéreux » en EHPAD : une expérimentation

« Les Intergénéreux » est au départ un programme destiné à l'accompagnement de personnes âgées isolées vivant à leur domicile. Si les établissements pour personnes âgées y sont indirectement impliqués (notamment par le biais d'activités destinées à permettre aux personnes suivies de créer des liens avec les résidents de ces établissements, et ainsi de dédramatiser leurs représentations de ces derniers), l'adaptation du programme à un public constitué de résidents d'EHPAD, dont la perte d'autonomie est plus marquée (GIR 4), n'en est actuellement qu'au stade de l'expérimentation.

Cette expérimentation est réalisée dans le cadre d'un partenariat avec la Fondation des Caisses d'Épargne pour la Solidarité (FCES, qui apporte par ailleurs un soutien financier au programme, voir infra), au sein des EHPAD dont elle est gestionnaire et avec les directeurs d'établissements concernés. Les jeunes volontaires s'impliquent deux jours par semaine et pendant 8 à 12 mois dans l'accompagnement individualisé d'un résident. Ils peuvent l'initier aux nouvelles technologies, lui lire la presse, l'accompagner dans des promenades à l'extérieur, ou encore l'assister dans ses démarches personnelles. Trois établissements de la Fondation ont initié la démarche en 2014, puis douze autres s'y sont engagés en 2015.



Des retours d'expérience sont actuellement collectés pour tirer les premières conclusions de ces expérimentations de l'extension du dispositif de service civique à des établissements médicalisés pour personnes âgées, notamment sur le plan de leur complémentarité avec les autres dispositifs existants et le personnel déjà impliqué dans ce type de structures. A partir de ces éléments, Unis-Cité et Monalisa mèneront des actions visant à conduire des établissements pour personnes âgées à développer le recours au service civique. Cela passe également par la sensibilisation des pouvoirs publics.

## Les premières évaluations du programme

### Données chiffrées

En 2014-2015, le programme a mobilisé 420 volontaires, impliquant 22 antennes Unis-Cité en France :

- Ile-de-France : Ermont (95)
- Alsace : Strasbourg, Mulhouse
- Zones Est : Dijon, Reims, Metz
- NPDC : Lille, Lens, Dunkerque, Valenciennes, Calais
- Aquitaine : Bordeaux, Pau
- PACA : Marseille, Nice
- Midi-Pyrénées : Toulouse
- Poitou-Charentes : Angoulême
- Zone Ouest : Angers
- Rhône-Alpes : Chambéry, Lyon, Saint-Etienne, Valence

Sur la base de l'année 2014-2015, des hypothèses d'extensions du programme ont été formulées pour les années suivantes :

- pour 2015-2016, 500 volontaires, 25 antennes, 5000 personnes touchées dont 750 visitées
- pour 2016-2017, 600 volontaires disséminés dans 30 antennes locales et permettant de toucher 6000 personnes âgées dont 900 personnes visitées sont espérés.

Concernant les personnes visitées, elles ont entre 80 et 90 ans, la moyenne d'âge des bénéficiaires du programme est de 84 ans. Il s'agit en majorité des femmes.

## L'expérimentation d'une méthode d'évaluation inclusive

Une méthode d'évaluation collective des effets du programme a été expérimentée à Lens. Elle se veut tout à la fois outil de mobilisation collective des jeunes dans leur mission et outil de mesure de l'impact de leur action.

Cette méthode d'évaluation a d'abord été développée et testée en Nord-Pas-de-Calais. Avec l'appui d'une sociologue, cette méthode a pour ambition d'impliquer l'ensemble des parties-prenantes du programme: ses bénéficiaires et les volontaires en service civique, mais également les partenaires opérationnels. Il s'agit d'une démarche de mesure de l'utilité sociale, permettant d'identifier les apports du programme non seulement aux bénéficiaires mais également à la société dans son ensemble, et de montrer l'apport spécifique des méthodes déployées par Unis-Cité en comparaison des autres formes de service civique.

L'expérimentation à Lens a consisté à réaliser un sondage auprès de 70 personnes visitées. 97% se disent satisfaites ou très satisfaites, et 77% continuent à recevoir des visites de volontaires. 81% pensent avoir transmis des choses aux volontaires, 58% disent avoir plus le moral depuis les visites, 30% disent ne plus se sentir seuls face à la vieillesse, et 40% disent avoir appris de nouvelles choses. Les sondages réalisés ont donc permis de conclure à une relative réussite, et à mettre en avant la réelle plus-value du programme: le lien de confiance établi entre le jeune volontaire et la personnes visitée, cette dernière valorisant beaucoup cette relation non médicale, gratuite et désintéressée.

Il en ressort également que des progrès restent à faire dans l'inclusion des jeunes au sein du chaînage entre les acteurs de l'accompagnement.

## Organisation et mode de gouvernance

Si le recrutement des volontaires et l'organisation des visites est entièrement porté par Unis-Cité, le programme «Les Intergénéreux» s'étoffe de dimensions multi-partenariales, mises en œuvre à la fois sur le plan national et à l'échelle locale.

## Un Comité national de partenaires

Afin de réaliser un premier point d'étape concernant le programme et d'envisager les axes stratégiques qu'il convient de développer, la structuration d'un Comité national a été imaginée.

Trois types d'acteurs y sont intégrés :

- des partenaires institutionnels, comme MONALISA
- des partenaires experts, mobilisés plus ponctuellement pour accompagner le développement d'une facette spécifique du projet. L'association AGIR ABCD a par exemple été mobilisée sur l'axe « prévention contre les risques à domicile et de chute ».
- des partenaires financiers, publics comme privés.

## Des Comités de pilotage locaux

A chaque lancement du projet sur un nouveau territoire, Unis-Cité cherche à initier puis à animer une dynamique partenariale, préalablement au déploiement de l'action des volontaires. Des Comités de pilotage locaux sont ainsi constitués et animés par les antennes locales d'Unis-Cité.

Ces Comités de pilotage se réunissent de deux à cinq fois durant l'année de service civique. Ils peuvent mobiliser CCAS et CIAS (Centre communal/intercommunal d'action sociale), CLIC (Centre local d'information et de coordination), CODERPA (Comité départemental des retraités et personnes âgées), ARS (Agence régionale de santé), Conseils généraux et régionaux, bailleurs sociaux, opérateurs de transports en commun, caisses de retraite, associations d'aide à domicile, foyers-logements, médiathèques, etc.

L'un des objectifs de cette coopération territoriale est de permettre de mieux repérer les personnes âgées pouvant bénéficier du programme. En effet, même si elle peut mener des actions de communication via des publications locales, Unis-Cité ne peut à elle seule porter cette dimension du projet. Cette coopération doit également permettre d'intégrer les jeunes en service civique à la chaîne des acteurs de l'accompagnement des personnes âgées, et notamment de préciser le périmètre et la nature de leur action vis-à-vis de celle des travailleurs sociaux ou des professionnels de l'aide à domicile. Sur certains territoires, les partenariats qui sont noués avec des

structures locales permettent également d'assurer un relais pendant les mois d'été.

La mise en œuvre de ces Comités de pilotage représente une nouveauté pour les antennes territoriales d'Unis-Cité, qui doivent passer d'une logique d'intermédiation (mise à disposition de jeunes auprès de structures) à des logiques d'animation de dynamiques multi-partenariales. Cette problématique concerne surtout les antennes les plus petites, où le rôle du coordinateur est à la fois de gérer les équipes de volontaires et de nouer des partenariats avec des acteurs intervenant dans le champ de l'accompagnement des personnes âgées.

La mise en place de ces Comités de pilotage fait également intervenir les directions régionales d'Unis-Cité. Leur rôle est de réfléchir à la transposition territoriale des dynamiques multi-partenariales mises en place au niveau national par les équipes d'Unis-Cité, notamment dans le cadre de chacun des programmes nationaux initiés depuis 2008. Ainsi le partenariat avec Malakoff Médéric noué par les équipes dirigeantes des deux organisations autour des « Intergénéreux » se double-t-il, à l'échelle régionale, d'une collaboration sur le plan opérationnel. Les importants réseaux régionaux de Malakoff Médéric viennent en appui des antennes régionales d'Unis-Cité, un référent Malakoff Médéric étant nommé pour suivre le partenariat au niveau local. Son rôle consiste à faciliter la rencontre avec d'autres partenaires, mais également à contribuer à l'identification des personnes âgées potentiellement bénéficiaires du dispositif, ou à intervenir dans le cadre de la formation des jeunes volontaires.

## Modèle socio-économique

### Éléments généraux sur le modèle économique d'Unis-Cité

Unis-Cité est désormais présente dans 50 villes à travers son réseau de plusieurs centaines d'associations et de collectivités partenaires. Elle emploie plus de 200 salariés. Depuis sa création en 1994, Unis-Cité a mobilisé 12 500 jeunes, dont 1800 au cours de l'année 2015.

Le budget d'Unis-Cité, d'un peu plus de 6 millions d'euros, est alimenté pour plus de la moitié par les subventions publiques, et pour le tiers par le mécénat d'entreprise.

## **L'indemnisation des volontaires en service civique : une prise en charge par l'Etat**

Les dernières lois relatives au service civique prévoient que l'Etat prenne directement en charge 90% de l'indemnité des jeunes (environ 500 euros). Le reste à charge pour Unis-Cité est donc d'environ 50 euros, cette indemnité étant complétée par des avantages en nature (tickets restaurant, titres de transport, etc.).

L'Etat verse en outre à l'association porteuse du dispositif une subvention de 175 euros par mois et par volontaire, au titre de la prise en charge et du suivi administratifs.

## **L'essaimage du programme sur de nouveaux territoires : des financements privés pour l'amorçage et des fonds publics pour la pérennisation**

"Les Intergénéreux" suscite des dépenses que l'association engage en fonds propres, que cela soit lié au lancement du programme sur un nouveau territoire ou aux activités de coordination internes aux équipes d'Unis-Cité qu'il implique.

Malakoff Médéric subventionne le programme au titre de son action sociale. La Fondation Caisses d'Epargne pour la Solidarité et, plus récemment, la Fondation Monoprix, ont également engagé des financements. Avec ces partenaires, les équipes dirigeantes d'Unis-Cité ont réussi à mettre en place des soutiens pluriannuels, triennaux, permettant de pérenniser les fonds propres dédiés à la mise en œuvre du programme.

Certains partenariats noués au niveau local permettent également de financer le lancement des « Intergénéreux » sur un territoire. C'est ainsi le cas dans le Nord, où un groupe mutualiste local, regroupant les mutuelles des anciens mineurs, soutient le programme au titre de sa politique d'action sociale.

Ces fonds privés permettent notamment de financer l'amorçage du projet, et rassurent les collectivités territoriales concernant le degré de prise de risque relatif au financement d'un tel projet. En effet, le modèle économique du programme repose sur une hybridation progressive des ressources financières, le financement privé devant diminuer en proportion du renforcement du financement public. Le financement du programme « Les Intergénéreux » a vocation à être de plus en plus assumé par les collectivités, et notamment les Conseils généraux, soit sur leurs fonds

directement dédiés aux axes du projet (correspondant, pour "Les Intergénéreux", aux politiques du vieillissement), soit plus globalement aux fonds fléchés sur le domaine d'action d'Unis-Cité, les « politiques de la jeunesse ».

## **Perspectives de développements et d'essaimage**

Le programme est actuellement en cours d'essaimage. Il doit se nourrir des retours d'expérience concernant non seulement les outils d'accompagnement des personnes âgées expérimentés, mais également les outils ayant permis la mise en place de dynamiques multi-partenariales.

Un premier volet de développement est l'intégration au sein du programme de nouvelles activités collectives et de nouvelles thématiques. La nutrition à domicile ou encore la gestion des conflits en établissements sont notamment concernés.

Un second volet est l'essaimage, au-delà du programme porté par Unis-Cité, des missions de service civique sur la thématique de la lutte contre l'isolement des personnes âgées. Pour Unis-Cité, il s'agirait ainsi d'accompagner les structures souhaitant recruter, former et accompagner des jeunes volontaires. Le partenariat noué avec MONALISA (Mobilisation nationale contre l'isolement des Âgés) doit jouer, sur ce plan, un rôle central. Après avoir signé la Charte MONALISA en décembre 2014, Unis-Cité compte en effet sur cette coordination nationale et sur ses relais territoriaux pour développer l'offre en missions de service civique du même ordre, pouvant être proposée par des structures comme les EHPAD, les associations de solidarité intergénérationnelle, ou encore les CLIC, les centres sociaux ou les CCAS.

Menées de manière distincte du programme à proprement parler, ces expérimentations impliquent pour Unis-Cité de développer une activité d'accompagnement, non plus des jeunes volontaires, mais des structures proposant des missions de service civique, sur les aspects pratiques liés à la mise en œuvre d'un tel dispositif (formations obligatoires, portage administratif). Des expérimentations sont en cours de réalisation dans le cadre du partenariat entre Unis-Cité et MONALISA en PACA et en Bourgogne, où un coordinateur territorial, salarié d'Unis-Cité, a pour rôle de proposer à des structures de prendre des jeunes en service civique. Une

expérimentation similaire est menée en Bretagne par MONALISA, mais en partenariat avec l'Union française des centres de vacances et de loisirs et non pas avec Unis-Cité.

Cela rejoint une stratégie plus globale de l'association, qui a notamment accompagné la mise en œuvre progressive d'une politique publique d'ampleur nationale autour du service civique. En effet, afin d'éviter son institutionnalisation en une simple antenne de l'Agence nationale du service civique, l'association a diversifié ses activités, développant une offre d'accompagnement destinée aux structures proposant des missions de service civique. Les conseils généraux font souvent appel aux chargés de mission d'Unis-Cité lorsqu'une association de leur département veut accueillir de jeunes volontaires, tandis que l'Agence nationale du service civique confie à l'association la formation des tuteurs des jeunes, en binôme avec la Ligue de l'enseignement. Une association sœur, Unis-Cité bis, a été créée pour accompagner et outiller les nouveaux utilisateurs du service civique, en leur proposant notamment des services « clés en main » s'agissant du recrutement des volontaires comme du portage juridique du dispositif. Les dirigeants ont également en projet un essaimage européen du dispositif dans le cadre d'un « Erasmus service civique ».

# La Vie Grande ouverte

Une résidence intergénérationnelle financée par l'épargne solidaire

**Au sein d'un espace urbain plurifonctionnel, une résidence intergénérationnelle dédiée à l'accueil temporaire de personnes convalescentes et vulnérables.**

**Des outils de financement innovants, fondés sur l'épargne solidaire.**

## Genèse et description du projet

### La reconversion d'un ensemble carcéral en un espace urbain plurifonctionnel

Le projet urbanistique d'espace plurifonctionnel « La Vie Grande Ouverte » est né de la rencontre entre deux démarches : l'une, initiée par l'Etat, de reconversion d'un ensemble carcéral lyonnais, et l'autre, impulsée par l'Université Catholique de Lyon, de redéploiement de ses locaux hors de son site historique.

Suite à la désaffectation des prisons Saint-Paul et Saint Joseph en 2009, la Préfecture du Rhône lance un appel à projet pour la reconversion de cet espace. Sur les quinze propositions soumises, l'une l'est par un groupement d'acteurs notamment composé de l'Université Catholique de Lyon, de l'OPAC du Rhône, et de l'association de « logement d'insertion » pour personnes vulnérables Habitat et Humanisme.

L'idée proposée est d'impliquer l'implantation d'un établissement d'enseignement supérieur dans un projet urbanistique plus large, qui y associerait, des bâtiments abritant des commerces ou de bureaux ainsi que différents programmes de logements, notamment de logements sociaux destinés à des populations fragiles et isolées. L'objectif affiché par le projet est de favoriser la cohabitation de populations différentes au sein d'un nouvel espace intégré au territoire urbain.

Le projet « La Vie grande ouverte » est désigné lauréat en novembre 2010. S'ouvre alors un dialogue entre le groupement à l'initiative du projet, les services de l'Etat, le Grand Lyon, la Ville de Lyon et la SPLA (société publique locale d'aménagement) Lyon

Confluence. Des réflexions sont notamment menées, sur le plan architectural, concernant l'amélioration des performances énergétiques des bâtiments et, sur le plan patrimonial, concernant la préservation de l'héritage patrimonial. Sur ce dernier point, il est décidé que soient laissées apparentes les traces architecturales témoignant des conceptions différentes de l'enfermement qui avaient structurées le plan de chacune des deux prisons : une conception reposant par la perspective de rédemption pour le plan en peigne fin de la prison de Saint-Joseph, et une conception reposant sur la nécessité de punir pour le plan panoptique de la prison Saint-Paul.

Le projet prévoit l'aménagement de deux espaces, correspondant respectivement au site de chacune des deux anciennes prisons : l'« îlot Saint-Paul » accueillera les bâtiments de l'Université Catholique de Lyon, alors qu'un ensemble plurifonctionnel, accueillant des commerces, des bureaux, et différents types de logements se déploiera sur l'« îlot Saint-Joseph ».

L'« îlot Saint-Joseph », dont la construction a été terminée à la fin de l'année 2014, accueille :

- des commerces de proximité (4 à 8 selon leur taille) et des restaurants ;
- 3 immeubles de bureaux (11 000 m<sup>2</sup>)
- 90 logements en accession à la propriété ;
- 175 logements locatifs.

