



FRANCE  
SILVER | ÉCO

## LES SILVER **RÉGIONS**

---

DÉPLOYER LA SILVER  
ÉCONOMIE SUR TOUS  
NOS TERRITOIRES



ACTEUR DE LA  
SILVER ECO

FILIÈRE INDUSTRIELLE SOUTENUE  
PAR LE GOUVERNEMENT FRANÇAIS

# SOMMAIRE

<b>PRÉAMBULE</b>	<b>1</b>
<b>LES SILVER RÉGIONS, UN CONCEPT À DÉFINIR</b>	<b>3</b>
<b>SILVER RÉGIONS : L'ÉTAT DES LIEUX</b>	<b>9</b>
<b>A LES QUATRE « SILVER RÉGIONS »</b>	<b>9</b>
<b>B LES RÉGIONS TRES AVANCÉES QUI ONT CHOISI UN « PILOTE EXTERNE »</b>	<b>15</b>
<b>C LES RÉGIONS QUI ONT ESQUISSÉ DES PISTES</b>	<b>20</b>
<b>D LES RÉGIONS QUI N'ONT PAS DÉMARRÉ</b>	<b>24</b>
<b>LES RECOMMANDATIONS DE FRANCE SILVER ÉCO</b>	<b>27</b>

Éditeur : FRANCE SILVER ÉCO  
27 rue Professeur Delvalle  
06000 Nice

Directeur de la publication : Catherine Marcadier-Saflix  
Rédaction : Luc Broussy, Catherine Marcadier-Saflix  
Coordination, communication : Isabelle Corradi-Paumier  
Maquette : Manaulo / SuzyLee  
Impression : Peau  
Juin 2016

## PRÉAMBULE



Mesdames, Messieurs,

En avril 2013, Michèle Delaunay, Ministre déléguée aux Personnes Âgées et à l'autonomie et Arnaud Montebourg alors Ministre du Redressement productif décidaient de créer une filière "Silver économie" dotée dès juillet 2013 d'un Comité de filière.

Ce Comité de filière publia en décembre 2013 un Contrat de filière définissant pour le secteur une cinquantaine d'objectifs stratégiques. Parmi ceux-ci figuraient notamment le déploiement de la Silver économie dans les Régions.

L'État a ainsi eu le grand mérite de mettre la Silver économie sur les rails : il convient désormais que les Régions puissent décliner cette Silver économie sur les territoires et de développer des écosystèmes locaux en partenariat avec l'ensemble des acteurs de terrain.

Or, pour l'heure, les initiatives menées dans les Régions n'ont donné lieu à aucun recensement. Voilà qui est fait avec ce Guide qui tente d'établir le bilan le plus exhaustif possible des actions menées dans les quatre coins de France. Ce guide n'est à l'abri ni d'erreurs possibles, ni d'oublis inévitables : de prochaines éditions viendront corriger cela.

Il est apparu essentiel à FRANCE SILVER ÉCO, association fédérant les acteurs de la Silver économie, de dresser d'abord le bilan des actions de promotion et d'organisation de la Silver économie dans les Régions avant d'esquisser ce que pourraient être à l'avenir des modalités communes de fonctionnement et d'organisation d'une Région à l'autre.

FRANCE SILVER ÉCO a voulu faire œuvre utile en érigeant la question des "Silver Régions" en priorité, au moment-même où viennent de s'installer de nouvelles équipes exécutives dans les 13 Régions reconfigurées.

Nous avons adressé une première version à l'ensemble de nos partenaires locaux ; beaucoup de régions et/ou d'acteurs des territoires ont réagi en amendant, ajoutant, corrigeant telle ou telle information ou analyse. Si ce document n'engage que FRANCE SILVER ÉCO, il n'aurait pas été possible sans le concours de tous nos partenaires partout sur le territoire. Nous les en remercions.

Que ce document puisse constituer entre nous une première réflexion collective sur les "Silver Régions" qu'il s'agira d'enrichir jour après jour. Avec Catherine MARCADIÉ-SAFlix, la Directrice générale de FRANCE SILVER ÉCO et l'ensemble des administrateurs, je vous invite à œuvrer avec nous pour faire progresser cette nouvelle opportunité économique et sociale.

Cordialement,

**Luc BROUSSY**  
Président de FRANCE SILVER ÉCO



## LES SILVER RÉGIONS, UN CONCEPT À DÉFINIR

### LA RÉGION, CADRE NATUREL DE DÉPLOIEMENT DE LA SILVER ÉCONOMIE

S'il appartenait à l'État d'impulser une dynamique en faveur de la Silver économie - ce qu'il a fait avec efficacité en 2013 - il est ensuite apparu que cette Silver économie devait aussitôt se déployer sur tous nos territoires. Des territoires où se distinguent trois cadres administratifs différents :

#### LES DÉPARTEMENTS D'ABORD

Ce sont eux qui gèrent aujourd'hui les 5,5 milliards d'euros d'APA. Ce sont eux que la loi érige en «pilote des politiques médico-sociales» et donc du vieillissement. Pour autant, on conviendra aisément qu'il ne peut y avoir 95 écosystèmes différents sur le territoire métropolitain.