Sur les 175 logements locatifs, 140 font partie d'une résidence intergénérationnelle, dédiée à l'accueil de personnes convalescentes (le plus souvent des personnes âgées) qui, au sortir d'une période d'hospitalisation, n'ont pas accès aux dispositifs d'Hospitalisation à Domicile (HAD) du fait de leur situation de précarité et/ou d'isolement social, ainsi qu'à l'hébergement d'étudiants disposant de ressources modestes. La conception de cet ensemble intergénérationnel a été réalisée dans le cadre d'une collaboration entre deux associations partenaires, Habitat et Humanisme et La Pierre Angulaire.

### La résidence intergénérationnelle

La résidence intergénérationnelle conçue par Habitat et Humanisme/ La Pierre Angulaire compte :

- 15 logements dédiés à l'hébergement temporaire de personnes sortant d'une période d'hospitalisation et ne pouvant bénéficier des dispositifs d'HAD (Hospitalisation à Domicile) du fait de leur manque de ressources.



- 125 places pour étudiants (80 logements T1, et 15 T4 aménagés en colocation pour 3 étudiants), à loyer modéré et donc destinées à des étudiants modestes.

Situé à proximité de l'Hôpital Saint-Luc/ Saint-Joseph, les logements d'hébergement temporaire sont ainsi proposés à des personnes convalescentes, n'ayant ni un logement adapté, ni la possibilité de mobiliser un proche pour retourner d'emblée à leur domicile. Les soins leur sont prodigués par les services du Centre de soins abrité par la résidence. Ce Centre de soins est également ouvert aux personnes du quartier.

### **Une entraide intergénérationnelle**

Les étudiants sont mobilisés pour participer à l'accompagnement des personnes convalescentes, notamment dans la gestion du quotidien. Ils peuvent, par exemple, réaliser des visites individuelles, aider les personnes âgées à prendre leur repas, les accompagner pour faire leurs courses.

### **Des « Ateliers de l'entrepreneuriat humaniste »**

Au sein de l'ancienne chapelle située dans l'« îlot Saint-Joseph », un centre culturel et de recherche est installé, le Centre Emmanuel Mounier, fondateur du courant de pensée dit « personnaliste » dans les années 1930 et de la revue *Esprit*. Le Centre Mounier abrite notamment des « Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste », mis en place dans le cadre d'un partenariat entre l'Université Catholique et la Fondation Habitat et Humanisme, qui y a également installé ses locaux. La fonction de ces ateliers est de créer des ponts entre le monde de la recherche universitaire et le monde de l'entreprise, afin d'accompagner l'émergence de projets innovants.

### **Gouvernance et modèle économique**

#### **Le logement des personnes âgées vulnérables, d'« Habitat et Humanisme » à « La Pierre Angulaire »**

L'association Habitat et Humanisme est créée à Lyon en 1985 par Bernard Devert, ancien professionnel de l'immobilier entré en religion. L'objectif de l'association est de permettre aux personnes vulnérables d'accéder à un logement à faible coût et

dans un « quartier équilibré ». Ces logements dits « d'insertion » sont ainsi destinés à des personnes à faibles revenus, d'origines étrangères ou âgées et qui, résidant dans des quartiers concentrant les difficultés sociales, font souvent l'objet de ségrégation socio-spatiale. Une fois logées, ces personnes sont accompagnées par des bénévoles, dans le cadre de visites amicales, d'une aide aux démarches administratives ou à la recherche d'emploi, ou encore d'activités de bricolage.

En 2000, Bernard Devert crée l'association La Pierre Angulaire, dont l'activité se concentre spécifiquement sur l'hébergement en établissement des personnes âgées fragilisées, que cela soit dû à la faiblesse de leurs ressources et/ou à leur perte d'autonomie. La Pierre Angulaire est un réseau de 40 établissements sociaux et médico-sociaux pour personnes âgées, dont 14 qu'elle gère directement.

### **Des expérimentations dans le domaine de l'habitat intergénérationnel**

La Pierre Angulaire mène également des expérimentations dans le domaine de l'habitat intergénérationnel. Il ne s'agit pas ici d'hébergement en établissement, mais de structures d'hébergement intermédiaires entre la maintien à domicile et l'établissement médicalisé, destinées à des personnes âgées fragilisées, mais non dépendantes.

Ces expérimentations dans le domaine de l'habitat intermédiaire sont réalisées en partenariat avec Habitat et Humanisme. Habitat et Humanisme et La Pierre Angulaire ont en effet créé la Fondation Habitat et Humanisme, spécialement dédiée à l'accompagnement de ces expérimentations, et abritée par la Fondation de France. La résidence intergénérationnelle que La Pierre Angulaire et Habitat et Humanisme ont conçue au sein de l'« îlot Saint-Joseph » constitue le projet-pilote concernant cet aspect de leurs activités communes. La Fondation Habitat et Humanisme a d'ailleurs installé ses locaux dans l'un des bâtiments aménagés dans le cadre de ce projet (voir *supra*).

Cinq habitats de ce type étaient déjà en place en 2014, et vingt autres projets sont en cours de réalisation ou à l'étude.

## « Entreprendre pour humaniser la dépendance », outil patrimonial de La Pierre Angulaire

Si l'accompagnement des personnes vulnérables logées ou hébergées constitue le cœur de l'activité d'Habitat et Humanisme comme de La Pierre Angulaire, ces organisations doivent néanmoins accorder une large part de leur activité au développement et à la gestion du patrimoine foncier.

Constituée en 2003 sous forme de société coopérative à capital variable, « Entreprendre pour humaniser la dépendance » (EHD) est l'outil patrimonial de La Pierre Angulaire. Cette structure a été conçue sur le modèle de La Foncière Habitat et Humanisme, elle-même créée en décembre 1986, quelques mois après la naissance du mouvement Habitat et Humanisme : initialement portée par une société coopérative immobilière baptisée la « SCI 1515 » (dont le nom se réfère à la rue Marignan, à Lyon, où se situait le premier immeuble acquis, non sans difficultés, par le mouvement), elle est l'outil patrimonial d'Habitat et Humanisme, lui permettant de réaliser et de gérer les constructions ou les réhabilitations des logements destinés aux personnes vulnérables, afin de les confier, ensuite, en gestion aux associations membres de Fédération Habitat et Humanisme.

Comme La Foncière Habitat et Humanisme pour la Fédération Habitat et Humanisme, la Foncière EHD s'occupe du montage financier des opérations et de la maîtrise d'ouvrage des projets de construction ou de réhabilitation de maisons de retraite ou de soins, dont la gestion est ensuite déléguée à La Pierre Angulaire ou aux associations de son réseau.

### La mobilisation de l'épargne solidaire

Sur le modèle de celles que réalise la Foncière Habitat et Humanisme, les opérations de la Foncière EHD, qu'il s'agisse d'une construction ou d'une réhabilitation, sollicitent des financements provenant de sources variées : subventions publiques, prêts émis par des organismes collecteurs (qu'il s'agisse de la CDC ou d'autres établissements financiers), et investissements en fonds propres sont, en effet, mobilisés à parts relativement égales.

Dans cette perspective d'hybridation des ressources, la constitution de fonds propres représente donc un aspect essentiel de l'activité de la Foncière EHD. Là encore, elle se calque sur le modèle mis en place par la Foncière Habitat et Humanisme, reposant sur la

captation d'une épargne solidaire. Ce modèle consiste à proposer à un épargnant de souscrire à des actions

Il s'agit d'un investissement relativement peu risqué : investissement dans la pierre, et dans des logements situés dans des quartiers équilibrés et régulièrement entretenus, le risque de perte en capital étant donc faible. Il s'agit, en outre, d'une épargne disponible, rendant possible les cessions de parts.

L'achat d'actions ne génère en effet le versement d'aucun dividende, mais l'épargnant peut espérer effectuer une plus-value par la revente de ses parts. Surtout, les cadres fiscaux associés à l'achat de ces parts certains bénéfiques financiers indirects. Le Dispositif Madelein prévoit ainsi qu'il bénéficie d'une réduction d'impôt sur le revenu à hauteur de 18% de son investissement initial, dans une limite annuelle de 50 000 euros pour une personne seule et de 100 000 euros pour un couple (marié ou pacsé), à condition de conserver son titre pendant 5 années. La loi TEPA prévoit par ailleurs la possibilité pour le souscripteur d'imputer sur l'ISF 50% des versements effectués lors des augmentations de capital de la Foncière H&H.

La souscription d'actions de la Foncière EHD peut également être le fait de mécènes, ce qui représente pour eux une alternative à un don direct à La Pierre Angulaire, qui servirait à financer ses activités d'accompagnement des personnes hébergées dans les établissements de son réseau.

Le capital social d'EHD était, en 2013, de plus de 50M d'euros. Son chiffre d'affaires de 2012 s'élevait à près d'1M d'euros.

### Les rapports entre la Foncière EHD et les porteurs de projets

Dans un premier temps, les porteurs de projets identifient les biens immobiliers et construisent un plan de financement de l'opération. Ils soumettent ensuite leur projet à un Comité d'Engagement de la Foncière qui tranche sur la faisabilité technique, financière et sociale du projet. Ce Comité émane des cinq collèges qui composent la Foncière EHD, qui a un statut de SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) :

- Le collège des fondateurs (40% des droits de vote)
- Le collège des salariés (10% des droits de vote)
- Le collège des usagers (10% des droits de vote)
- Le collège des bénévoles (10% des droits de vote)
- Le collège des partenaires (10% des droits de vote)

Lorsque le dossier est approuvé, la Foncière achète, monte le dossier de financement, effectue les appels d'offre et fait réaliser les travaux. Une fois les travaux terminés, un mandat de gestion est confié par la Foncière au porteur de projet.

## **Perspectives de développement et d'essaimage**

Le mouvement Habitat et Humanisme a développé d'autres instruments lui permettant de financer ses activités grâce à la captation de l'épargne solidaire.

### **Des livrets d'épargne solidaires**

Habitat et Humanisme propose, en partenariat avec des banques, des livrets d'épargne solidaire. Ces livrets fonctionnent d'abord comme des livrets d'épargne classique rémunérés, produisant des intérêts versés à l'épargnant en fin d'année. Ils sont néanmoins assortis d'un mécanisme de partage des revenus : une partie des intérêts annuels générés par les sommes placées sont versées par la banque gestionnaire de cette épargne à Habitat et Humanisme, au titre de dons de l'épargnant, ce qui lui donne droit à une réduction d'impôt.

En outre, les banques gestionnaires de ces livrets d'épargne peuvent adopter des logiques spécifiques d'investissement socialement responsables (ISR) pour cette épargne dont elles sont gestionnaires.

### **Des cartes bancaires solidaires**

Une carte bancaire solidaire fonctionne comme une carte bancaire classique mais, lorsqu'une transaction est effectuée, une somme est versée à Habitat et Humanisme en fin d'année. Ce don réalisé par le détenteur de la carte lui donne droit à une réduction d'impôt. Les modalités de ce don sont variables et adaptables (montant du don, seuil d'achat à partir duquel réaliser le don, etc.). Des partenariats ont été réalisés avec le Crédit Coopératif et le Groupe Crédit Mutuel/CIC.

### **Le FCP Solidarité – Habitat et Humanisme, éthique et de partage**

Habitat et Humanisme a créé un fonds commun de placement (FCP), le « FCP Solidarité – Habitat et Humanisme ». Il s'agit d'un organisme de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) qui permet à des détenteurs de titres, personnes physiques ou

morales, auprès d'un intermédiaire financier (le plus souvent une banque), de souscrire, via cet intermédiaire, des placements au profit d'Habitat et Humanisme.

Il s'agit d'un fonds éthique et de partage :

- Un fonds de partage, puisque 25% des revenus du placement sont versés chaque année à l'association Habitat et Humanisme au titre de don ouvrant droit, pour le porteur, à des déductions d'impôt. De plus, dans le cadre des fonds de partage, le revenu soumis à la fiscalité est réduit à 5%. En outre, l'intermédiaire-distributeur de cette part de partage reverse à l'association 80% des droits d'entrée, et la société de gestion 40% des frais de gestion, ce qui fait bénéficier l'un comme l'autre de certains avantages fiscaux.

- Un fonds éthique, puisque 5 à 10% des actions sont investies dans une douzaine d'entreprises solidaires, dont la Foncière d'Habitat et Humanisme.

Le Fonds Commun de Placement Habitat et Humanisme a noué un partenariat avec l'institut de prévoyance Apicil autour de son contrat d'assurance vie Lybéralis-Vie. Il est possible à l'assuré de demander à ce que soit versé une partie FCP Habitat et Humanisme (au minimum 20%).

### **Des fonds communs de placement d'entreprises solidaires (FCPE Solidaires)**

Depuis 2010, il est obligatoire pour toute entreprise détenant un Plan d'épargne entreprise (PEE), un Plan d'Épargne Retraite Collective (PERCO) ou un Plan d'Épargne Interentreprise (PEI) de proposer au moins un fonds communs de placement d'entreprise solidaire (FCPES). Il s'agit de fonds dits « 90/10 » : 5 à 10 % des capitaux doivent être investis dans des entreprises solidaires agréées, tandis que les 90 % restants sont gérés selon des pratiques variées dites d'« investissement socialement responsable ».

Habitat et Humanisme a noué des partenariats lui permettant de capter cette épargne salariale solidaire gérée par ces fonds communs de placement spécifiques. Ces derniers peuvent, en effet, investir dans l'activité de l'association Habitat et Humanisme :

- Soit par souscription d'actions de la société Foncière d'Habitat et Humanisme, finançant ainsi les opérations d'acquisition et de rénovation de logements de cette dernière ;

- Soit par souscription d'obligations ou de billets à ordre émis par la Fédération Habitat et Humanisme, finançant ainsi les missions portées par cette Fédération.

Ces investissements sont réalisés selon deux modalités :

- Soit, indirectement, par les sociétés gestionnaires de ces divers plans d'épargne avec lesquelles Habitat et Humanisme a conclu des partenariats ;

Soit, plus directement, par les entreprises proposant des FCPES dont Habitat et Humanisme est bénéficiaire (Allianz, Alstom, Arcelor, Boiron, Carrefour, Gemalto, Thalès, Total, etc.).

# Les Villages

## Répit Famille

Une formule innovante  
de répit pour les aidants

**Des villages vacances de répit pour les proches aidants, assurant la prise en charge médicalisée des personnes aidées en perte d'autonomie.**

**Un réseau d'établissements structuré autour d'une plateforme numérique d'évaluation des besoins et d'aide à la réservation.**

**La coopération de groupes de protection sociale sans but lucratif autour d'un concept innovant.**

### **Genèse du projet**

#### **La participation de Pro BTP à un groupe de travail sur les solutions d'hébergement temporaire aidants/aidés**

Le concept de "Village Répît Familles" est né, en 2008, de la rencontre entre PROBTP et l'AFM Téléthon (Association française contre les myopathies) autour de la recherche d'une solution de répit à même d'organiser, sur un même lieu, l'accueil de l'aidant comme de la personne qu'il accompagne au quotidien.

En rapprochant leurs compétences et leurs légitimités respectives, plutôt orientées personnes âgées pour PROBTP et personnes en situation de handicap pour l'AFM Téléthon, ces deux acteurs entendent créer des établissements associant une structure médico-sociale et une structure du tourisme social et familial pour organiser et coordonner l'accompagnement de l'aidant et celui de l'aidé, accueillis conjointement dans une perspective de répit et de détente.

Des groupes de travail interdisciplinaires sont alors organisés, dans le but de matérialiser cette ambition. Au-delà des équipes de PROBTP et de l'AFM Téléthon, ces groupes de travail intègrent immédiatement les équipes sociales des Caisses professionnelles AMICAP (AGRICA, LOURMEL, IRPAUTO) ainsi que des acteurs reconnus tant dans l'organisation de solutions d'hébergement temporaire médico-sociales que de séjours de vacances de publics fragiles (GRATH, Loisirs Pluriel, Vacances Ouvertes). Les réflexions des groupes de travail partent du constat que l'offre en

matière d'accueil conjoint aidants/aidés est inadaptée aux besoins simultanés de ces deux populations: soit orientées vacances et loisirs, soit orientées médico-social, les structures proposant ce type d'accueil ne combinent jamais l'un et l'autre de ces accompagnements. Or, dans le cas de l'offre proposée par les structures de vacances dédiées aux personnes âgées, l'absence de tout accompagnement médico-social de l'aidé empêche de décharger l'aidant, et limite ainsi son accès effectif au répit. La solution mise en œuvre s'apparente finalement à une reconduction, sur le lieu de vacances, des dispositifs en vigueur tout au long de l'année au domicile. Cela contrevient à l'objectif recherché: associer une structure médico-sociale et une structure du tourisme social et familial pour organiser et coordonner l'accompagnement de l'aidant et celui de l'aidé, accueillis conjointement dans une perspective de répit et de détente. Ils imaginent alors le concept de « Vacances Répît Familles », qu'ils déposent durant l'été 2009. Ils entendent en faire une référence partagée de l'accueil conjoint aidants/aidés.

#### **Un projet-pilote à Aix-les-Bains, mais d'autres projets en parallèle**

Pour matérialiser cette ambition et donner un cadre opérationnel au dispositif imaginé, le Groupe PROBTP se propose de créer un premier établissement de taille significative

En octobre 2010, un appel d'offre est lancé auprès des communes susceptibles d'être intéressées par l'implantation du projet sur leur territoire. La candidature de la ville d'Aix-les-Bains, qui propose un site en bordure du Lac du Bourget, est retenue. Une étude de faisabilité est alors réalisée. Elle met en évidence, s'agissant d'une création ex-nihilo, que la capacité d'accueil idéale pour assurer l'équilibre économique d'exploitation est de l'ordre de 120 places médico-sociales, ce qui représente une capacité totale de 400 lits pour accueillir les aidés et leurs aidants tout au long de l'année, ainsi que des familles pendant les périodes de congés scolaires.

Un projet d'établissement d'une capacité d'accueil de 120 places pour personnes aidées et de 190 places pour les aidants, adaptée à l'accueil d'enfants handicapés, est alors conçu. Le permis de construire est déposé au deuxième trimestre 2013, et l'ouverture prévue pour le premier semestre 2017.

Parallèlement les contacts engagés avec les pouvoirs publics, Conseil Général et ARS notamment, mettent en évidence un obstacle réglementaire de taille : celui de l'installation de structures d'hébergement temporaire hors des préconisations des schémas régionaux qui inventorient les besoins, et sur des territoires dont les populations ne seraient pas les premiers et uniques bénéficiaires. Cet obstacle bloque ainsi la mobilisation des financements liés à l'assurance maladie relevant des ARS.

Dans le même temps, des structures existantes reçoivent la dénomination de « Village Répit Famille ». La Maison d'accueil spécialisée pour personnes handicapées de Saint-Georges-sur-Loire, gérée par l'AFM, est la première. Rebaptisée, pour l'occasion, « VRF La Salamandre », cette structure avait déjà intégré 8 appartements dédiés à l'accueil d'adultes et d'enfants atteints de maladies rares, neuromusculaires ou neurologiques, accompagnés de toute leur famille. La difficulté d'obtenir les autorisations administratives a dans cette configuration, été résolue par le recours aux dispositions du plan « Maladies rares », lequel permet de court-circuiter le niveau territorial dans le processus d'octroi des places, dès lors que les personnes accueillies répondent aux critères d'accès au titre desquelles les places ont pu être octroyées. En fonctionnement depuis 2011, la structure a néanmoins dû attendre janvier 2013 pour proposer effectivement la prestation médico-sociale d'hébergement temporaire associée à un séjour de vacances.

A Saint-Lupicin, dans le Jura, un deuxième projet, également porté par l'AFM Téléthon, toujours dans le cadre des opportunités du plan maladies rares, permet l'accueil depuis le 1<sup>er</sup> juin 2014 d'adultes et d'enfants atteints de maladies rares, neuromusculaires ou neurologiques, accompagnés de leur famille. Le village, d'une capacité de 18 places d'hébergement temporaire, est organisé autour de treize chalets familiaux, de deux studios et de quatre chambres individuelles.

Concernant les personnes âgées dépendantes et l'accès au répit de leurs aidants, le concept VRF trouve une opportunité de concrétisation à Fondettes, en proximité de Tours en Indre et Loire. Ce projet naît d'une collaboration des groupes AG2R La Mondiale et PROBTP au travers de la restructuration, requalification et rénovation d'un établissement de type hôtelier destiné au repos des ressortissants

retraités de l'ex ISICA, caisse de retraite de l'alimentation. Les pouvoirs publics, intéressés par le projet, facilitent la mobilisation du financement assurance maladie nécessaire peut être mobilisé dès juin 2013. A la fin de l'année 2013, avec la finalisation de la structure médico-sociale et l'obtention des agréments nécessaires, peuvent être accueillies les personnes âgées nécessitant un suivi médicalisé, accompagnées de leurs aidants familiaux, pour progressivement atteindre un niveau de fréquentation supérieur à 50 %. Entre le 1<sup>er</sup> juin 2015 et le 31 octobre 2015, le VRF Touraine reçoit ainsi plus de 200 couples, ce qui représente en 5 mois d'activité près de 40% de la capacité annuelle de la structure.

## **Description de l'activité**

### **Le « VRF Touraine »**

Première structure expérimentant l'accueil conjoint de personnes âgées nécessitant un accompagnement médico-social et leurs proches aidants, le VRF Touraine est doté de 42 chambres offrant une capacité globale de 78 lits. 26 places sont dédiées aux personnes aidées dépendantes, les aidés, ce qui permet de disposer d'une grande souplesse en terme de conditions d'hébergement, soit en chambre individuelle, soit en chambre partagée. 6 chambres individuelles sont proposées en espace protégé pour permettre l'accueil de personnes déambulantes ou désorientées qui nécessitent une surveillance particulière.

Durant le séjour, les aidés sont accompagnés par une équipe de professionnels qui exécute les tâches liées aux actes de la vie courante (aide à la toilette, aux repas, aux déplacements). Cette équipe soignante, composée d'un médecin coordonnateur, d'infirmières, d'aides-soignantes, d'aides médico-psychologiques et d'agents de soins, s'emploie également à assurer la continuité des soins habituellement réalisés au domicile de la personne aidée.

Lorsque la situation des personnes le nécessite, l'établissement recourt à la collaboration des professionnels de santé installés à Fondettes. C'est notamment le cas des actes de kinésithérapie qui ne peuvent en raison notamment de la rotation permanente des résidents et de l'absence de charge en soin constante, être organisé par l'établissement.

Et comme aidants et aidés sont aussi dans un village de vacances, des loisirs et des activités leurs sont également proposées, parfois réalisées en commun.

La piscine couverte accueille des activités d'aquagym et d'aquabike. Sont aussi proposés des cours de gym douce, des séances de sophrologie ou encore des excursions en groupe. Les jeux de société et activités créatives diverses qui permettent également de créer du lien et de nouer des relations.

Depuis son ouverture, 125 couples aidants/aidés ont fréquenté la structure, pour un total de 2500 journées, ce qui correspond à une durée moyenne de séjour de 10 jours.



### Le futur « VRF Savoie »

Créé ex nihilo, le « VRF Savoie » est le projet le plus emblématique du concept. Ses publics-cibles sont à la fois les personnes âgées dépendantes et les personnes handicapées ou malades.

Pour la réalisation de ce projet, la municipalité d'Aix-les-Bains a mis à disposition un terrain de 3,6 hectares, situé à proximité immédiate du Lac du Bourget. La capacité de la structure doit lui permettre d'accueillir 80 personnes âgées dépendantes et 40 personnes en situation de handicap, toutes accompagnées de leurs aidants et possiblement de leurs proches.

L'offre vise à permettre une grande souplesse dans l'organisation des séjours. Aux aidants, sont proposés des hébergements en hôtel (en demi-pension ou en pension complète), mais également des hébergements en logements locatifs équipés d'un coin cuisine (avec la possibilité de repas à la demande). L'hébergement des aidés est relativement flexible. En hôtel comme en logement locatif, aidés et aidants peuvent être hébergés de manière conjointe ou séparée. L'établissement est classé en type « J » sur l'ensemble de sa surface et de ses locaux, ce qui rend possible l'exercice de l'activité médico-sociale quelle que soit le type d'hébergement. Mais l'aidant peut néanmoins également choisir de confier en

permanence l'accompagnement de son aidé à la structure médico-sociale.

Les séjours sont programmés par périodes d'une semaine, et peuvent s'étaler sur plusieurs semaines. Outre les loisirs (structure aquatique, salle de remise en forme, salon de massage, billard, salle d'activités permettant d'organiser spectacles, soirées, ateliers, conférences, jeux de société, etc.), il est proposé à l'aidant d'être accompagné et formé, autour des trois grands axes que sont :

- Un accompagnement personnalisé, par les professionnels présents sur place, répondant à une demande précise de l'aidant ;
- Des actions informatives et éducatives plus générales, mobilisant l'ensemble des diverses compétences réunies au sein de la structure ;
- Des possibilités d'échanges entre pairs aidants, autour d'un thème précis.

Le projet prévoit enfin l'installation d'un centre de loisirs adjacent à cette structure d'hébergement. Sur les 55 places prévues, 25 seront réservées à des enfants en situation de handicap, tandis que les 30 autres places seront destinées aux enfants du territoire d'Aix-les-Bains, ou appartenant aux familles des accompagnants.



### Organisation et mode de gouvernance

#### L'association VRF pour l'extension des partenariats

Le premier partenariat noué avec AG2R sur le VRF Touraine a conduit PROBTP et l'AFM à créer, en janvier 2013, l'association Vacances Répét Familles, afin d'accueillir les nouveaux partenaires.

51% des droits de vote sont réservés aux deux fondateurs (34% à PRO BTP, 17% à l'AFM), et les 49% restants sont partagés entre les autres associés. Outre AG2R La Mondiale, il s'agit majoritairement de groupes de protection sociale professionnels de la sphère AGIRC/ARRCO, à savoir AG2R La Mondiale, AGRICA, AUDIENS, LOURMEL, KLESIA, APICIL et PROBTP.

L'Association VRF agit comme la tête de réseau d'une franchise sociale : elle labellise les établissements ou les structures qui souhaitent répondre au cahier des charges des prestations et s'engager sur la charte VRF. Ces structures constituent ainsi le réseau Vacances Répit Familles, lequel, disséminé sur l'ensemble du territoire rapproche l'offre de répit des besoins des aidants.

Si elle est elle-même en capacité de gérer directement des structures VRF de même nature que celles qu'elle labellise, la fonction centrale de l'Association VRF est de développer la plateforme d'évaluation et d'aide à la réservation, qui est l'élément structurant de la franchise sociale VRF. Elle entend également, à terme, développer une politique sociale qui lui soit propre, contribuant à permettre à un public dont la capacité financière est réduite d'accéder à l'offre VRF.

## **La gouvernance des**

### **« Villages Répit Familles »**

Les Villages Répit Familles sont gérés par des associations, mettant en œuvre la prestation issue du concept VRF dans le cadre d'un contrat de franchise sociale.

Les Petits Frères des Pauvres, la Croix Rouge française, l'Ordre de malte, comme d'autres associations plus locales (l'Association des Œuvres de Pen Bron, le Centre Hélène Borel, l'Association Rey Leroux) travaillent actuellement sur des projets de Villages susceptibles de bénéficier du label VRF. Des communes telles que La Teste (Bassin d'Arcachon) ou Montégic (Aveyron), sont également candidates à disposer d'une structure VRF sur leur territoire.

Concernant plus spécialement le projet emblématique d'Aix les Bains, il a vocation à être détenu par une structure associative, de type Fonds de dotation, permettant d'impliquer l'ensemble des groupes de protection sociale et des régimes sociaux qui participent à son financement.

La gestion sera, quant à elle, prise en charge par une structure juridique ad hoc, prenant pour support les moyens logistiques et les fonctions support élaborés et déjà utilisés par BTP Vacances (pour la gestion d'activités touristiques) et par BTP Résidence Médico-sociales (pour la gestion d'établissements sanitaires et médico-sociaux).

## **Une plateforme numérique d'évaluation des besoins et d'aide à la réservation au cœur du dispositif pour faciliter la fréquentation des structures**

Les structures du Réseau VRF bénéficient d'un outil structurant : une plateforme téléphonique d'évaluation des besoins et d'aide à la réservation. Cette plateforme, opérationnelle depuis mars 2013 et dont le développement est assuré par PRO BTP, met en lien les aidants avec les différents services concernés par la réalisation du séjour, à travers un numéro unique diffusé à leurs ressortissants par l'ensemble des groupes de protection sociale concernés.

Cette plateforme permet d'optimiser la fréquentation des structures sans que chaque VRF ait à prendre en charge sa propre politique commerciale. Cette mutualisation de l'information et de la commercialisation doit permettre d'accompagner la multiplication des structures et la dissémination de l'offre.

Pour compléter le dispositif, deux bases de données sont en cours de développement :

- l'une sur les aides proposées par les différents organismes publics ou privés auxquelles sont susceptibles d'être éligibles chacun des membres du couple aidant/aidé ;
- l'autre sur les différentes aides, matérielles comme financières, à la mobilité, qu'il est possible d'activer afin de faciliter le trajet du domicile à la structure d'accueil.

La plateforme numérique pourrait également être étendue à d'autres formules de répit, afin de rendre plus lisible l'offre Répit proposée par les membres du réseau.



## **Modèle socio-économique**

### **Le modèle économique des Villages Répît Familles, et le pari de leur fréquentation**

Les VRF sont des entreprises à part entière, dont la caractéristique principale, parce qu'elles rendent des services d'ordre social, est d'appartenir à l'économie sociale et solidaire. Ce qui ne les exonère pas d'équilibrer leur gestion et leur compte d'exploitation.

La difficulté essentielle mise en évidence à ce jour c'est le niveau de fréquentation susceptible d'être atteint par les structures. On considère, sur la base des dossiers examinés à ce jour qu'un taux annuel de fréquentation de l'ordre de 70 à 75% permet, après deux années pleines d'exploitation, de viabiliser le projet.

De ce point de vue il faut prendre en considération que ces Etablissements ne peuvent qu'être ouverts tout au long de l'année, faute de quoi il serait impossible de recruter du personnel saisonnier pour assurer l'activité médico-sociale.

La plateforme et le concours « commercial » des groupes de protection sociale en termes de promotion et de commercialisation de l'offre permettent d'appréhender un résultat positif. Par ailleurs l'idée selon laquelle l'offre doit être proche des grands bassins de population a pour atout de permettre une fréquentation en toute saison sans multiplier les distances pour accéder au service.

Ce qui importe en la circonstance c'est la prestation à laquelle on accède, et sans être universelle et unique, celle proposée par VRF répond aux attentes de 24% des personnes en situation d'aidants –Enquête Louis Harris Octobre 2009–.

Pour objectiver la valeur ajoutée, tout à la fois économique, sociale, sociétale et environnementale du projet pour son territoire d'implantation, au-delà de ses bénéficiaires directs, l'Association VRF a fait réaliser par un Cabinet spécialisé une empreinte du projet d'Aix les Bains sur son territoire d'implantation. Financée par la Fondation BTP Plus, cette étude a confirmé les impacts positifs attendus, comme le retour positif net de plus de dix millions d'euros au service des activités du territoire.

Ce seront, au total, près de 200 personnes (160 ETP) qui seront directement employées par la structure gestionnaire du VRF Savoie : médecins, infirmiers, aide-soignant, agents de service, animateurs socio-

éducatif, aides médico-psychologique, agents de service restauration, agents d'entretien, agents d'accueil.

Ne seront sous-traitées que les activités de blanchisserie, de vitrerie et d'entretien des espaces verts.

### **Le financement du développement de la plateforme**

Le développement de la plateforme VRF a été rendu possible grâce aux concours financiers de la CNSA pour 300.000 euros et des Fédérations AGIRC/ARRCO de la Retraite complémentaire pour 900.000 euros. BTP Prévoyance, au titre de sa responsabilité sociale d'entreprise a apporté le financement complémentaire de 1,2 millions d'euros permettant d'atteindre le volume de financement nécessaire.

Cette plateforme permet de conforter la logique de franchise sociale déployée par l'association VRF. A terme, le coût de service de la plateforme devrait être intégré dans le compte d'exploitation des structures gestionnaires, au titre de la recherche des candidats au séjour et de l'encadrement administratif préalable à la réalisation de ce dernier.

Aujourd'hui reconnue d'intérêt général l'association VRF a vocation à être transformée en Fondation reconnue d'utilité publique pour se donner les meilleures chances de poursuivre dans la durée son accompagnement social du concept, notamment du point de vue du financement du fonctionnement de la plateforme. L'accès au mécénat des entreprises ou au don des particuliers permettrait non seulement de continuer à financer le développement de la plateforme numérique, mais également, à terme, d'aider les structures gestionnaires à assumer les dépenses engendrées par cette plateforme, afin de ces dernières ne reportent pas cette charge financière sur leurs usagers. Il s'agirait ainsi de financer une véritable politique sociale, contribuant à solubiliser la demande d'un public dont la capacité financière est réduite. Cela permettrait en retour d'accélérer le démarrage des établissements, dont l'offre trouverait un plus grand nombre de preneurs.

### **Les sources de financements publics**

Le fait que les autorisations et le financement des structures médico-sociales relèvent des compétences des collectivités territoriales représente un frein majeur pour le déploiement des VRF : il est en effet

impossible pour les collectivités territoriales de bénéficiaires issus d'autres territoires, ce qui est le cas des VFR.

Dans le cadre de la loi d'adaptation de la société au vieillissement de 2015, une solution consistant en un partage des compétences entre le niveau territorial (laissant aux ARS les compétences liées à l'étude du projet et à l'accord des agréments) et national (pour le financement) a vu le jour.

### **Le coût de l'hébergement pour l'aidant et pour l'aidé**

Les prestations délivrées par les VRF sont d'ordre médico-social pour l'aidé, et de nature touristique pour l'aidant.