#### LES MÉTROPOLIS ENSUITE

Elles constituent probablement un cadre adéquat pour faire émerger l'innovation mais à ce jour elles ne sont que 13 en France et ne couvrent donc qu'imparfaitement le territoire.

#### LES RÉGIONS ENFIN

Les Régions, surtout depuis qu'elles ont été reconfigurées en 13 espaces géographiques, représentent dès lors à l'évidence le cadre idéal pour développer une filière économique locale. D'autant que les Régions ont tout à la fois la compétence en matière de développement économique, d'innovation, de numérique et de formation des professionnels sanitaires et médico-sociaux.

Tout le monde reconnaît donc la pertinence de la Région comme pilote de la Silver économie dans les territoires.

---

## LES MISSIONS ASSIGNÉES AUX RÉGIONS PAR LE CONTRAT DE FILIÈRE

Dès décembre 2013, les régions apparaissent en point 1.1. du Contrat de filière. Autant dire que les acteurs du Comité de filière ont dès l'origine perçu l'importance des Régions comme outils de déploiement de la Silver économie sur les territoires.

Qu'indique d'entrée de jeu le Contrat de filière ? *“Qu’afin d’aider la structuration de la filière, le Comité de filière national pourra également s’appuyer sur des déclinaisons régionales permettant de diffuser au niveau local les actions du contrat, en prenant en compte les spécificités locales, les besoins des populations, ou encore les orientations des collectivités territoriales et compétences locales”* (point 1.1. du Contrat de filière).

Le premier objectif assigné aux Régions consiste donc en l'installation de **Comités stratégiques de filière régionaux** partout sur le territoire. Nous reviendrons ultérieurement sur l'effectivité en 2016 de cet objectif. Mais l'État et ses partenaires, signataires du Contrat de filière, considéraient que les Comités régionaux devaient être des *“déclinaisons”* du Comité de filière national.

Le Contrat de filière national poursuit ainsi : le Comité national de filière *“a vocation à être décliné de manière locale au sein de comités de filière régionaux. Ces comités de filière régionaux permettent une concertation au niveau local, qui mobilise plus directement les acteurs régionaux concernés, et qui prend en compte les éventuelles spécificités régionales de la filière”*. Un article qui met l'accent à la fois sur la nécessaire *“concertation régionale”* mais insiste aussi sur la prise en compte des spécificités locales.

À cette époque – fin 2013 – un délai avait été fixé. *“Ces comités de filière régionaux”* disposait le Contrat de filière *“ont vocation à toucher progressivement toutes les régions volontaires, avec une couverture complète prévue début 2016”*. Le Contrat indiquait également que ces comités de filière régionaux devaient se monter *“avec l’appui du Comité de filière national”*.

Ce qui ne fut pas le cas. D'abord parce que le Comité de filière national ne s'est plus réuni de décembre 2013 à septembre 2015. Ensuite parce que, quand il s'est à nouveau réuni, il n'a pas choisi parmi ses 5 thèmes prioritaires la question des Silver Régions.

---

## UNE FOIS CONSTITUÉS, QUE DOIVENT FAIRE CES COMITÉS RÉGIONAUX ?

Le Contrat de filière confiait aux comités de filière régionaux la responsabilité *“de définir et porter les schémas régionaux ou interrégionaux d'organisation cible”* lesquels seraient animés *“par le Conseil régional ou par son émanation, l'Agence de développement économique”*. Ces schémas – dont aucune définition n'a jamais été donnée - n'ont pour le moment vu le jour dans aucune région à l'exception de Midi-Pyrénées qui a adopté en juillet 2014 un plan doté de 4 priorités et financé à hauteur de 15 millions d'euros.

---

## COMMENT DOIVENT S'ORGANISER CES COMITÉS RÉGIONAUX ?

Dans un point 1.2., le Contrat de filière proposait d'identifier (ou de mettre en place) une instance de déploiement par région.

Cette *“instance de déploiement”* semble, dans l'esprit du Contrat de filière, ne pas se confondre avec le Comité régional de filière. Il était en effet question dans le Contrat de filière d'un *“opérateur pivot”* qui serait créé, soit ex nihilo, soit sur la base des structures préalablement existantes et qui constituerait un point d'entrée unique pour tous (bénéficiaires, bénéficiaires potentiels, aidants, professionnels et industriels).

Cet *“opérateur pivot”* se voyait affecter un certain nombre de missions et d'objectifs libellés dans le Contrat dans un style assez ésotérique... Rien qui ressemble à une telle initiative ne semble à ce jour avoir été lancé sur le territoire national.