Pour les personnes âgées, le coût total de la prestation inclut plusieurs dimensions, pouvant impliquer des dispositifs de financements divers :

- L'hébergement : il est en général à la charge de la personne âgée, sauf si le règlement d'action sociale de son département prévoit une prise en charge partielle du coût de l'hébergement temporaire, calculée en fonction de ses revenus. Dans ce cas, le tarif de l'hébergement est fixé par le conseil général du lieu d'implantation de la structure, qui signe une convention avec le CG du département de résidence de la personne prise en charge. Le CG qui contribue au financement de l'hébergement en VRF reste donc celui du domicile du requérant, que la prestation soit délivrée ou non sur le territoire de résidence. Dès lors, si les VRF peuvent recevoir des résidents en provenance de l'ensemble du territoire national, le lieu d'habitation habituel de ces derniers influe néanmoins sur les conditions financières de prise en charge puisque les dispositifs d'aide destinés aux personnes âgées des Conseils Généraux sont variables d'un département à l'autre.

- La dépendance : elle est entièrement à la charge des résidents, qui peuvent y fléchir leur APA (allocation personnalisée d'autonomie).

- Les soins : ils sont pris en charge par l'assurance maladie de la personne âgée.

Le coût à charge de l'aidant de la prestation inclut l'ensemble des prestations liées au séjour (hébergement, restauration, animations, etc.). Il s'agit donc de dépenses identiques à celles qui auraient été

engendrées par un séjour au sein d'une structure de tourisme offrant le même type de prestations.

### **Perspectives de développement et d'essaimage**

#### **La loi d'adaptation de la société au vieillissement : un important effet de levier**

La problématique du « répit des aidants » a été l'un des éléments centraux du débat qui a entouré la Loi d'adaptation au vieillissement.

Le projet de Loi d'adaptation de la société au vieillissement prévoit, en complément de la revalorisation des plafonds des plans d'aide de l'APA (Aide Personnalisée à l'Autonomie) à domicile, d'inclure au dispositif une « aide au répit » destinée à financer l'accueil ou l'hébergement temporaires de la personne aidée dans une structure adaptée.

En outre, il existe désormais une enveloppe d'aide pouvant aller jusqu'à 500 euros par aidant, en fonction de la charge pour l'aidant, permettant de financer une aide au répit

De telles dispositions doivent avoir pour effet de diversifier de l'offre de répit, y compris par son élargissement à des formules d'accueil conjoint aidants/aidés. En effet, la loi reconnaît la possibilité pour des établissements médico-sociaux d'hébergement temporaire d'accueillir des aidants dans le cadre de séjours conjoints.

Cela pourrait avoir un important effet de levier pour le développement des structures d'accueil temporaire.

#### **Un reste à charge encore important pour les familles**

Le modèle économique des structures d'accueil temporaire dégage un reste à charge souvent dissuasif pour les familles. Cela est tout particulièrement le cas pour les séjours de vacances conjoints comme en propose VRF.

Le principal projet de l'Association VRF est ainsi de mobiliser l'ensemble des Groupes de protection sociale de la sphère AGIRC/ARCCO, notamment via les directions d'action sociale et eut égard à leur commun « plan aide aux aidants ». L'objectif initial était de proposer une prestation unique à l'ensemble des ressortissants des régimes AGIRC et/ou ARCCO :

une prise en charge, tant pour l'aidé que pour son aidant, de 75 à 85% du coût du séjour, dans la limite de 14 jours par an, financée par les financements communs et/ou mutualisés des régimes AGIRC et ARRCO. Néanmoins, l'équilibre budgétaire précaire de ces régimes n'a pour le moment pas permis de créer une prestation spécifique de ce type.

Une aide concertée a toutefois été mise en place par ces groupes de protection sociale. Leurs ressortissants peuvent bénéficier d'une prise en charge financière limitant leur reste à charge à une fourchette allant de 15 à 25 % du coût total du séjour, calculée en fonction de leur situation fiscale. Cette aide concerne l'aidé comme l'aidant, et est prise en charge par l'institution de retraite complémentaire de l'aidé.

En outre, alors que l'essentiel des membres de l'Association VRF sont des groupes de protection sociale de l'environnement AGRIC/ARCCO, cette dernière entend, en outre, attirer d'autres régimes sociaux proposant des produits de prévoyance et/ou de retraite, qui pourraient intégrer une offre de répit telle que le proposent les VRF. Les mutuelles sont particulièrement visées, mais également les assureurs privés.

# La conciergerie de village de Saint- Pierre de Manneville

Un projet solidaire  
sur les circuits courts

L'implantation d'un lieu multi-usages (commerce de proximité, conciergerie de services, lieu de convivialité) dans un territoire à la population vieillissante.

Un commerce de proximité mobilisant des circuits courts solidaires.

Un projet né d'une coopération entre une municipalité, des acteurs de l'accompagnement à l'émergence de l'innovation, et des citoyens associés.

## Genèse du projet

### Saint-Pierre de Manneville : une commune à la population vieillissante, prise dans une logique de métropolisation

Saint-Pierre de Manneville est une commune haute-normande de 750 habitants. Située dans la zone d'influence directe de la ville de Rouen, Saint-Pierre de Manneville est affectée l'attractivité de Rouen en termes d'emplois, d'équipements courants et de commerce. Egalement enserrée dans un réseau intercommunal relativement dense, dont la plupart des communes sont plus importantes, Saint-Pierre de Manneville a progressivement été désertée par l'ensemble de ses commerces. Le propriétaire du garage de Saint-Pierre, dernier commerce de la commune, souhaite aujourd'hui le céder. Le tourisme vert constitue, depuis lors, le seul vecteur d'activité économique pour la commune. Son parking, situé au point de départ des randonnées pédestres qui traversent le PNR des Boucles de la Seine normande, génère un passage que les quelques chambres d'hôtes du centre-bourg parviennent, parfois, à fixer le temps d'une nuit, parfois de deux, lorsqu'elles parviennent à convaincre les touristes de passage de prolonger leur séjour avec la visite d'un manoir néo-normand.

La disparition des commerces de proximité et, plus généralement, de toute forme d'activité économique,

constitue une menace sérieuse pour la population de la commune, essentiellement composée de personnes âgées.

## L'implantation d'un commerce de proximité

En 2011, une réflexion est initiée concernant la reconstitution d'une activité socio-économique pérenne au sein de la commune. Émerge d'abord un projet de laboratoire mutualisé pour artisans de bouche en milieu rural. Une enquête réalisée auprès de la population par la maire de Saint-Pierre de Manneville révèle néanmoins son inadéquation aux attentes des habitants. Ces derniers souhaitent surtout l'implantation d'un nouveau commerce de proximité.

## L'implication de La Fabrique Haute-Normandie

En janvier 2012, dans la foulée de cette enquête, est constitué un groupe de travail, réunissant à la fois des habitants et des conseillers municipaux. Ce groupe établit rapidement des contacts avec l'ADRESS, qui œuvre en faveur du développement de l'entrepreneuriat social en Haute-Normandie. Créée en 2005 à l'initiative des acteurs publics, au premier rang desquels le Conseil régional, l'ADRESS porte notamment un dispositif d'accompagnement à l'émergence d'entreprises sociales, La Fabrique à Initiative. Initié en 2009 par l'Avise, en coordination avec d'autres partenaires nationaux (DGCS, CDC, France Active, Réseau Entreprendre, Fondation Macif, CNCRES), ce dispositif est destiné à être porté par une structure locale capable de faire coopérer les acteurs (privés, publics et ESS) d'un même territoire autour de la construction de projets socio-économiques répondant à des besoins sociaux non satisfaits. En mai 2012, l'implication de La Fabrique Haute-Normandie à la réflexion menée par le groupe de travail de Saint-Pierre prend forme, et les grands objectifs du projet sont esquissés.

La précédente enquête réalisée auprès des habitants avait révélé leur souhait de voir s'installer à Saint-Pierre un commerce de proximité. Selon leurs vœux, ce dernier pourrait proposer non seulement des produits de première nécessité (pain, journaux), mais également des services (pressing, cordonnerie, dépôt de colis). Il remplirait en outre la fonction de lieu de rencontre. En novembre 2012, une réunion, élargie à un panel d'habitants, fixe les contours d'un projet

intégrant ces trois aspects : épicerie locale, services de proximité, et lieu de convivialité.

### **L'expertise de Facility Servu**

Facility Servu, spécialisée dans la conciergerie de services, est alors contactée pour accompagner le développement de ce lieu ainsi imaginé comme une conciergerie de village. Créée en 2010, Facility Servu est spécialisée dans la mise à disposition de services destinés aux entreprises et aux particuliers. Elle a déjà notamment mis en place une conciergerie pour les entreprises. Ses partenaires sont principalement issus des secteurs de l'intégration des personnes handicapées par le travail (en lien avec les établissements et service d'aide par le travail ou ESAT) et de l'économie locale.

Dans le cadre de ce projet, Nicolas Vottier, le fondateur de Facility Servu, souhaite créer un « Réseau de Conciergeries de village » : la conciergerie de Saint-Pierre de Manneville serait le projet pilote, autour duquel il serait possible d'agglomérer d'autres communes sur un projet identique.

### **L'implication des agriculteurs locaux**

Le groupe de travail aboutit, en outre à l'idée que les produits commercialisés par l'épicerie de proximité doivent être des produits locaux. A ce titre, le groupe de travail sollicite alors le fondateur de Graine des Champs, Cédric Devienne. Créée en 2009 à l'occasion d'une rencontre entre cet ancien directeur de magasins chez Nature & Découvertes, de plusieurs agriculteurs normands et du maire du village normand de Vascoeuil, Graine des Champs est une épicerie de village qui, afin de redonner vie à une boucherie fermée quelques mois auparavant, s'était constituée sous la forme d'un regroupement de producteurs et d'artisans, dans le but de commercialiser des produits locaux, issus de la production de 25 exploitations agricoles et transformés par des artisans locaux, dans un rayon de 50km du village. Elle compte aujourd'hui plus de 50 associés, et développe depuis 2012 des services de livraisons à destination des entreprises, des écoles et des particuliers, et diversifie son offre en proposant des plats cuisinés « maison » à partir des produits commercialisés.

Un partenariat avec l'association **Les Défis Ruraux** a également été mis en place. Cette association anime un réseau et développe des projets dans le domaine

de la préservation de l'environnement, de la promotion d'une agriculture durable, de la création de de biens et de services de proximité.

Des liens ont également été noués avec le **GRAB Haute Normandie**, structure qui regroupe l'essentiel des producteurs bio en haute Normandie, et qui doit jouer le rôle d'intermédiaire avec de nouveaux producteurs.

## **Description de l'activité**

### **Trois axes complémentaires**

Le projet de conciergerie de village s'organise autour de trois axes, chaque axe impliquant un acteur spécifique :

- Un lieu de convivialité, qui soit également un espace café et un coin lecture (accès à la presse, prêt de livres), et dont la fonction serait de rompre l'isolement des habitants par les échanges et les rencontres. Il serait animé par l'association du village portée par les habitants eux-mêmes.
- Une conciergerie de services, permettant aux habitants de Saint-Pierre de Manneville d'accéder plus rapidement à des services tels que pressing, repassage, cordonnerie, relais de colis, services à domicile. Sur le modèle imaginé par les fondateurs de Facility Servu, une SARL devrait être créée, qui travaillerait en partenariat avec des structures de type ESAT (établissement et service d'aide par le travail), offrant à une personne handicapée un milieu protégé afin d'exercer une activité.
- Une épicerie commercialisant des produits locaux et des circuits courts, misant sur des comportements de consommation alternatifs et sur une demande en produits de qualité.

Suite au questionnaire soumis aux habitants et portant notamment sur la fréquence, les jours et les créneaux susceptibles de leurs visites, il est prévu que la conciergerie soit ouverte entre 8h et 19h, avec une fermeture entre 12h30 et 15h30.



Le rôle du responsable de la conciergerie de village serait enfin d'être un référent pour l'association des habitants dont le rôle serait d'animer le lieu de convivialité. Il devrait être un support aux bénévoles impliqués dans l'animation de ce lieu et l'organisation d'activités.

### Un responsable chargé de coordonner l'ensemble de ces activités

La conciergerie de village doit principalement mobiliser une personne qui, accompagnée par le Réseau des Conciergeries de village, a pour tâche d'organiser, de gérer et de développer l'activité du point de vente.

Un aspect central de son activité est d'animer le réseau d'agriculteurs mobilisés dans le cadre de l'épicerie. De ce point de vue, il doit réaliser une veille concurrentielle régulière afin de préserver un climat de confiance avec les agriculteurs et les différents partenaires pour lesquels il est un référent. Une difficulté est de ne pas créer de concurrence entre les producteurs partenaires du dispositif.

Le responsable de la conciergerie doit aussi assurer l'animation commerciale: organiser l'accueil de la clientèle, fidéliser cette clientèle, s'assurer de la bonne tenue du magasin (rangement, présentation, propreté), et mettre en valeur l'espace commercial. Outre la gestion et l'exploitation courante du magasin, il pourrait également être amené à organiser des opérations commerciales (des ateliers culinaires, rencontres avec les exploitants agricoles et visite des exploitations, etc.) afin de promouvoir les produits locaux et de favoriser le développement de nouvelles pratiques alimentaires.

### Des logements au premier étage

La conciergerie de village se situerait sur un terrain jouxtant le parking de la commune, mais également la mairie et l'école.

La conciergerie occuperait le rez-de-chaussée d'un bâtiment abritant également, au premier étage, deux logements de type F3.



### Organisation et mode de gouvernance

#### L'implication des habitants dans la conception du projet

La conception du projet a intégré une dimension participative. En décembre 2011, en prélude à la constitution d'un groupe de travail mixte habitants/conseillers municipaux, deux réunions publiques avaient été organisées pour s'enquérir des attentes de la population de Saint-Pierre. Ces réunions avaient contribué à rediriger le projet vers la construction d'une épicerie de proximité.

La consultation de la population a été répétée plus tard dans la construction du projet, dans le cadre d'un questionnaire soumis en juin 2014. Le taux de retour du questionnaire avoisinait alors les 32%, ce qui montre un intérêt relatif de la population pour le projet.

L'implication des habitants dans la construction du projet a aussi pour but de s'assurer de la viabilité du modèle économique du projet. Les questions avaient, en effet, porté sur la fréquence à laquelle les usagers se rendraient à la conciergerie et sur leurs attentes concernant les activités à développer au sein de cette structure.

### **Un modèle de gouvernance encore en construction**

Si chacun des axes d'activités de la conciergerie de village implique des acteurs spécifiques (un réseau d'agriculteurs pour l'épicerie solidaire, des structures ESAT pour la réalisation des services, une association d'habitants pour l'animation de l'espace de convivialité), cela ne se traduit pas directement en terme de partage.

Les concepteurs du projet de conciergerie de village ont, en effet, opté pour le choix d'un porteur unique. Ce dernier, accompagné par le Réseau des Conciergeries de village, sera ainsi amené à avoir un rôle moteur dans le choix d'un statut pour la structure qu'il dirigera.

Dans un premier temps, il est imaginé que la structure prenne le statut de SARL, dont 25% des parts seraient détenues par le porteur, 25% par l'association d'habitants et 50% par le Réseau de Conciergeries de village. L'organisation sous forme de SCIC a été envisagée, l'URSCOP Normandie ayant été sollicitée pour accompagner la réflexion. Mais l'implication formelle de la mairie dans le projet pourrait menacer ce dernier si la majorité élue venait à changer. Les règles de gouvernance seraient donc pour l'essentiel implicites, et non fixées par les statuts.

Il est enfin prévu que les habitants soient les principaux animateurs du lieu de convivialité intégré à la conciergerie de village. Une association devrait être créée, dont l'objet serait non seulement de gérer l'espace de convivialité, mais également de s'impliquer dans l'organisation des activités et des animations (soirée jeux de sociétés, rencontres de

lectures, etc.), avec la coordination du porteur de projet.

### **Modèle socio-économique**

#### **D'une épicerie de proximité classique à une conciergerie de village solidaire**

Lors la phase de conception du projet, alors qu'il s'aurait nécessaire d'obtenir des chiffres permettant d'estimer les opportunités de marchés liées à l'installation d'une épicerie de proximité à Saint-Pierre de Manneville, la Chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Rouen avait été sollicitée. Les résultats de son étude, rendus en mars 2013, conduisaient au pessimisme quant à la viabilité économique d'un projet de commerce multi-services classique à Saint-Pierre: si l'épicerie peut envisager tirer profit d'un flux véhicules relativement important drainé par l'axe routier qui traverse la commune, la présence de plusieurs établissements concurrents dans les communes avoisinantes constitue un grand frein à sa pérennité économique.

Ces résultats avaient alors conduit les membres du groupe de travail à modifier certains aspects de leur projet. Constatant que l'étude de la Chambre de commerce et d'industrie se fondait sur des indicateurs de contexte, prenant seulement en compte le trafic routier, les bassins de vie, les temps d'accès et la localisation de la concurrence, le groupe de travail avait alors cherché à construire un projet dont la réussite serait liée à sa capacité à mobiliser et à susciter des pratiques de consommation alternatives. Ils avaient, à ce titre, identifié deux leviers principaux :

- La nécessité d'impliquer les habitants dans l'animation du café, par la création d'une association d'habitants dont le rôle serait de faire vivre l'espace convivial de la conciergerie sans que cela incombe au salarié ;
- Le recentrage de l'épicerie sur des produits locaux et les circuits courts, qui lui permettraient de proposer une offre alternative vis-à-vis de l'offre des concurrents déjà installés dans les villes du territoire, et ainsi d'accroître sa zone de chalandise au-delà de Saint-Pierre de Manneville.

## Une épicerie solidaire

Le projet prévoit donc que l'épicerie de Saint-Pierre de Manneville, sur le modèle initialement développé par Graine des Champs, commercialise essentiellement des produits locaux en provenance de fermes situées dans un rayon de 50km autour de la commune, avec une offre devant comprendre des produits de première nécessité (pain, viande, produits laitiers, légumes).

Il semble que, dans une région où les activités agricoles sont marquées par la disparition de la polyculture bocagère traditionnelle au profit de monocultures, essentiellement céréalières, dans le cadre de grandes exploitations, le développement de canaux de distribution alternatifs, davantage axés sur des circuits courts, pourrait contribuer à préserver la diversité des productions agricoles et des activités d'élevage.

L'efficacité de la commercialisation s'appuiera également sur des pratiques pédagogiques (un descriptif associé à chacun des produits, contenant leur composition, leur producteur, des idées de recettes, etc.)

Plus généralement, la communication s'appuie sur un discours politique militant, en faveur de l'écologie et de nouvelles pratiques de consommation, insistant sur l'importance du choix des consommateurs et sur l'impact de son comportement sur les dynamiques du territoire.

## La conciergerie de services

Sur le modèle développé par Facility Serv, la conciergerie de village mobilise un réseau de prestataires de services, principalement des ESAT (établissements et services d'aide par le travail).

Un partenariat est en cours avec La Poste pour le relais postal. Mais cela pose un problème pour obtenir le financement des collectivités territoriales, qui estiment que ce n'est pas à elles de refinancer un service public.

## Le profil du porteur de projet

Le choix du porteur de projet, actuellement en cours, est piloté par le Réseau de Conciergeries de Village. Cette personne sera chargée de créer une entreprise et de consolider son modèle économique.

Il s'agit donc d'un profil de cadre, rémunéré à hauteur de 1500 euros net/mois pour 40h hebdomadaires.

## Le bâtiment

L'entreprise sociale LOGEAL, acteur majeur de l'immobilier social en Haute-Normandie, est chargée de collecter les financements pour la construction du bâtiment, en argumentant du fait que l'inclusion d'une conciergerie de village constitue un projet innovant.

## Les ressources financières

Dans l'hypothèse où les principales dépenses seraient liées au salaire versé au responsable de la conciergerie et au paiement du loyer (de 250 euros/mois), il faudrait compléter les deux subventions de 20 000 euros des collectivités territoriales (l'une d'investissement, l'autre d'exploitation) par un prêt bancaire de 20 000 euros.

L'objectif est, pour la seconde année de fonctionnement, de dégager des bénéfices permettant de créer un second emploi temps plein dans le cadre de contrats aidés d'insertion professionnelle.

## Perspectives de développement et d'essaimage

### Quel modèle d'autofinancement ?

La conciergerie de Saint-Pierre de Manneville, dont les ressources seront dans un premier temps issues de subventions, cherche, à terme, à s'autofinancer. Plusieurs modèles existent.

Selon le modèle économique de la conciergerie d'entreprise Facility Serv, cette dernière se constitue des fonds propres à partir des ressources tirées de l'abonnement vendu à l'entreprise. Dans ce cas, la conciergerie n'augmente le coût service rendu par le prestataire qu'elle mobilise d'aucune commission.

Dans le cas de la Conciergerie solidaire de Bordeaux, une association d'habitants paie un abonnement fixe pour permettre à ses membres d'avoir accès aux services proposés par la conciergerie. La conciergerie ne rajoute donc aucune commission sur le coût du service prodigué par les structures qu'elle sollicite.



Dans le modèle économique de la conciergerie pour les particuliers, la conciergerie prend une commission sur les services rendus. Elle ajoute ainsi au coût du service prodigué par les structures qu'elle sollicite, le coût de son propre service. Ce modèle est donc moins robuste que le précédent, car il est très sensible aux fluctuations de la demande.

### **Quel modèle de gouvernance ?**

La conciergerie de village de Saint-Pierre de Manneville implique déjà de nombreux acteurs : le porteur de projet, les agriculteurs et artisans locaux, les prestataires de services, les habitants, et enfin le Réseau de Conciergeries de village. En outre, les rapports de la structure avec la commune restent encore à définir.

L'opportunité d'une transformation des statuts intégrant l'ensemble des parties prenantes à la gouvernance et à l'intéressement économique sera nécessairement à l'étude.

# L'Ilot Bon Secours

Du logement social intergénérationnel

Des personnes âgées, des personnes handicapées, des familles et des personnes seules, aux profils socio-économiques variés, réunis dans un seul et même lieu de vie.

Une animatrice intergénérationnelle pour renforcer l'implication des résidents dans l'organisation de leur lieu de vie.

Une conciergerie de services animée par une association.

Un portail numérique pour faciliter les communications entre les habitants et optimiser leur accompagnement.

## Genèse du projet

### Un projet de transformation d'une clinique sur le déclin porté par l'OPH Pas-de-Calais Habitat

L'«Ilot Bon Secours» est une résidence intergénérationnelle et socialement mixte, installée sur le site de l'ancienne Clinique Bon Secours, fondée à la fin du XIXe siècle par une congrégation religieuse grâce au don d'une femme de bonne famille sauvée de la noyade par une bonne sœur. Propriété de l'évêché, cette clinique, dont les activités déclinaient, est vendue, en 2007, au bailleur social Pas-de-Calais Habitat (PDCH), contre la promesse de conserver sa «vocation sociale». Le projet consiste ainsi à convertir les bâtiments de la clinique en une résidence intergénérationnelle, qui maintiendrait leur mission sociale originelle.

### Un projet de résidence intergénérationnelle et socialement mixte

Créé en 1931 par le Conseil Général du Pas-de-Calais, PDCH est un office public d'habitat (OPH) départemental et, aujourd'hui, le premier bailleur social du département. Il a non seulement pour fonction de proposer des logements sous condition de ressources mais possède également, en tant d'opérateur urbain, des compétences élargies à la conduite et à la coordination de l'aménagement du territoire urbain.

Au moment de concevoir son projet et de définir sa «vocation sociale», PDCH part d'un double constat. D'une part, le territoire d'Arras, centre urbain de services et de commerces où s'implante l'Ilot Bon Secours, présente une certaine mixité sociale, mais le département du Pas-de-Calais au sein duquel il s'inscrit est pour une large partie recouvert par un bassin minier largement désaffecté, et contient d'importantes poches de pauvreté. D'autre part, même si la population du département n'est pas traversée par un phénomène marqué d'augmentation des classes d'âges âgées, une part importante des personnes vieillissantes sont confrontées à des difficultés sociales accélérant leur perte d'autonomie. Une population-cible du projet doit donc être celle des personnes vieillissantes et vulnérables du point de vue de leur situation sociale.

PDCH avait déjà expérimenté l'adaptation de certains logements de son parc social aux besoins de locataires vieillissants. Le bailleur social s'était alors notamment inspiré des béguinages flamands, afin de concevoir des logements sociaux ouverts sur leur environnement urbain, permettant aux personnes vieillissantes de recevoir leurs proches de manière ponctuelle et accueillant des animations locales. Le projet initié sur le site de l'ancienne Clinique Bon Secours s'inspire néanmoins d'une autre expérience, initiée à Liège (Belgique) : celle du Balloir, lieu de vie hébergeant à la fois des personnes âgées et des jeunes mères en difficultés sociale et financière, dans un objectif de prévention de l'isolement des personnes âgées, et de lutte contre l'exclusion sociale des jeunes mères, au moyen de la mixité sociale et générationnelle. En partant de cette réalisation, PDCH en arrive à concevoir un lieu réunissant en son sein des personnes âgées, des personnes handicapées, des familles et des personnes seules, aux profils socio-économiques variés.

### Le partenariat avec Down Up

Dès sa phase de conception, le projet de l'Ilot Bon Secours a inclus l'association d'Arras Down'Up, qui rassemble des parents d'enfants porteurs de la trisomie 21. Prônant l'autodétermination individuelle et cherchant des alternatives aux solutions purement institutionnelles, ses membres trouvent dans le projet de l'Ilot Bon Secours un lieu d'expérimentation et de réalisation des nouvelles formes d'accompagnement individualisé, moins coûteuses qu'une prise en charge en milieu fermé et permettant surtout aux personnes

handicapées d'avoir une vie sociale, de faire du sport, d'aller au cinéma, ou de pratiquer des activités artistiques (théâtre, musique, etc.).

Passés les premiers travaux de ravalement de la façade de ce bâtiment classé patrimoine historique, imposés par les Bâtiments de France, les travaux de réaménagement du site sont lancés, et aboutissent au premier trimestre de l'année 2011.

## Description de l'activité

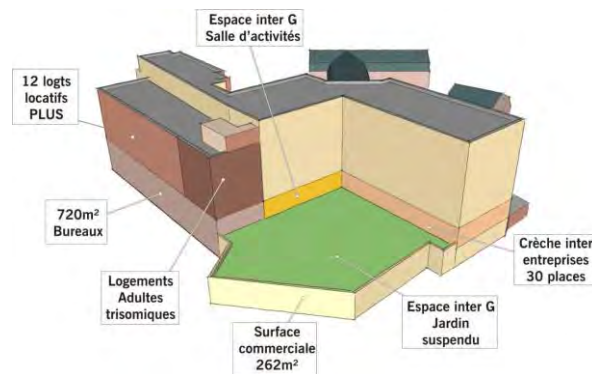
### La répartition des logements

L'îlot Bon Secours offre 70 logements, adaptés aux besoins des différents types de locataires (personnes âgées, personnes handicapées, familles, personnes seules, présentant une diversité de profils socioéconomiques) :

- Une zone comprenant 10 logements réservés aux personnes porteuses de la trisomie 21 ou, le cas échéant, à des personnes handicapées.
- Une « zone intergénérationnelle », contenant 20 logements réservés aux personnes âgées et 14 à des familles avec enfants.
- 25 logements ne sont pas dédiés à des catégories de population spécifiques.
- 1 logement en « zone hôtelière », pouvant par exemple accueillir des proches des résidents.

### Des espaces collectifs

La résidence comprend, en outre, plusieurs espaces collectifs. Une grande salle commune, ouverte à l'ensemble des résidents, est un lieu de convivialité : elle comprend une cuisine, des ordinateurs, des livres, des jeux de société et un équipement de projection. Elle accueille notamment des cafés-rencontre quotidiens, et des animations y sont régulièrement organisées (atelier floral, atelier de stimulation de la mémoire) par les bénévoles d'un Centre social d'Arras. Elle accueille également le Club des aînés du quartier, qui y occupe un local loué par la mairie. Certains résidents se mêlent parfois aux membres du Club pour jouer à des jeux de société ou discuter. Un jardin suspendu a également été aménagé.



### Un kiosque de services

Le kiosque de services est situé à proximité de l'entrée principale. Y ont été installées des tables et des chaises ainsi qu'un relais presse. Animé, au quotidien, par l'association Down Up, il permet aux résidents de se réunir au sein du café associatif qu'il abrite.

Ce kiosque donne un ancrage physique à la conciergerie de quartier, qui propose aux résidents d'être mis en relation avec des services (repassage, ménage, couture, accompagnement aux courses, etc.). La fonction de la conciergerie de quartier est donc celle d'un intermédiaire entre les locataires de la résidence et les services de proximité. Elle a pour vocation d'ouvrir la résidence sur son territoire, en créant des liens entre les locataires et les acteurs de leur environnement direct. Cette conciergerie est coordonnée par l'animatrice inter-générationnelle et a pour support un portail numérique.

### Une animatrice intergénérationnelle

L'animatrice intergénérationnelle joue le rôle de référent pour l'ensemble des locataires. Ses responsabilités sont multiples. Elle est d'abord la responsable de site, dont elle assure la gestion locative. A ce titre, elle accompagne les résidents dans leurs tâches administratives, notamment d'accès aux aides au logement.

Elle assure, en outre, le lien entre les résidents avec leur environnement extérieur, qu'il s'agisse de l'accès aux services à domicile ou à des services de proximité (dans le cadre de la conciergerie qu'elle anime), ou de leurs relations avec leurs familles et leurs proches.

Son rôle est également d'animer la résidence, et plus particulièrement de stimuler l'implication des locataires dans la vie de l'îlot Bon Secours. L'animatrice intergénérationnelle anime ainsi le

Comité des locataires (voir *supra*, « Gouvernance et organisation »).

L'animatrice intergénérationnelle est secondée par un outil, le portail numérique.



### Un portail numérique

Le portail numérique est une plateforme intranet conçue pour l'usage des résidents. Il a pour fonction d'accompagner l'action de l'animatrice générationnelle à partir d'applications spécifiquement conçues pour faciliter les échanges et la communication entre les différentes populations de la résidence. Ce portail contient notamment une messagerie en ligne, un agenda partagé, une visioconférence et des jeux multi-joueurs.

Selon les usages, le portail a été installé sur l'ordinateur du foyer ou sur une tablette mise à disposition des résidents dont l'autonomie est plus contrainte, l'ensemble de la résidence étant équipé avec la fibre optique. Un « ambassadeur de l'habitat connecté » est chargé de former les résidents à la maîtrise de ces technologies, et d'identifier leurs points d'amélioration à l'aune des retours de leurs usagers. Les remontées de ces expérimentations alimentent notamment le « Laboratoire des Usages » de Pas-de-Calais Habitat, rassemblant des experts et des prestataires de service autour de problématiques liées à l'innovation sociale et technologique.

Un autre outil numérique, développé par Down Up, sert de support au suivi et à l'accompagnement des personnes porteuses de la trisomie 21. Il permet notamment de gérer les rendez-vous médicaux et, plus largement, de partager des informations entre accompagnants autour de la personne accompagnée. Il intègre également un système d'appel prioritaire, « Call Up », qui permet à son usager de joindre, en cas de difficulté et sans avoir à composer de numéro, son réseau d'accompagnants (parents, professionnels, amis, chacun ayant au

préalable renseigné dans l'application ses créneaux de disponibilité).

Le projet est de concevoir une interface numérique unique, rassemblant l'ensemble des fonctionnalités des deux interfaces déjà existantes. Cela permettrait notamment d'étendre les fonctions de suivi médical et social aux personnes âgées.

### L'accompagnement quotidien des résidents porteurs de la trisomie 21

L'accompagnement des résidents porteurs de la trisomie 21 est réalisé par les bénévoles de Down Up. Trois d'entre eux sont présents quotidiennement à l'îlot Bon Secours. Ils assurent notamment l'accueil et le service lors des cafés-rencontres organisés chaque jour, ainsi que l'accompagnement lors de certaines activités. Les bénévoles ont également réalisé des ateliers de sensibilisation des autres résidents aux réalités des personnes porteuses de la trisomie 21. Ils sont accompagnés dans leurs tâches par quatre volontaires en service civique.

A leur demande, a été mobilisée une animatrice coordinatrice à la vie sociale, relevant du Service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS). Elle accompagne les personnes porteuses de la trisomie 21, notamment dans la construction de leur trajectoire professionnelle, par exemple assurant le lien avec des ESAT (établissements et services d'aide par le travail), leur permettant d'exercer un travail dans un environnement protégé. La coordinatrice à la vie sociale rencontre également les autres résidents de l'îlot Bon Secours.

### La crèche Aux Clairs de Lune

La résidence contient en son sein une crèche, baptisée « Aux Clairs de Lune ». Il s'agit d'une crèche d'entreprise, dont les places sont réservées, en priorité, aux enfants des employés qui cotisent, via leur entreprise, à un fonds alimentant le budget de fonctionnement de la crèche. Les 35 enfants qu'elle accueille peuvent l'être de manière régulière, occasionnelle ou en cas d'urgence.

Les enfants, dont les activités s'effectuent fréquemment dans la cour intérieure, sont en relation directe avec les résidents. Des activités intergénérationnelles sont par ailleurs organisées :

ateliers de lecture aux enfants, accompagnement à la bibliothèque ou dans le cadres de sorties, jeux, etc.



## **Organisation et mode de gouvernance**

L'Ilot Bon Secours fait partie du parc social de PDCH et n'a pas d'entité juridique en soi. Tout autant que dans ses formes institutionnalisées, les spécificités de la gouvernance de la résidence résident ainsi dans des modalités d'organisation informelles, et de coordination entre les différents acteurs impliqués dans la vie de la résidence.

### **« L'Atelier » au sein de la Direction de l'innovation et du développement de PDCH**

Si le Conseil d'Administration de PDCH, où sont notamment représentés les collectivités territoriales, est le décisionnaire concernant les grandes orientations de l'organisation et l'approbation des budgets, la gouvernance du projet est essentiellement réalisée par la Direction de l'innovation et du développement, et plus particulièrement d'une cellule spécifiquement dédiée au projet, « l'Atelier ». Ses fonctions sont d'assurer une veille scientifique sur les innovations, à partir de laquelle conceptualiser et proposer, dans le cadre de « fiches-enjeux », des solutions innovantes en réponse aux objectifs du projet, comme le portail numérique ou la conciergerie de services.

L'Atelier a également été l'initiateur de nouveaux liens avec le monde de la recherche. Des membres de l'université d'Artois ont notamment réalisé des travaux théoriques sur les relations entre portail numérique, mobilités et espaces de vie, sur les représentations liées à l'Ilot Bon Secours ou encore sur l'implication des usagers dans la gouvernance des habitats intermédiaires.