### | UN INTERLOCUTEUR FINANCIER POUR LES ENTREPRENEURS

Plus loin un objectif 2.1. propose de désigner un interlocuteur unique au niveau local *“en charge de faciliter l'accès des acteurs de la filière aux dispositifs de financements publics et privés et d'apporter une expertise en matière d'ingénierie financière”*. Les correspondants de la Région comme de la BPI sont ici explicitement sollicités. Et les réseaux de la BPI ont été en effet particulièrement actifs sous la houlette notamment de Mme Borg-Capra, Directrice de l'innovation à BPI-France, très impliquée sur la Silver économie.

Là où les agences régionales de développement économique se sont investies dans la Silver économie (*on pense notamment, mais nous y revenons plus loin à la Basse Normandie, à Ariège Expansion, à la région Midi-Pyrénées ou à l'Aquitaine*), un véritable *“guichet unique”* a pu être identifié à l'attention des entrepreneurs. Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), dans quelques régions, ont également assumé cette mission.

## | LES RÉGIONS, SOUTIEN À L'EXPORT

Dans un objectif 3.3., le Contrat de filière encourage les Régions et Business France (ex-Ubi-France) à soutenir le développement à l'étranger des entreprises françaises à travers notamment les plans régionaux pour l'internationalisation des entreprises (PRIE).

## | LES RÉGIONS ET L'EMPLOI

L'action 4.1. implique les Régions dans la négociation et la mise en œuvre d'un contrat d'études prospectives ; un CEP qui permettrait d'identifier les nouveaux métiers et les besoins en terme de compétences de l'économie liée au vieillissement de la population active et, notamment, ceux liés au vieillissement des consommateurs. Nous n'avons à ce stade nulle trace d'une décision menant à un tel CEP. Mais la route ne fait que commencer...

## | LA SILVER ÉCONOMIE DANS LES CONTRATS DE PLAN ÉTAT-RÉGIONS

L'action 6.4. du Contrat de filière demande aux Régions d'intégrer une dimension "Silver économie" dans les futurs **contrats de plan État-régions 2014-2020**, contrats qui devront tourner autour des 5 priorités suivantes : enseignement supérieur ; recherche & innovation ; mobilité multimodale ; économie numérique ; transition écologique et énergétique. À l'évidence, la Silver économie se trouve à l'intersection des thèmes 2 et 4. Récemment, une commission "Silver économie" en Midi-Pyrénées a spécifiquement travaillé sur l'intégration de cette thématique dans le futur plan État-Région.

Enfin, un point 6.5. invitait les Régions à mobiliser des Fonds européens à travers les Stratégies Régionales d'Innovation (SRI) qu'elles ont élaborées. Ces Fonds européens permettraient d'accélérer la structuration de la filière, le développement des technologies et la maturation des usages et des produits. L'objectif assigné par le Contrat consistait à financer 5 clusters de la Silver économie et 6 démonstrateurs industriels sur la Silver économie.

## UN CONTRAT DE FILIÈRE SANS "SERVICE APRÈS-VENTE"

La vérité consiste toutefois à admettre que tous ces objectifs assignés aux Régions n'ont fait l'objet d'aucun suivi particulier depuis 2013.

D'abord parce que le Comité national de filière s'est lui-même éclipsé de décembre 2013 à septembre 2015. Ensuite parce que sa réanimation en septembre 2015 est intervenue 4 mois avant les élections régionales, pire moment on en conviendra pour s'adresser à des exécutifs en sursis.

Dès lors, en toute complémentarité avec le Comité national de filière, FRANCE SILVER ÉCO a logiquement souhaité traiter ce sujet qui n'a pas fait l'objet des priorités dudit Comité.

Nous avons donc souhaité dans un premier temps opérer un Tour de France de l'existant (II) avant de lancer quelques idées qu'on prendra comme des recommandations, des conseils ou des propositions à mettre en débat (III).

## LES SILVER RÉGIONS N'EXISTENT PAS

Certes, en 2013, Michèle Delaunay, avant de quitter ses fonctions, avait encouragé au lancement de "Silver Régions". Mais, ce concept n'a donné lieu à aucun cahier des charges ni à aucun texte venant définir les contours d'un tel "label".

Les choses ont en réalité avancé de manière très pragmatique.

– Le 17 janvier 2014,

Michèle Delaunay se rendait ainsi à l'invitation de Laurent Beauvais, alors président de la Région Basse Normandie, au lancement de la "Silver Normandie".

– Le 13 février 2014,

elle assistait au lancement de la Silver Région Midi-Pyrénées.

– Enfin, le 17 février 2014,

elle lançait, avec Alain Rousset, la "Silver Région" en Aquitaine.