La Direction de l'innovation et du développement de PDCH a, par ailleurs, noué des relations avec divers acteurs impliqués dans le Réseau Habitat

Francophonie d'échange et de réflexion sur l'habitat social, et notamment les Habitations populaires du Québec, qui développe des projets de logement social innovants, et les universités québécoises.

### **Une équipe de proximité resserrée**

Le seul salarié de PDCH investi de manière quotidienne à l'Ilot Bon Secours est l'animatrice intergénérationnelle. Son supérieur immédiat, le directeur des services à la clientèle, tout comme le directeur de l'innovation et du développement, sont également très investis, ou du moins l'ont été lors de la phase d'expérimentation.

Les salariés de PDCH se coordonnent avec l'équipe de bénévoles de Down Up dans le cadre de réunions mensuelles informelles, sans ordre du jour ni procès-verbal. Ces réunions constituent un temps de communication et de planification. Toutefois, des liens informels existent entre le Président de Down Up et le DG de PDCH, qui court-circuitent fréquemment ces modes de décision par une intervention directe dans la conceptualisation, la planification, la réalisation, les aspects financiers et la promotion du projet.

### **L'implication des résidents**

La conception de la résidence n'a que peu mobilisé les futurs locataires, exceptés les parents des personnes porteuses de la trisomie 21. Toutefois, les logements des personnes âgées ont été conçus pour pouvoir s'adapter selon l'évolution des besoins de ces dernières. Non meublés au départ, ils offrent également à leur locataire la possibilité de personnaliser leur lieu de vie.

Deux instances formelles ont vocation à impliquer les locataires dans la vie et l'évolution de la résidence :

- le Comité ECHO (« Espace de création des habitants organisés ») a vocation à réunir l'ensemble des résidents. Il a été mis en place en décembre 2012 afin d'inclure ces derniers dans la construction de projet destinés à améliorer la résidence. Il est prévu qu'une fois véritablement structuré, il prenne le relais de l'animatrice intergénérationnel dans le portage du kiosque de services et de la conciergerie de quartier. Dans les faits, le Comité ECHO rassemble un noyau de locataires actifs assez restreint (une dizaine), dont une personne atteinte de la trisomie 21; la majorité des résidents ne s'y implique donc pas. On y échange

sur le quotidien à l'Ilot Bon Secours, sur la nature des nouvelles activités et les besoins relatifs à leur mise en œuvre des projets. L'animatrice intergénérationnelle a développé une méthode en plusieurs étapes : identification des acteurs, définition de l'intérêt collectif, rencontre des acteurs, engagement dans l'action, évaluation pour consolidation, pérennisation et renouvellement.

- Un comité est également organisé pour les seuls résidents porteurs de la trisomie 21. Il s'agit d'un espace de parole, davantage qu'un comité de planification de projets.

## **Modèle socio-économique**

### **Le financement de l'acquisition et de la rénovation de l'Ilot Bon Secours**

La grande majorité des 21 millions d'euros qu'a coûtée la construction de la résidence, et des 125 000 euros qu'a coûtée l'implémentation du portail numérique, a été financée par des prêts contractés auprès de caisses ou de banques publiques. PDCH a notamment pu bénéficier de prêts à taux préférentiels de la Caisse des Dépôts et Consignations (et des prêts à taux zéro de la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT).

Les subventions ne représentent ainsi qu'une faible part du financement. Elles proviennent de l'Etat (126 000 euros), du Fonds national d'aide au logement (466 000 euros, financés par le « 1% logement » correspondant à la participation des employeurs à l'effort de construction), de la Caisse d'allocations familiales (CAF) du Pas-de-Calais (225 000 euros), du Conseil Général et de la Communauté Urbaine d'Agglomérations (300 000 euros).

### **Le montant des loyers**

Sur les 70 logements de la résidence :

- 10 logements sont offerts à coût réduit (logement PLAI), réservés aux personnes porteuses de la trisomie 21 ou, le cas échéant, à des personnes handicapées.
- 44 logements sont offerts au coût standard du marché (logements PLUS).
- 15 logements sont offerts à coût supérieur (logements PLS). En 2013, nombre d'entre eux

demeuraient vacants, et l'hypothèse de baisser le coût de la location était à l'étude.

Pour la plupart de ces logements (logements PLS exceptés), le prix du loyer bénéficie d'une TVA à taux réduit (5,5%).

L'aide personnalisée au logement (APL), calculée en fonction du revenu des locataires et du loyer, est directement versée par la CAF à PDCH, et donc déduite du prix du loyer.

## **Le budget de fonctionnement**

Le budget de fonctionnement de l'Ilot Bon Secours avoisine les 90 000 euros annuels. Si l'essentiel est consacré à l'entretien des lieux, les sommes allouées au soutien aux initiatives des habitants (7000 euros) et aux frais de réception (3000 euros) sont relativement importantes.

Concernant les ressources humaines :

- L'animatrice intergénérationnelle, salariée de PDCH : environ 65 000 euros annuels.
- 4 bénévoles de l'association Down Up
- la coordinatrice à la vie sociale, dont l'intervention est financée par le Conseil Général.

## **Perspectives de développement et d'essaimage**

### **L'analyse des usages pour reproduire le modèle ?**

L'Ilot Bon Secours a été conçu comme un projet pilote, devant à terme permettre de donner forme à un modèle répliquable d'habitat social intergénérationnel et pluri-populationnel, fondé sur l'innovation sociale et technologique.

La création d'un « Laboratoire des Usages » par Pas-de-Calais Habitat a ainsi pour vocation d'améliorer l'interface numérique qui sert de support à la vie du centre, à partir des usages qui en sont faits par les habitants de l'Ilot Bon Secours. La plateforme, son ergonomie, les applications qu'elle contient, ont ainsi été conduites à évoluer à partir de la remontée de ces usages.

## **L'importance des ressources humaines bénévoles**

La réalisation de ce projet d'habitat social a impliqué, dès l'origine, une association de bénévoles, parents de personnes handicapées. Le rôle de ces bénévoles dans le bon fonctionnement de ce lieu de vie semble crucial. L'absence de ces ressources humaines bénévoles constituerait inévitablement un frein à la répliation du modèle.



# Innovill'âge

Un pôle de R&D mutualisée  
dans un territoire vieillissant

Le passage d'une dynamique d'innovation technologique hors sol à une dynamique d'innovation sociale accordée aux enjeux d'un territoire

L'outil SCIC pour favoriser la coopération et la mutualisation de ressources entre des acteurs hétérogènes

Des « tiers lieux » de recherche et d'innovation pour favoriser l'inclusion des usagers

## Genèse du projet

**Le développement de la filière « Domotique et Autonomie » du Grand Guéret : de l'innovation technologique à l'innovation sociale**

Commune creusoise de 13 000 habitants, Guéret se situe au sein d'un territoire rural, à l'habitat isolé et à la population vieillissante. En l'absence de filières structurantes et de grandes entreprises « locomotives », l'activité économique du territoire était longtemps demeurée moribonde.

Dans le courant des années 2000, face au double enjeu de la structuration d'une offre d'emploi pérenne et du développement de solutions au vieillissement de sa population, la communauté d'agglomérations du « Grand Guéret » a impulsé la création d'une filière « domotique et autonomie » sur le territoire, destinée à renforcer l'autonomie des personnes vieillissantes et à favoriser leur maintien à domicile. En ont notamment découlées la création de Domocreuse SARL, consortium de professionnels qualifiés pour l'installation de matériel domotique, la création d'une licence professionnelle domotique et autonomie, celle d'un master Auton'hom-E, mais surtout la conception et la mise sur le marché d'un pack de produits et de services domotiques pour favoriser le maintien à domicile des personnes âgées.

Fort de la dynamique impulsée, le Grand Guéret cherche à passer un nouveau cap dans la structuration de la filière. Les résultats d'une étude commandée par la communauté de commune incitent à doubler l'approche de l'innovation propre à

la filière d'une dimension sociale, elle qui s'était jusque-là focalisée sur la structuration d'une offre en technologies innovantes. L'objectif consiste alors à créer les conditions d'une coopération entre différents acteurs, publics et privés, autour de projets à forte utilité sociale pour ce territoire à la population vieillissante. Est alors mise en projet la construction d'un espace de coopération et de mutualisation des ressources impliquant centres de recherche, acteurs publics, acteurs de l'économie sociale et solidaire et entreprises, spécifiquement dédié au développement de solutions permettant de prévenir ou de retarder la perte d'autonomie des personnes vieillissantes et de soutenir leurs aidants.

## La structuration du projet autour d'une SCIC

Dans la continuité des premières discussions, ouvertes au printemps 2014, la Fabrique des territoires innovants (FTI) est sollicitée pour accompagner le développement de ce projet. Se voulant à la fois « think tank » et « do tank », la FTI a développé une méthode d'accompagnement à l'émergence de projets innovants en réponse aux enjeux spécifiques d'un territoire autour de l'outil SCIC (société coopérative d'intérêt collectif), permettant de rassembler et d'impliquer autour d'un projet commun les différents acteurs de l'innovation d'un même territoire, depuis les organismes de financement aux usagers, en passant par les centres de recherche. Son activité articule ces travaux opérationnels visant à accompagner la constitution de partenariats locaux autour de projets innovants, à des travaux de recherche et à l'animation d'un réseau national de territoires et d'entreprises innovantes sur des approches durables du développement économique et social.

La SCIC « Innovill'âge » est ainsi formalisée en juin 2015 par sept coopérateurs : l'Université de Limoges, la FTI, MGEN, la communauté de communes du Grand Guéret, la Fondation Caisses d'Épargne pour la solidarité via son établissement de services de téléassistance SIRMAD, et les entreprises du secteur énergétique Picoty et Energie Perspective.

Cette coopération économique et sociale locale a pour originalité d'inclure des acteurs à la fois nationaux et locaux et, de par une approche par l'innovation d'usage centrée sur le quotidien des personnes à domicile, d'expérimenter une innovation croisée entre des filières professionnelles peu



habituées à travailler ensemble (habitat, santé, énergie, lien social, etc) mais sentant que leurs innovations futures pourraient émerger hors de leur cœur de métier.

Plusieurs axes de développement sont spécifiquement identifiés :

- le confort de l'habitat (thermique, visuel, phonique/acoustique, fonctionnel, olfactif) ;
- le maintien à domicile (sécurité des personnes, accompagnement et aide à l'hygiène, soins à domicile, observation et suivi médical, accompagnement à l'alimentation) ;
- le cadre de vie (activités physiques, environnement social, environnement de services, infrastructures et commerces, activités culturelles).

## **Description de l'activité**

### **L'alignement des intérêts et la mise en place d'un processus de sélection des projets à moyen terme**

En tant que véhicule de coopération, Innovill'âge doit amener et accompagner des projets répondant à l'intérêt stratégique de chacun de ses coopérateurs, avec donc une représentation mixte des intérêts territoriaux, économiques et sociaux. La gouvernance opérationnelle de ces intérêts a ainsi conduit à la mise en place d'un comité de sélection et suivi des projets (« codeu »).

Innovill'âge a par ailleurs pour double rôle d'accélérer le développement de projets pré-existants et de permettre l'émergence de projets complémentaires au vu des besoins identifiés sur le territoire.

Les premiers chantiers de travail de la SCIC ont donc croisé :

- Des projets de développement déjà portés par certains coopérateurs avant l'existence de la SCIC mais avec identification d'un besoin de mutualisation de développement
- Des outils permettant d'identifier les besoins du territoire dans leur transversalité et d'accompagner l'émergence de projets, notamment portés par la FTI.

### **Une feuille de route construite à partir de projets pré-existants nécessitant des moyens mutualisés et des outils nouveaux pour orienter leur développement**

Une dizaine de projets existants ont ainsi été identifiés par les coopérateurs comme pouvant connaître de nouveaux développements dans le cadre de coopération et de mutualisation proposé par Innovill'âge.

### **La maison du Vill'âge**

Axé sur la thématique de la «santé active», le programme « La maison du Vill'âge » a pour but de développer des services et des activités permettant, hors d'une approche médicale ou de soins, de retarder, de ralentir ou d'accompagner la perte d'autonomie, notamment par le sport-santé, la culture, et les relations intergénérationnelles.

Les objectifs sont ainsi multiples :

- mutualiser les équipements sport-santé existants et coordonner un réseau de professionnels permettant de structurer une offre sport-santé aujourd'hui dispersée ;
- développer et compléter cette offre de sport-santé en intégrant de nouvelles approches, notamment croisant le médical et le sportif ;
- développer de nouvelles activités culturelles et/ou intergénérationnelles, favorisant le lien social ;
- développer l'éducation thérapeutique chez les + de 50 ans.

Une étude est en cours pour recenser les besoins, les équipements et les acteurs-clés du territoire.

### **« La Maison de retraite à domicile »**

Le programme « La Maison de retraite à domicile » a pour objectif de développer de nouvelles offres de produits ou de services permettant d'assurer le maintien à domicile des personnes en perte d'autonomie.

Deux expérimentations sont en cours sur ce sujet, autour des objets connectés et d'outils de télé-diagnostic, en partenariat notamment avec l'Université de Limoges et la MGEN (via le centre de soins de suite et de réadaptation Alfred Leune), visant à tester la fiabilité de la mesure de ces outils, les conditions d'utilisation responsable des données, et la désirabilité de ce type de produits par les usagers.

### **« Pack Vill'âge »**

L'objectif du programme « Pack Vill'âge » est de proposer une évolution du «pack domotique» proposé par l'entreprise limousine Sirmad Téléassistance, dont les fonctions sont aujourd'hui

restreintes à la sécurisation du domicile et à la coordination de l'accompagnement médico-social. Ce programme a pour vocation de développer un outil alliant ces fonctions médicales à diverses fonctions de confort : régulation thermique, suivi et maîtrise des consommations énergétiques, connectique, domotique, multi-média, sécurité des biens. Cette « box développement durable et autonomie de la personne » devrait permettre de rationaliser les coûts de ces équipements et de réduire leur impact environnemental.

### **« RénoVill'âge »**

Le programme « RénoVill'âge » a pour objectif de croiser les démarches de rénovation énergétique des bâtiments et d'adaptation de l'habitat des personnes en perte d'autonomie. Il s'agit, en d'autres termes, de faire de l'adaptation de l'habitat des personnes vieillissantes une opportunité pour le déploiement du marché de la rénovation énergétique. Un groupe de travail est ainsi en cours de construction entre les acteurs de l'habitat du territoire, du logement adapté, et l'entreprise nantaise Energie Perspective qui développe une plateforme de gestion de l'habitat intégrée pour les particuliers et une nouvelle approche des communautés d'artisans, afin d'amorcer une expérimentation locale courant 2016.

### **La construction d'un cadre d'accompagnement de l'innovation sociale sur le territoire : la « machine à innover » par la FTI**

Afin de structurer le développement de projets à impact économique, social et ancrés territorialement, la FTI a mis en route la construction de plusieurs outils sur le territoire.

#### ***Le lancement d'une enquête ethnographique : renouer avec les besoins des usagers***

Afin de se doter d'une connaissance des modes de vie et des besoins des populations ciblées par les activités de la SCIC, une analyse sociologique des besoins du territoire a été amorcée. Dans la foulée d'une première phase de cadrage (diagnostic territorial et premiers entretiens avec des acteurs et usagers), des enquêtes plus approfondies seront lancées sur chacun des sous-sujets identifiés, visant à créer une itération entre usages et premiers projets.

L'apport de cette enquête ne réside ainsi pas uniquement dans les données qu'elle aura contribué à produire : elle réside également dans son processus en lui-même, qui aura permis de créer un lien direct avec les usagers potentiels des futures offres développées par le pôle. Un panel d'usagers doit ainsi être constitué, permettant d'associer ces derniers à la conception, l'expérimentation ou l'évaluation des projets développés par la coopérative.

### ***La création de dispositifs type « tiers-lieux » et incubateurs : favoriser et incarner la rencontre des intérêts sociaux et économiques du territoire.***

Les dispositifs d'accompagnement de projets économiques à impact social du territoire du Grand Guéret sont actuellement très parcellaires. Afin de pouvoir proposer, à terme, un dispositif plus structuré sur le territoire, notamment destiné aux projets rentrant dans le cadre des actions des coopérateurs d'Innovill'âge, deux outils de type tiers-lieux sont en cours de construction : l'« Innovill'lab », lieu fixe visant à redynamiser l'émergence et l'incubation de projets innovants portée par le Centre de ressources domotiques, ainsi que son pendant itinérant, la « Carav'âge », camion ou caravane tiers-lieu visant à rendre les dispositifs construits accessibles à l'ensemble du territoire, y compris dans les zones plus reculées.

Quatre fonctions ont été pré-identifiées pour ces deux outils :

- Le lien avec les usagers du territoire, avec des dispositifs de débat citoyen, d'identification de besoins, d'outils de co-création de solutions
- L'accès à des guichets de services de bases pour tous (services publics, services innovants d'entreprises privées, d'associations, etc.)
- La structuration de projets innovants (dispositifs de prototypage et d'incubation)
- L'ouverture de nouveaux espaces de sociabilité et de convivialité autour des projets économiques du territoire (café, approche ludique et intergénérationnelle, etc.)

Ces deux outils font actuellement l'objet d'une démarche prospective menée par la FTI et la FING (Fondation Internet Nouvelle Génération) au niveau national, dans le cadre de l'expédition « Softplace » sur les stratégies territoriales de tiers-lieux, et ses spécificités en milieu rural.

### ***L'organisation d'évènements ponctuels sur le territoire dédiés à l'innovation économique et sociale***

En tant que prestataire de gestion et d'animation de la SCIC Innovill'âge, la FTI construit également des nouveaux formats évènementiels autour de l'entrepreneuriat et de l'innovation sociale sur le territoire : ateliers de co-construction ouverts à tous (sur les tiers-lieux par exemple), et un « start-up weekend social » (48h d'accélération de projets ouvert aux différents porteurs de projets du territoire et qui devrait probablement se tenir à l'automne 2016).

### ***A terme, la construction d'un accélérateur d'entreprises sociales territoriales***

Au-delà des dispositifs d'incubation, des solutions d'accélération financière des projets sont en cours de réflexion (coopératives d'investissement par exemple), avec une logique de prise de participation d'Innovill'âge dans certains projets, et maintien des bénéfices des investissements sur le territoire.

## **Organisation et mode de gouvernance**

### **Les 6 collèges de la SCIC**

La SCIC Innovill'âge s'organise autour de six collèges :

- **Le collège des opérateurs (réseau national)**, constitué de la Fabrique des Territoires Innovants ;
- **Le collège des Industriels (réseau national)**, constitué de MGEN, représenté localement par la section Creuse et son établissement de soins de suite, de réadaptation et EHPAD Alfred Leune, qui traite les pathologies cardio-respiratoires, affectant notamment les personnes âgées, et qui propose une offre de rééducation fonctionnelle cardio-respiratoire. Le Centre met ses infrastructures, compétences et expertises à disposition de certains projets développés dans le cadre du pôle.
- **Le collège des offreurs de solutions (réseau national)**, constitué d'Énergie Perspective (EP), jeune société née en 2007 dans la foulée du Grenelle de l'environnement, spécialisée dans la rénovation énergétique de l'habitat. Classée première « PME Green Tech » de France et d'Europe du « Classement Deloitte Fast 50 », elle participe au déploiement d'une

plateforme d'accompagnement à la rénovation énergétique sur le territoire du Grand Guéret ;

- **Le collège des partenaires publics (réseau local)**, qui comprend la Communauté d'Agglomération du Grand Guéret, qui associe ses 22 communes membres en vue de l'élaboration d'un projet commun de développement et d'aménagement du territoire. La collectivité a notamment pour mission de favoriser l'emploi et la vitalité économique et développe à ce titre la filière « Autonomie et Domotique ». Elle possède pour cela un service propre : Le Centre de Ressources Domotique et Santé (CRD) « Odyssée 2023 », dédié à la recherche et à la formation sur ce thème, et qui abrite par ailleurs le siège social et l'accueil d'Innovill'âge ;
  - **Le collège des autres partenaires locaux**, composé de l'Université de Limoges, dont deux des laboratoires (HAVAIE et X-lim) travaillent spécifiquement sur des thématiques en lien avec les questions d'autonomie, et qui propose diverses formations liées aux problématiques de l'autonomie ;
  - **Le collège des industriels (réseau local)**, qui comprend :
    - o La société creusoise Picoty du secteur énergétique spécialisée dans la fourniture de l'énergie (import, négoce de produits pétroliers, distribution de combustibles, carburants, lubrifiants, distribution de Gaz Naturel, R&D d'énergies renouvelables, CEE), et souhaitant participer aux travaux de la SCIC sur la transition énergétique, notamment en matière d'habitat.
    - o La Fondation des caisses d'épargne pour la solidarité, en son titre de porteur de la SIRMAD Téléassistance (service de téléassistance destiné aux personnes âgées, malades et handicapées, à qui il permet d'être reliées en permanence à des professionnels de l'accompagnement) et du Centre de Rééducation et de Réadaptation Fonctionnelle (CRRF) A.Lalande (qui gère des services d'hospitalisation complète et d'hospitalisation de jour, tous deux spécialisés dans le traitement, la rééducation, la réadaptation des affections neurologiques, orthopédiques, traumatologiques et rhumatologiques, ainsi qu'une plate-forme d'hospitalisation à domicile).
- La gouvernance stratégique et opérationnelle de la SCIC est assurée par son Conseil d'administration. Il est composé de représentants de quatre des sept opérateurs : la communauté d'agglomération du

Grand Guéret, la FTI, la MGEN et la Fondation des Caisses d'Épargne pour la Solidarité.

### **Un Comité de développement pour la sélection des projets et le suivi opérationnel des activités**

Les activités d'Innovill'âge sont coordonnées par son Comité de développement. Ce dernier a pour tâche d'examiner les projets qui lui sont soumis par les coopérateurs ou par leurs partenaires, et d'évaluer leur impact possible sur le territoire, en termes social, sociétal, économique et environnemental. Il est composé de représentants choisis par chacun des sept coopérateurs et se réunit environ une fois par mois.

Le Comité de développement décide ensuite du degré d'implication de la SCIC dans la réalisation des projets qui lui sont présentés, avec une évaluation double de la valeur ajoutée du projet pour Innovill'âge et le territoire, et inversement de la valeur ajoutée de la SCIC pour le projet en question. Les projets peuvent ainsi faire l'objet d'un accompagnement sur mesure par Innovill'âge, être portés en propre par un des coopérateurs de la SCIC, ou être renvoyés vers d'autres acteurs extérieurs à la SCIC.

### **Modèle socio-économique**

#### **Chiffres-clés**

Innovill'âge est une SCIC sous forme de SAS au capital de 5200 euros.

Budget juillet 2015 – 2016 : 136 000 euros de budget de fonctionnement, co-financé par les partenaires industriels et la collectivité du Grand Guéret.

Ces fonds couvrent :

- La gestion et l'animation de la SCIC, réalisées principalement par la FTI
- Le financement de l'amorçage de quelques projets
- La R&D sur les outils d'accompagnement de l'innovation économique et sociale sur le territoire, portée en partie par Innovill'âge et en partie par la FTI au niveau national au titre de son activité de R&D.
- L'accès aux publications scientifiques, à la veille stratégique (sur l'innovation sociale et l'autonomie par exemple) et au réseau de partenaires et de territoires développé par la FTI.

Inversement, les coopérateurs ont la primauté voire l'exclusivité de l'accès aux projets menés et

développés par la SCIC et potentiellement stratégiques pour eux en tant qu'entités propres.

### **Perspectives de développement et d'essaimage**

#### **Le projet-pilote du « Réseau des territoires innovants »**

Innovill'âge est conçu comme le projet-pilote du réseau de « territoires innovants » de la FTI : il est destiné à devenir partie-prenante d'un dispositif d'incubateur de projets mutualisant réflexions et outils d'accompagnement pour en faire bénéficier différents territoires. Ce dispositif servirait également à faciliter l'essaimage des projets au sein des territoires qu'il couvrirait. Ce réseau des territoires innovants est notamment destiné aux territoires dont la relative faiblesse des ressources et des dynamiques d'innovation sociale empêche de structurer un dispositif propre.

La suite du financement du projet : du financement annuel à la logique d'investissement

Pour la prochaine année, certains projets feront par ailleurs probablement l'objet de réponse à des appels à projets publics (comme celui de la BPI), qui pourront compléter la logique d'adhésion annuelle proposée aux coopérateurs.

A plus moyen terme, le développement d'un accélérateur d'entreprises en cours devrait enfin permettre d'articuler une logique d'investissement à une logique de financement, toujours appuyé sur un modèle coopératif et territorial.

# Pistes stratégiques pour les acteurs de l'ESS

L'économie sociale et solidaire est sans doute un mot-valise, cette dénomination rassemblant des acteurs mus par des dynamiques différentes. Mais ce qui distingue les acteurs de l'ESS n'est sans doute pas plus fort que ce qui les rassemble, et nous avons la conviction qu'ils ont aujourd'hui un rôle décisif à jouer dans la mutation de notre société, rôle que ni les pouvoirs publics, ni les acteurs privés à but lucratif ne peuvent remplir seuls. Alors que l'ESS commence à se détacher de son image d'économie supplétive, de réparation et de compensation de l'économie de la performance financière, et à s'émanciper de sa fonction de béquille d'un Etat social en décomposition, sa reconnaissance en tant que secteur statutaire de l'économie par la récente loi est un acquis politique. Pour autant, au sein des profondes transitions (économique, écologique, numérique, démocratique et institutionnelle) que traversent nos sociétés, les acteurs de l'ESS ne peuvent jouer leur rôle pionnier que s'ils parviennent à devenir non seulement porteurs d'un nouveau discours, mais surtout promoteurs d'une nouvelles *praxis* de transformation sociale. S'il ne nous appartient pas ici de leur dicter ce qu'il convient de faire, quelques enseignements à caractère général peuvent, nous semble-t-il, être tirés de ce travail collectif, ouvrant des pistes stratégiques cruciales pour les prochaines années.

## Comment les acteurs de l'ESS peuvent-ils contribuer à la diversification des formes et des parcours d'activité ?

La transformation progressive et inéluctable des activités, dont les statuts sont en train de s'hybrider et de se complexifier, conduit à l'effacement relatif de la notion de « départ à la retraite ». D'autre part, d'importantes mutations marquent les rapports entre individus et collectif, et notamment celles du fait

associatif et des modalités de l'engagement. Dans ce contexte, les acteurs de l'ESS peuvent contribuer à la diversification des formes et des parcours d'activité, en agissant sur plusieurs leviers.

- Les acteurs de l'ESS peuvent **jouer un rôle exemplaire dans la gestion de leurs ressources humaines salariées**. Afin de favoriser la mobilité professionnelle, mais aussi d'anticiper de nombreux départ à la retraite, ils ont à mener une réflexion sur la formation continue et la transmission d'expérience entre salariés au sein de leurs structures. Ils pourraient également améliorer l'accompagnement de leurs salariés seniors dans la construction de nouveaux projets d'activité. Cela participerait d'une logique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), que les acteurs de l'ESS peuvent mener non seulement au niveau de leurs organisations, mais également à l'échelle des territoires, en participant à des démarches collectives visant à mettre en cohérence les stratégies pour l'emploi de différents partenaires. En identifiant les besoins des populations, ces démarches pourraient conduire à aménager des parcours d'activité intégrant de nouveaux métiers, notamment dans le secteur de l'aide à la personne. Enfin, en dépit d'un attachement porté aux mondes de l'ESS, où 85% des salariés et 92% des dirigeants souhaitent continuer à travailler<sup>9</sup>, le sentiment de dégradation de conditions de travail est un sujet à traiter de façon prioritaire par les organisations de l'ESS<sup>10</sup>.
- Les organisations de l'ESS peuvent **offrir des possibilités de réalisations concrètes à l'idée d'une contribution active des seniors à la transformation sociétale**. Jean Viard a mis en lumière l'apparition d'une génération de seniors actifs qui, sexagénaires, ont encore entre 15 à 20 ans de vie active devant eux et ne souhaitent pas laisser dépérir leur capital bien qu'ils n'aient plus d'objectif de carrière<sup>11</sup>. Ils représentent pour l'ESS une ressource à ne pas négliger. Cela implique pour les associations mobilisant des seniors

<sup>9</sup> Voir le Baromètre de la Qualité de vie au travail dans l'ESS, Chorum-Cides-CSA, 2014

<sup>10</sup> En particulier pour le tiers des salariés ayant vécu une fusion ou un regroupement, dont 60% estiment que la restructuration a modifié leurs conditions de travail, de

manière négative pour près de 8 personnes sur 10, selon le Baromètre cité plus haut.

<sup>11</sup> Jean Viard, *La France dans le monde qui vient*, Editions de l'Aube, 2013.

bénévoles de s'adapter aux besoins liés aux rythmes de vie d'individus qui entament leur sortie du salariat, et à leurs attentes quant à la nature des activités qui leur sont proposées. Des acteurs œuvrant dans nombreux domaines (éducation, Insertion par l'Activité Economique, solidarité, etc.) peuvent tirer parti du développement du « mentorat intergénérationnel », en formant des seniors à valoriser et à transmettre leur expérience, notamment liée à leur vécu professionnel. La réussite du programme « DUO for a JOB » (voir la monographie, p.51) d'accès à l'emploi de jeunes issus de l'immigration par le mentorat intergénérationnel réside notamment dans l'efficacité de l'action de suivi et d'encadrement des duos déployée par l'association.

- Les organisations de l'ESS peuvent également **tirer parti du développement de l'engagement des jeunes** dans le domaine des solidarités intergénérationnelles. Rappelons que les premières motivations des jeunes à s'engager sont altruistes : citoyenneté, don de soi, et engagement au service des autres et notamment auprès des plus fragiles<sup>12</sup>. Cela n'exclut pas que la participation à une activité bénévole ou volontaire soit motivée par le souhait d'acquérir des compétences, une expérience ou une légitimité professionnelle. Ainsi, le programme national « Les Intergénéreux » (voir la monographie, p.61) mené par Unis-Cité s'appuie sur le dispositif de « service civique volontaire » pour lutter contre l'isolement des personnes âgées en perte d'autonomie, permettant aux jeunes de s'impliquer dans une activité à forte utilité sociale, mais aussi très structurante pour eux-mêmes.
- Les organisations de l'ESS pourraient **bénéficier de l'instauration d'un compte épargne temps**, permettant que les activités d'utilité sociale (bénévoles ou informelles) réalisées hors-salariat ouvrent droit à l'accès à des services répondant à des besoins immédiats ou à venir, notamment causés par la perte d'autonomie. Des acteurs de l'ESS, par exemple les banques de la

finance solidaire, pourraient alors jouer un rôle d'interface de gestion et d'encadrement de ces nouvelles formes d'engagement à l'instar des « Silver Human Resources Centers »<sup>13</sup> au Japon. Ils pourraient ainsi contribuer à rendre utiles des ressources humaines aujourd'hui très largement gaspillées, comme en témoigne le nombre de jeunes sortant du système scolaire sans diplômes ni qualifications, le nombre de chômeurs et de travailleurs découragés, le nombre de personnes précocement exclues du monde du travail et de retraités en bonne santé. Les acteurs de l'ESS pourraient ainsi contribuer à rendre définitivement obsolète la vision économique opposant actifs et inactifs – ceux qui produisent de la richesse et ceux qui la consomment.

### **Comment les acteurs de l'ESS peuvent-ils contribuer à l'émergence d'un nouveau paradigme du soin ?**

Le vieillissement commence dès la naissance : la meilleure parade au mal-être, *a fortiori* aux handicaps liés à la vieillesse, se trouve ainsi dans la bonne gestion du capital santé tout au long de la vie. Formuler des réponses adaptées à ces besoins évolutifs implique de passer d'une logique de gestion médico-sociale de la dépendance à une logique d'investissement dans le capital santé de chacun. Cela permettrait, dans de nombreux cas, de repousser le moment de la perte définitive d'autonomie des personnes âgées, et d'améliorer leur bien-être. Cela implique d'adopter une approche globale de la santé, incluant des déterminants liés à la qualité du lien social. Alors que les instruments numériques pourraient permettre à cette logique de suivi personnalisé et d'investissement massif dans la prévention de se déployer, ils ont des effets disruptifs sur les systèmes de soins existants, et posent la problématique de la mutualisation de la protection contre les risques à de nouveaux frais. En particulier, le développement d'une médecine des « 4P » (préventive, prédictive, personnalisée et participative), s'il est porteur d'opportunités, pose des problématiques d'ordre éthique quant aux usages des données de santé. Certains acteurs de l'ESS, au premier rang desquels les mutuelles, sont amenés à se positionner au sein de tensions entre nouvelles

<sup>12</sup> Note d'analyse du Conseil d'analyse stratégique « Développer, accompagner, valoriser le bénévolat », septembre 2011

<sup>13</sup> [http://longevity.ilcjapan.org/f\\_issues/0702.html](http://longevity.ilcjapan.org/f_issues/0702.html)

formes de « discipline des corps » et réappropriation des enjeux de santé par les individus, ou entre maximisation de l'efficacité des systèmes de santé et ouverture de ces derniers à des formes d'accompagnement plus adaptées aux situations de chacun. Dans ce contexte, les acteurs de l'ESS sont en mesure de porter une conception du *care* permettant de réinventer la dimension humaine du soin et la dimension solidaire de la protection contre les risques.