Son départ du Gouvernement a stoppé cet élan et plus aucune autre région n'a alors fait l'objet d'un adoubement ministériel à l'exception, le 7 octobre 2015, de la "Silver Vallée" franco-allemande, instance de concertation et d'échanges liant la région Lorraine à la Sarre, lancée par Laurence Rossignol, la Secrétaire d'État chargée des Personnes Âgées avec son homologue allemande, Elke Fener et le 20 mai dernier, du lancement par Pascale Boistard, Secrétaire d'État aux Personnes Âgées, du Pôle Silver économie en Corse.

Dans les quatre premiers cas, l'État a en réalité pris acte d'initiatives régionales qui n'étaient en rien la conséquence d'une décision nationale organisée. Du coup, personne n'a jamais eu depuis à formaliser ce que pourrait être une "Silver Région". Autant le programme "Ville, amie des Aînés" est basé sur une démarche issue des travaux de l'OMS, autant le concept de "Silver Région" n'a jamais fait l'objet de la moindre définition, ni du moindre cahier des charges.



## SILVER RÉGIONS : L'ÉTAT DES LIEUX

S'il est impropre de parler de "Silver Régions" au sens où ce terme recouvrirait le moindre statut établi, il a pourtant été usité par au moins 4 régions qui ont formalisé des outils et un processus actés par le pouvoir politique régional. Il s'agit de la Basse-Normandie, de l'Aquitaine, de Midi-Pyrénées et de la Lorraine, la Corse ayant lancé un processus identique tout récemment.

D'autres régions sont très avancées même si elles ont fait le choix d'un pilotage indirect – Limousin, Pays de la Loire, Nord-Pas de Calais, Île-de-France.

Enfin, d'autres régions n'ont pour l'heure pris aucune initiative marquante dans le domaine de la Silver économie.

### A. LES QUATRE "SILVER RÉGIONS"

Les Régions Basse-Normandie, Aquitaine et Midi-Pyrénées sont les trois premières à s'être auto-qualifiées de "Silver Région", la Lorraine les ayant suivi, plus tard, en 2015.

### BASSE-NORMANDIE, LA PREMIÈRE "SILVER RÉGION"

Dès le début 2013, alors que la filière Silver économie n'a pas encore officiellement créée à Paris, la région Basse-Normandie s'intéresse déjà au sujet. Elle fut d'ailleurs ensuite, le 17 janvier 2014, la première région à recevoir l'onction "officielle" de Michèle Delaunay, en déplacement à Caen.

## LA DÉMARCHE INITIÉE PAR LA RÉGION BASSE-NORMANDIE S'EST D'ABORD ARTICULÉE AUTOUR D'UN MODE DE GOUVERNANCE AXÉ SUR LA CRÉATION D'UN COMITÉ DE FILIÈRE.

**Une organisation a précédé ce mouvement :** TECH Sap Ouest. Ce pôle de développement des nouvelles technologies dans le secteur des services à la personne créé en 2011 et basé à Alençon a été l'initiateur d'un premier rassemblement des forces économiques. Rapidement, la Région Basse-Normandie, les Conseils départementaux et l'Agence Régionale de la Santé ont formé un comité de filière en janvier 2014 présidé par Laurent Sodini, le Vice-président de la Région. Immédiatement, il a été convenu de laisser la responsabilité d'animer au quotidien cette filière à l'Agence de développement économique de la Région, la MIRIADE (Mission Régionale pour l'Innovation et l'Action de Développement Économique).

Dans ce Comité, on trouve notamment le Président de TECHSAP Ouest mais aussi les Pôles de compétitivité "Transactions Electroniques Sécurisées", Valorial, Movéo et Nucléopolis ; l'association Novimage, la Fédération Française du Bâtiment, la Préfecture de Région, la CARSAT, l'ARS, BPI France... et les fédérations médico-sociales comme l'UNIOPSS, l'ADMR, la FESP, l'UNA ou la Mutualité et les fédérations de retraités. Soit une trentaine de membres. Le choix a donc été fait immédiatement de mettre autour de la table les collectivités locales, l'État, les entreprises et le secteur médico-social.

Ce Comité de filière s'est ensuite organisé autour de 6 thèmes :

- l'e-santé
- les services à la personne
- l'habitat
- la mobilité
- le tourisme
- l'agro-alimentaire

Sans rien enlever au mérite de la Région Basse Normandie, celle-ci a donc eu la chance de pouvoir profiter d'un écosystème préexistant avec :

- **TECH Sap Ouest** : Cluster d'entreprises normand, basé à Alençon, qui regroupe plus d'une cinquantaine d'adhérents, principalement des industriels, pour développer les marchés de la silver économie, en utilisant des ressources dédiées (Living Lab, centres de formation, pépinière...), et en impulsant des projets collaboratifs. Il gère aussi la Maison de la Domotique d'Application Pédagogique (MDAP) d'Alençon, véritable vitrine pour les produits de la Silver économie.
- **Pôle TES** (Transactions Electroniques Sécurisées) : ce pôle de compétitivité regroupe plus de 120 acteurs : grands groupes, PME-PMI, laboratoires, collectivités locales... Ensemble, ils œuvrent pour renforcer l'attractivité de la Normandie et la positionner comme un territoire référence de l'expérimentation des services

et des usages dans le numérique. La vocation du Pôle est de soutenir l'innovation et de favoriser le développement des projets collaboratifs innovants.

Un appel à manifestation d'intérêt a été lancé le 17 septembre 2015 par la Région avec pour objectif de financer des projets d'innovation et d'expérimentation de nouveaux produits et services. Il réunit un large panel de financeurs tels que la Région, les Départements, la Caisse des Dépôts et Consignations, la CARSAT ou l'ARS. Actuellement une dizaine de projets sont en cours d'étude. Un projet a été financé par la CARSAT, un autre par la Caisse des Dépôts.

Enfin, la Région s'est dotée d'un site internet dédié à la "Silver Normandie"<sup>1</sup>.

## | RÉGION AQUITAINE

**La Région Aquitaine est rentrée tambours battants dans la Silver économie lorsque le 17 février 2014, Michèle Delaunay, alors Ministre et Alain Rousset, président de la Région, ont réuni près de 400 personnes lors d'une journée d'expositions et de tables-rondes.**

Là encore, comme en Basse-Normandie, c'est l'Agence régionale de développement économique, baptisée ici Aquitaine Développement Innovation, qui a été maître d'œuvre de cette initiative.

Et comme en Basse-Normandie, la région Aquitaine a choisi de constituer 6 groupes de travail aux thématiques somme toute un peu différentes :

- Santé et médico-social
- Prévention, bien vieillir et tourisme de santé
- Habitat et urbanisme
- Autonomie et maintien à domicile
- Transports et mobilité adaptés
- Transversalités (projets de collaborations inter-filières)

La Région a eu pour première ambition de publier un recueil des produits et services disponibles dans la "Silver Aquitaine". Démarré en 2014, ce recueil a fait l'objet d'actualisations jusqu'à une nouvelle édition parue en Avril 2016<sup>2</sup> qui comprend 74 entreprises, chacune se présentant en une page.

Dans le cadre de la future "Silver Grande Région ALPC", il est envisagé de créer un COMEX présidé par Françoise Jeanson, élue en charge de la santé et de la Silver économie avec la participation des 6 chefs de file industriels et volontairement limité en taille afin de garder une capacité décisionnelle.

<sup>1</sup> <http://silver-normandie.fr/>

## | MIDI-PYRÉNÉES

La région Midi-Pyrénées est probablement celle qui a pensé la Silver économie sur son territoire avant toutes les autres. C'est en effet dès 2012, dans le cadre de l'élaboration de la stratégie régionale d'innovation, que la Région Midi-Pyrénées a confié à deux experts, Pierre Larrouy, économiste et Jean Pierre Madier, chef d'entreprise, une lettre de mission sur l'action des PME pour les technologies de santé et de l'autonomie.

Le Conseil régional a même adopté un "plan Silver économie" lors de son Assemblée Plénière du 26 juin 2014. Ce Rapport fixe 3 axes principaux :

- Soutenir l'innovation et le transfert de technologie avec notamment le développement de projets collaboratifs et des démonstrateurs "ESPASS" - Espace de PARcours Santé Social -, lieux innovants de proximité.
- Favoriser l'émergence d'une filière d'excellence en Midi-Pyrénées.
- Accompagner sa structuration tout en assurant sa visibilité et sa promotion.

Pour contribuer à la réalisation de ces objectifs, un comité multi-acteurs a été mis en place en juillet 2014. Il compte 60 membres (Conseils départementaux et intercommunalités, entreprises, assureurs et mutuelles, clusters, hôpitaux universitaires, acteurs du secteur médico-social) et se divise en 4 groupes de travail dont deux surtout se réunissent régulièrement :

### UNE COMMISSION "TERRITOIRES"

Sous le pilotage de la Région, elle réunit des territoires pilotes ayant souhaité se positionner sur la mise en place d'un démonstrateur de détection de suivi de personnes fragiles en proximité de leurs domiciles, incluant la coopération inter-acteurs, les technologies et la question des données. Ce démonstrateur appelé ESPASS (Espace Parcours Santé Social" est inscrit au Contrat de Plan État-Régions 2014-2020, et plusieurs territoires pilotes se positionnent sur cette procédure spécifique mise en place dans le cadre du plan régional Silver économie. Dans une deuxième phase à venir, l'ensemble des territoires régionaux (départements, intercommunalités notamment) seront invités à travailler autour du déploiement de cette politique.