➤ **Le développement d'une approche globale de la santé, étendue à une dimension de lien social, coïncide avec l'identification de nouveaux besoins sociaux :** prévention et services de bien-être, accompagnement des proches aidants, développement de services de proximité, aménagement de lieux de vie intermédiaires entre le domicile et l'institution médicalisée, aide à la mobilité, etc. Les acteurs de l'ESS peuvent **construire des réponses spécifiques à ces besoins sociaux émergents.** Les pistes sont ici multiples. Les associations d'aide à domicile, outre leur offre d'accompagnement classique, pourraient former leurs professionnels à des soins préventifs (transmission de mouvements de gym douce, de pratiques de sport cérébral, usage de produits ménagers non toxiques, etc.). Le projet de résidence intergénérationnelle d'Habitat et Humanisme « La Vie Grande Ouverte » (voir la monographie, p.69) montre, en outre, comment un acteur de l'ESS spécialisé dans l'accompagnement des populations vulnérables peut cibler son action sur une séquence critique de leur existence, celle de leur suivi post-hospitalisation. Les acteurs de l'ESS ont également un rôle important à jouer dans l'invention de nouvelles modalités d'aide aux aidants, qu'il s'agisse de solutions de répit comme les « Villages Répit Famille » (voir la monographie, p.74) ou d'échange entre pairs comme les cafés des aidants, et articulant solutions individuelles et collectives, formelles et informelles, présentes ou virtuelles (entraide, réseau social, etc.). Par ailleurs, le développement de formes d'habitat intermédiaire groupé (habitat partagé, collocation intergénérationnelle, habitat coopératif), facilitant notamment l'appropriation des lieux de vie par leurs habitants, l'accès à des services de proximité

innovants (comme la conciergerie de village de Saint Pierre de Manneville – voir la monographie, p.81), ou encore la mutualisation des services d'accompagnement médico-social pourrait s'appuyer sur les outils offerts par les statuts de l'ESS. Les mutuelles et les organismes de prévoyance pourraient enfin proposer certains services innovants à leurs sociétaires ou ressortissants, en partenariat avec des prestataires issus d'une économie collaborative et solidaire proposant des services plus adaptés et à moindre coût.

➤ Les acteurs de l'ESS peuvent également contribuer à **impulser une dynamique de coopération et de mutualisation dans la construction de l'offre de soins au niveau des territoires.** Les mutuelles participent au travail partenarial mené au sein des Conférences départementales des financeurs, consistant en un état des lieux des besoins des seniors et de l'offre existante, préalable à l'émergence de réponses ancrées dans les territoires. A cette échelle, ces réponses pourraient être mieux adaptées à la diversité des situations sociales et/ou familiales des personnes âgées en perte d'autonomie et de leurs proches. Ces réponses pourraient également être le fruit d'une coordination et d'une coopération des acteurs du secteur sanitaire et médico-social et des acteurs relevant d'autres domaines (logement, loisir, culture, etc.), parmi lesquels de nombreux acteurs associatifs (associations de service à domicile, associations gestionnaires d'établissements pour personnes âgées, associations porteuses de dispositifs d'information des bénéficiaires de type CLIC, MAIA pour Alzheimer, ou plateformes comme AgeVillage). En d'autres termes, **l'adoption d'une conception globale de la santé est une véritable invitation à décloisonner l'approche des solutions aux besoins sociaux, et à rassembler autour d'objectifs communs des acteurs appartenant à des sphères de responsabilité et de compétences différentes.** Comme le souligne Serge Guérin sur ce point, l'« un des enjeux majeurs est de sortir d'une logique de financement à l'acte pour aller vers une rémunération du suivi sur la durée, c'est-à-dire d'intégrer l'accompagnement médical qui

inclut l'écoute et le conseil, l'éducation thérapeutique, etc.».

- L'accès aux données de santé produites grâce aux objets connectés et aux NBIC (nanotechnologies, biotechnologies, informatique, sciences cognitives), et l'exploitation de ce *big data* par des algorithmes toujours plus complexes<sup>14</sup>, doivent conduire les acteurs mutualistes à **inventer de nouvelles formules de mutualisation de la protection contre les risques**. En effet, l'augmentation des capacités de prédiction associée aux nouvelles possibilités de suivi des comportements et de collecte de données de santé pourrait conduire à une complète individualisation de la protection contre les risques, discriminant de plus en plus systématiquement les individus en fonction de leur « profil de risques ». Alors que cette voie est investie par les compagnies d'assurances privées du secteur à but lucratif, les mutuelles sont contraintes d'**inventer des formes de prévoyance collective innovantes, fondées sur un juste équilibre entre responsabilisation individuelle et solidarité collective**. Quels nouveaux points d'ancrage de la mutualisation de la protection contre les risques peuvent-elles imaginer, par exemple à l'échelle des territoires et en ciblant des groupes sociaux spécifiques, en partenariat avec les CCAS? Certains types de risques peuvent-ils faire l'objet d'une couverture mutualisée, intégrant toutefois un dispositif de type bonus/malus en fonction des comportements du souscripteur? Quels usages des données personnelles les mutuelles peuvent-elles proposer aux assurés (*self-data*)? Il peut également appartenir aux mutuelles d'interpeller l'Etat sur sa participation à la prise en charge de la protection contre certains risques (incitations fiscales, globalisation de certains dispositifs par reconnaissance comme droit fondamental à être protégé contre le risque concerné), comme par exemple sur la question de l'aide aux aidants (voir la monographie sur la « Garantie Autonomie » de la Macif, p.47).
- Le développement du numérique dans le domaine de la santé transforme profondément

la relation de soin, qui s'enrichit de dimensions extra-médicales. Le monopole du savoir du corps médical et le pouvoir tutélaire qu'il exerçait sur les patients commencent à se diluer au profit des parties-prenantes d'un « réseau soignant » dont les évolutions constituent, à moyen terme, des incertitudes majeures. Il se compose d'acteurs économiques proposant une offre de services de « prévention » (fitness, bien-être, développement personnel, médecines alternatives, etc.), mais également d'acteurs sociaux investis dans des formes d'entraide contribuant à ancrer la relation de soin dans la communauté sociale : les réseaux de voisins pour préserver les personnes âgées de l'isolement (dans le catalogue d'innovations, voir le projet Voisin-Age) ou les lieux d'échanges entre pairs pour les proches aidants (voir le projet de Café des aidants) sont autant d'initiatives faisant de la relation de soin un élément constitutif du lien social. **Il appartient désormais aux acteurs traditionnels de la santé de se penser comme les parties-prenantes de « réseaux soignants »**. Le corps médical peut également avoir pour rôle d'accompagner les individus dans leurs usages des objets connectés de mesure de soi (*quantified self*) et dans l'auto-production des diagnostics de santé. Le développement du suivi de santé numérique et des technologies domotiques pourrait également conduire les associations d'aide à la personne à repenser l'organisation et la place de leur action dans la chaîne d'accompagnement, et la complémentarité de cette action avec celle de « non-humains ». Les professionnels et les bénévoles de ce secteur peuvent notamment jouer un rôle de médiation numérique, contribuant à l'appropriation par chacun des technologies visant à renforcer son autonomie. Les organisations de l'ESS ont ainsi un rôle clé à jouer dans **la construction de relations de soins constitutives du lien social et favorisant le pouvoir d'agir d'individus se réappropriant la gestion de leur santé**.

---

<sup>14</sup> Sur ce point, voir notamment l'étude de la Fing, *Bodyware*, 2013.



## Comment les acteurs de l'ESS peuvent-ils s'inscrire au cœur de l'innovation sociale ?

Alors que, de toutes parts et dans tous les domaines, fleurissent en France et dans le monde des innovations manifestement porteuses d'avenir, la question essentielle est aujourd'hui de savoir **comment faire de ces initiatives des leviers de changement sociétal**. Pourtant, de nombreux acteurs de l'ESS, focalisés sur des contraintes de gestion du court terme, paraissent aujourd'hui incapables de capter ou de soutenir ces capacités de transformation sociale. Dès lors, à l'heure où la demande sociale augmente, leur capacité de réponse est inversement proportionnelle. Alors que le vieillissement démographique met à l'épreuve les missions des acteurs de l'ESS et des valeurs de solidarité, d'autonomie et de démocratie dont ils se réclament, il leur appartient de reformuler leur stratégie en connaissance des mutations de l'environnement au sein duquel ils évoluent.

➤ La puissance publique peine à accompagner le déploiement de l'innovation, tandis que les acteurs privés sont souvent moteurs de dynamiques d'innovation hors sol, déconnectées des dynamiques territoriales qui les environnent. La structuration d'une filière Silver Economy, reposant sur le prototypage industriel de produits et de services destinés à être dupliqués hors de toute prise en compte de leur adéquation avec des besoins évolutifs et différenciés selon les territoires et les situations personnelles, en est le dernier exemple. Difficilement appropriables par les usagers ciblés, l'offre en produits et services de la Silver Economy menace en outre de n'être accessible qu'aux catégories les plus solubles des seniors, laissant pour compte des populations dont les besoins, notamment sanitaires et sociaux, pourraient pourtant croître. Les acteurs de l'ESS auront un rôle clé s'ils parviennent à **déclencher de nouvelles dynamiques d'innovation sociale ancrées dans leurs territoires**, ouvertes et ascendantes. Ils pourraient, à ce titre, **développer leurs liens avec les innovateurs sociaux**. Ces derniers peuvent faire usage des outils que proposent les différents statuts des organisations de l'économie sociale et solidaire, pour mettre en pratique de nouvelles formes de gouvernance (inclusion des parties-prenantes : porteur(s), chercheurs, financeurs privés comme publics,

usagers), impulser des dynamiques inter-acteurs au niveau des territoires, décloisonner sphère de l'offre et sphère de la demande, et permettre la mutualisation des expertises portées par différents acteurs d'un même territoire et l'ouverture d'espaces d'innovation coopérative. L'usage de l'outil SCIC par le pôle d'innovation « Innovill'âge » (monographie) en est un bon exemple.

- Ainsi, les acteurs de l'ESS **contribueraient à faire des dynamiques d'innovation sociale ouvertes et ascendantes de nouveaux vecteurs du politique**. Outre les formes d'engagement bénévole classiques, des formes d'engagements citoyens peuvent voir le jour, donnant par exemple un rôle aux personnes vieillissantes dans la construction des politiques publiques dont ils sont les cibles, et leur ouvrant de nouveaux espaces d'engagements citoyens (Exemple de Gdynia). Les acteurs de l'ESS peuvent offrir aux seniors des possibilités concrètes de contribuer à la transformation sociétale et d'augmenter leur pouvoir d'action sur leur environnement.
- **L'essaimage des innovations sociales dont les acteurs de l'ESS sont porteurs ou parties-prenantes est une problématique en elle-même**. Alors que le modèle du « passage à l'échelle » et de la généralisation semble souvent inadéquat, il appartient aux acteurs de l'ESS et à ceux qui les accompagnent de dessiner de nouveaux modes de diffusion des innovations sociales, en partant de la spécificité des différents écosystèmes et de la possibilité d'impulser des communautés d'acteurs autour de projets innovants.
- Qu'il s'agisse des phases d'expérimentation, de consolidation ou d'essaimage, ces nouvelles dynamiques d'innovation sociale doivent **solliciter des mécanismes de financement eux-mêmes innovants**. Parmi les différents instruments d'investissement à impact social, le mécanisme de financement par *social impact bonds* (présenté dans la monographie « DUO for a JOB ») semble l'un des plus prometteurs : alors que la logique du « passage à l'échelle » fondée sur le trinôme expérimentation-duplication-

généralisation, montre ses limites face à la diversité des dynamiques caractéristiques de chaque territoire, et à la spécificité de leur « écosystème », le financement par *social impact bonds* pourrait soutenir le déploiement de logiques d'accompagnement de l'innovation sociale alternatives. Le financement par *social impact bonds* peut s'avérer constituer un instrument utile à la territorialisation du processus de transformation sociétale, se distinguant des logiques de généralisation massive : davantage encore que les autres instruments d'investissement à impact social, il génère des communautés d'acteurs, publics comme privés, financeurs et porteurs, unis autour d'un projet créatif et inédit, poursuivant un ensemble limité d'objectifs et évaluables. Enfin, la reformulation de la question de la mesure d'impact à partir d'un élargissement du concept de « chaîne de valeur » à l'ensemble des externalités positives produites par les associations partenaires pourrait contribuer à multiplier les points d'ancrage des instruments d'investissement à impact social.

- L'inscription des acteurs de l'ESS au cœur de dynamiques d'innovation sociale suppose qu'ils intègrent pleinement la démarche prospective. En France, la fonction de diagnostic et d'anticipation reste trop souvent captive des institutions publiques, dont l'action se confronte aux limites fixées par leur éloignement des réalités sociales et par leur proximité à des gouvernements soumis à la dictature du court-terme. Si les sociétés privées disposent d'instruments d'investigation, ces derniers sont mis en service de leurs propres intérêts stratégiques. L'émergence d'un marché du vieillissement, intéressant au premier chef des compagnies d'assurance mais également des fournisseurs d'équipements et des prestataires de

services, en est l'un des derniers exemples. Cette dernière paraît aujourd'hui d'autant plus nécessaire que le degré de défiance vis-à-vis des institutions et de leurs représentants ne cesse de s'accroître. La participation des acteurs de l'ESS à des démarches prospectives peut ainsi contribuer à mobiliser les énergies pour changer d'ère et redonner du sens à l'action collective. L'expérience de la Fonda montre de surcroît que la prospective est une méthode d'intelligence et de délibération collective tout à fait probante. Cette dynamique pourrait être amplifiée par **l'émergence de nouveaux métiers ou l'évolution de certains métiers**. La montée en compétence des animateurs, des médiateurs, mettant en œuvre de nouvelles méthodologies d'implication et de consultation pour impulser des projets ouverts, semble ainsi un élément non négligeable. Ces derniers pourraient tirer profit de la mise en œuvre d'un Observatoire de l'innovation sociale, plateforme de collecte et de classement des initiatives inspirantes. En somme, il appartient aux acteurs de l'accompagnement de sensibiliser les organisations de l'ESS à une démarche prospective tournée vers l'innovation sociale et démocratique qui pourrait devenir **le noyau d'une capacité d'expertise et de prospective indépendante au service de l'intérêt général, permettant à chacun d'être un citoyen en action**. Les acteurs de la chaîne de l'accompagnement doivent ainsi diffuser des outils et des méthodes permettant à ces organisations de formuler leur stratégie et de penser leurs modes d'action à l'aune des tendances qui structurent la société dans laquelle ces organisations évoluent et qu'elles entendent transformer.

# Éléments de bibliographie

AVISE, dossier « Silver Economie », en ligne, <http://www.aise.org/dossiers/silver-economie>.

Claire BERNARD, Sanaa HALLAL, Jean-Paul NICOLAI, *La Silver Economie, une opportunité de croissance pour la France*, Commissariat général à la stratégie et à la prospective, 2013.

Luc BROUSSY, *L'Adaptation de la société au vieillissement de la population. Année zéro!*, La Documentation française, 2013.

CNNUM, *La Santé, bien commun de la société numérique. Construire le réseau du soin et du prendre soin*, octobre 2015.

Observatoire national des CRESS, *Vieillesse de la population salariée dans l'ESS et renouvellement des équipes*, rapport pour Chronum-CIDES, 2013.

CDC - Département de la Stratégie, *Agir pour adapter la société au vieillissement*, Les Cahiers stratégiques, mai 2014.

CNSA, *Dix ans de solidarité pour l'autonomie*, rapport 2014.

FING (Fondation Internet nouvelle génération), *Bodyware. Le corps, nouvelle frontière de l'innovation numérique*, 2013.

Hugues de JOUVENEL, Alain PARANT, *L'Avenir du système français de protection sociale*, Futuribles, 2013.

Serge GUERIN, *La Nouvelle société des seniors*, Michalon, 2011 (seconde édition).

Serge GUERIN, *La Solidarité ça existe... et en plus ça rapporte!*, Michalon, 2013

Anne-Marie GUILLEMARD, *Les Défis du vieillissement. Age, emploi, retraite. Perspectives internationales*, Armand Colin, 2010.

OCIRP, *L'Age de l'autonomie. L'observatoire de l'avancée en âge vue par les Français*, Baromètre 2016.

Marc-Olivier PADIS, « L'âge et les nouveaux parcours de vie », *Espirit*, juillet 2010, p. 51-59.

Marc-Olivier PADIS, « Relations intergénérationnelles : les nouvelles dépendances », *Espirit*, juillet 2010, p. 75-84.

A. PIRON, E. BOUVIER, E. VANDAMME, *Les innovations sociales et les différentes formes d'intelligence collective : un levier pour la transition écologique ?*, Rapport d'étude pour l'ADEME, 2015, 61 p

Odile QUINTIN (et. Alii), *Le Travail et l'emploi dans vingt ans*, Centre d'analyse stratégique, 2011.

Jean VIARD, *La France dans le monde qui vient*, Editions de l'Aube, 2013.



La Fonda et Futuribles International ont lancé une étude prospective sur le

## «**Vieillesse démographique : défis et opportunités pour l'économie sociale et solidaire**».

La première phase de cette étude a eu pour objet de construire des scénarios sur les **avenirs possibles d'une société vieillissante**.

A l'aune de ces derniers, les **enjeux sociaux, économiques, sociétaux et politiques** liés au vieillissement démographique ont été explorés dans le cadre d'ateliers participatifs.

La troisième phase de l'étude a consisté à **identifier les innovations** qui pourraient permettre aux organisations de l'ESS de consolider leur rôle majeur dans l'adaptation de la société au vieillissement de sa population. Un répertoire de 300 innovations a été constitué.

Parmi elles, dix ont fait l'objet d'une analyse plus détaillée, permettant d'identifier recommandations et leviers d'actions qui pourraient permettre aux organisations de l'économie sociale et solidaire de jouer à l'avenir un rôle conforme à leurs spécificités et leurs exigences.

L'objectif de Futuribles International et de La Fonda n'était pas de produire une étude clef en main, mais de proposer aux acteurs de l'ESS de se mobiliser sur ce sujet en leur offrant un dispositif de travail collaboratif de qualité. Nous remercions toutes les personnes qui se sont impliquées.

**Cette étude n'aurait pu se faire sans le soutien de nos partenaires financiers, que nous remercions vivement.**