### UNE COMMISSION "INNOVATION"

Animée par l'agence régionale de développement économique et d'Innovation Madeeli, elle est composée de 100 membres (entreprises, laboratoires, territoires, associations d'aidants, ARS, CHU etc...), elle se réunit une fois par trimestre. Elle permet notamment de contribuer aux orientations et à l'émergence d'un appel à projet nommé "Easynov Silver Eco".

Cet appel à projets lancé en novembre 2015 a pour objet d'attirer "les produits ou services qui s'inscrivent dans un processus d'amélioration du bien vieillir, de la prévention de la perte d'autonomie, du maintien de l'indépendance des âgés et de l'amélioration de leur qualité de vie". Des produits ou services qui devront avoir pour destinataires finaux :

- les jeunes seniors
- les personnes considérées dans "le grand âge" (> 80 ans)
- les personnes en situation de perte d'autonomie (fragiles) et les personnes dépendantes.
- ou encore les personnes entourant la population âgée à savoir les aidants familiaux et les aidants professionnels ainsi que les différentes structures médicales qui sont concernées par le service et l'aide aux personnes âgées.

Et ces innovations pourront répondre aux besoins exprimés par l'un ou plusieurs des secteurs suivants :

- habitat / Maintien à domicile
- prévention, détection de la fragilité
- e-autonomie
- santé : e-santé, nutrition
- transport, mobilité
- gestion, analyse et échanges de données
- communication : téléphonie, internet, réseaux sociaux
- sécurité
- loisirs dont tourisme

Deux millions d'euros ont été mis sur cet appel à projets : 1 million provenant de la Commission Européenne, un autre financé par la Région. Seule condition : l'entreprise éligible devra évidemment être installée directement ou indirectement dans la région Midi-Pyrénées.

## | LORRAINE

**La Région Lorraine n'a pas démarré aussi tôt que d'autres régions mais... a très largement rattrapé son retard.**

C'est en effet le 7 octobre 2015 que le Conseil régional de Lorraine a lancé dans le même temps un Comité Stratégique de Filière Régional de la Silver économie et le cluster franco-allemand. Un événement qui s'est déroulé en présence de Laurence Rossignol, alors Secrétaire d'État chargée des Personnes Âgées et de l'Autonomie et de Elke Ferner, Secrétaire d'État parlementaire auprès du Ministre fédéral des Personnes Âgées en Allemagne.

Dans son "Pacte Lorraine 2014-2016", la Région avait déjà inscrit une action 9 intitulée : "Déployer la télésanté et la télémédecine et structurer la filière Silver économie".

<sup>2</sup> <http://fr.calameo.com/read/002334266e57dca675ba0>



Puis la Lorraine a souhaité opérer une déclinaison régionale du Contrat de filière national signé en 2013 en créant un Comité Stratégique de Filière Régional (CSFR) qui a pour but de structurer les acteurs de la filière Silver économie et de créer une dynamique au niveau régional.

Là encore, comme partout ailleurs, la Région a souhaité définir 6 axes stratégiques :

- **prévenir la perte d'autonomie** en adaptant le logement des personnes
- **développer l'économie et innover**
- développer une offre touristique attractive pour les seniors, notamment autour de des stations thermales de Lorraine
- **mettre en place un cluster franco-allemand** en regroupant les acteurs sarrois et lorrains de la Silver économie
- **améliorer la formation** des aidants, des professionnels, des étudiants
- **structurer la filière** à travers un Comité de filière

Pour illustrer la collaboration entre les acteurs du monde économique et médico-social, le Comité Stratégique de Filière Régional est co-présidé par Thierry CHAPUSOT, président de Pharmagest Interactive et du groupe Welcoop d'un côté et par Albert LAUTMAN<sup>3</sup>, Directeur de la CARSAT Nord Est de l'autre. Des groupes de travail étaient censés être mis en place aussitôt pour décliner une feuille de route 2015-2016.

Parmi les objectifs de la filière régionale figurait la volonté de créer un cluster franco-allemand regroupant le Conseil régional de Lorraine, le Comité Stratégique de Filière Régional et le réseau sarrois Ambient Assisted Living (AAL), porté par M. LANGGUTH, Professeur à l'Université de Sarrebruck. Soutenu par les Institutions sarroises, le réseau AAL regroupe plus d'une centaine de partenaires concernés par les questions du vieillissement. L'objectif est de faire de ce cluster franco-allemand le cœur d'une stratégie industrielle commune entre la France et l'Allemagne pour développer un cluster d'entreprises dans le champ de la Silver économie.

Au-delà du Comité Régional lui-même, la Lorraine possède trois acteurs qui structurent aussi la filière :

#### **PRESTES, Pôle de RESSources pour les Technologies de la Santé**

Il s'agit d'une association d'entreprises spécialisées dans l'accompagnement de nouveaux projets et la création de nouveaux produits. Les thématiques investies par le PRESTES sont les TIC et les autres technologies du secteur de la e-santé, notamment pour le maintien à domicile des personnes dépendantes. Le PRESTES assure l'ingénierie de projets. Il est accompagné par l'État (DIRECCTE) et le Conseil régional dans le cadre du Pacte Lorraine.

#### **SAILOR, Santé, Autonomie et Innovation en Lorraine.**

Ce projet porté par l'URIOPSS, l'Université de Lorraine et la Fondation NIT est un laboratoire d'idées, un espace collaboratif, qui a vocation à réunir l'ensemble

des acteurs (institutions, associations, entreprises, citoyens, universitaires...) autour de temps d'échanges et de créativité, pour favoriser la mutualisation des savoirs et des compétences.

#### **L'Institut de l'Autonomie**

C'est un projet porté par le Conseil départemental de Moselle et Iseetech qui vise à accompagner des projets individuels de création, de développement ou d'implantation d'entreprises autour de 4 thématiques : la mobilité, l'accessibilité et la domotique, l'ingénierie biomédicale et l'aide à la gouvernance et la logistique hospitalière. Cet Institut est également soutenu par le Conseil régional.

## **B. LES RÉGIONS TRÈS AVANCÉES QUI ONT CHOISI UN "PILOTE EXTERNE"**

**Le Limousin, les Pays de la Loire, les Hauts de France et l'Île-de-France ont choisi de financer un organisme indépendant de la Région pour animer la filière Silver économie.**

### **| LIMOUSIN ET AUTONOM' LAB**



On peut à l'évidence classer la région Limousin dans les régions les plus avancées. Certes, celle-ci n'a pas reçu "l'onction ministérielle" et le label "Silver Région" dont on a vu au demeurant qu'il n'avait aucune existence réelle. Mais le Limousin fut probablement la

région française à s'être engagée le plus tôt avant même que la notion de "Silver économie" n'ait fait son apparition.

Dès 2007, la région la plus "vieille" de France inaugurait déjà son credo : le vieillissement peut être une opportunité plutôt qu'un fardeau. Et elle illustra cette théorie en adhérant au réseau Sen@er, réseau de 16 régions européennes.

Puis, en 2010, une association, "Autonom' Lab", était créée grâce au financement de la Région Limousin et de l'Union Européenne ; une Association devenue Groupement d'Intérêt Public (GIP) en 2015 financé par la Région, l'ARS, les 3 départements (Corrèze, Creuse, Haute Vienne) et la Caisse des Dépôts et Consignations.

<sup>3</sup> Ce dernier a été nommé tout récemment Directeur général de la Mutualité Française

L'adhésion au réseau régional d'un grand leader de la filière, le groupe Legrand, de l'Université de Limoges, du Centre Hospitalier Universitaire de Limoges, du Pôle de compétitivité Élopsys, du Pôle d'excellence rural «Domotique & Santé», de la Communauté d'Agglomération du Grand-Guéret ou du Centre National d'Innovation Santé, Autonomie et Métiers (CNISAM) en particulier, ont été des éléments majeurs dans le succès de la dynamique régionale pour la santé et l'autonomie des personnes.

Jusqu'ici, la présidence du GIP était assurée par l'ancien Président de la Région Limousin, Gérard Vandembroucke qui avait nommé comme président exécutif, Eric Correia, président de l'Agglomération du Grand Guéret. Evidemment cette gouvernance devrait désormais évoluer au gré des évolutions dues à la création de la nouvelle grande région Aquitaine.

Il n'en reste pas moins, qu'avant qu'on ne parle de "Silver Région", une association avait déjà émergé dans la Région Limousin, association transformée depuis en GIP. Au-delà des financeurs, Autonom' Lab a fédéré au sein de ses instances de nombreux acteurs locaux : la Mutualité, le CHU, des réseaux d'aide à domicile, le Crédit Coopératif, la Fondation Caisse d'Épargne pour la Solidarité ou encore l'entreprise Legrand, leader mondial des systèmes électriques et originaire de Limoges.

À partir de cet écosystème très dynamique, se sont développés d'autres projets : le projet ICARE (projet d'investissement d'avenir), le projet SIRMAD, projet Silversudoe, projet Geropass (application numérique de suivi des dossiers des personnes âgées), participation au projet Roméo... Enfin, le CNISAM est le seul pôle national dédié au secteur de l'artisanat sur les questions d'autonomie et de santé des personnes. Il favorise la reconnaissance de l'artisanat comme acteur majeur de la santé et de l'autonomie des personnes et accompagne les professionnels à développer une offre de service fiable et adaptée aux besoins des personnes âgées et/ou handicapées. Par exemple, le CNISAM a piloté la rédaction et la formalisation d'un guide "repas à domicile santé, nutrition, réglementation" à destination des métiers de bouche. Ce guide a été conçu en lien avec le service diététique du CHU de Limoges.

Ces exemples montrent ce que peut donner un écosystème lorsqu'il est ainsi le fruit d'un si grand nombre d'initiatives connexes. De ce point de vue, la région Limousin est à l'évidence celle qui a pris le plus d'avance.

## PAYS DE LOIRE LE GÉRONTOPÔLE ET LA CCI



Le premier acte de la Région Pays de Loire dans le domaine de la Silver économie a consisté à financer dès 2010 la création du Gérontopôle "Autonomie Longévité" des Pays de la Loire.

Créé en 2010 à l'initiative du Professeur Gilles Berrut, avec l'appui des CHU de Nantes, d'Angers, de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) Pays de la Loire et donc du Conseil régional, le Gérontopôle n'est donc pas une émanation directe du Conseil régional comme le serait une Agence de

développement économique. Mais de fait, 6 ans après sa création, le Gérontopôle fédère différents acteurs sur le territoire dont l'Agence Régionale de Santé, les Conseils départementaux, les Villes de Nantes, d'Angers ou de Laval, des associations et entreprises comme le groupe nantais d'Ehpad privés, le Noble Âge.

Le Gérontopôle s'est fixé 4 objectifs principaux :

- Stimuler la recherche et l'innovation sur le bien vieillir
- Améliorer la formation et l'enseignement en lien avec les métiers de l'autonomie
- Agir pour le développement économique des entreprises et de la région
- Accompagner les politiques publiques des territoires

Il anime aussi la **Maison Régionale de l'Autonomie et de la Longévité**, un équipement financé par le Conseil régional avec le soutien de fonds européens et qui permet aux acteurs régionaux de se rencontrer, de se former et de présenter leurs initiatives aux partenaires et au grand public. Ce dispositif permet d'assurer une croissance économique dans le champ du vieillissement et s'enrichit directement de l'expertise de R&D des entreprises et de formations professionnelles innovantes.

Puis, le 18 avril 2014, le Gérontopôle, la CCI des Pays de Loire et la Région se sont mis ensemble pour créer un "réseau Silver économie Pays de Loire" qui joue ici le rôle d'une filière régionale quand bien n'a t-elle pas été créée directement par la seule puissance publique. Depuis, la CCI Pays de Loire a reçu le renfort de la Chambre des métiers et de l'Artisanat et de la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS). Fin 2015, plus de 700 acteurs régionaux actifs dans le champ du bien vieillir (entreprises, associations, acteurs du développement économique, labos de recherche, collectivités) ont été identifiés dont 120 font partie du réseau "Silver économie Pays de Loire".

De fait, ce "réseau" rassemble tous les professionnels qui innovent pour le bien-vieillir dans la Région via un annuaire des acteurs régionaux et une plate-forme collaborative "Réseaulia" qui donne contre la somme de 300 euros/ an un accès à une lettre d'information mensuelle.

Du coup au lieu de créer elle-même sa propre structure, la Région Pays de la Loire verse 400.000 € à l'association Gérontopôle Autonomie Longévité des Pays de la Loire et 106.000 € à la CCI Pays de la Loire pour financer l'animation de la filière (financement d'une chargée de mission, production d'une lettre de veille mensuelle, organisation d'évènements)<sup>4</sup>. Ce qui pour autant ne remplace pas totalement la mission d'un véritable Comité de filière "officiel".

Autre signe du dynamisme de cette région, ce fut au tour du Conseil Economique, Social et Environnemental Régional (CESER des Pays de Loire) de publier en 2015, suite à la saisine du Conseil régional, un volumineux rapport<sup>5</sup> sur la Silver économie dans les Pays de Loire. Un Rapport qui formalisait 21 recommandations précises.

## L'ÎLE-DE-FRANCE ET LA SILVER VALLEY



La situation de la région Île-de-France est paradoxale : alors qu'elle a été précurseur dans le domaine de la Silver économie en investissant très tôt dans le cluster Silver Valley et la plate-forme immobilière Silver Innov', elle n'a pas pour autant mis en place des outils de gouvernance semblables à ceux qui existent dans d'autres régions.

Pourtant, bien avant que la Silver économie ne soit érigé en "filiale nationale", l'Île-de-France a soutenu Silver Valley, le cluster qui fédère les acteurs franciliens de la Silver économie en mobilisant des sommes importantes (180.000 € en 2014, 150.000 € en 2015, 150.000 € en 2016) auxquelles viendront prochainement s'ajouter des fonds FEDER. La région a également investi 2 millions d'euros dans la plateforme immobilière dédiée aux entreprises de la Silver économie, "Silver Innov", située à Ivry-sur-Seine.

Par ailleurs, un plan stratégique 2015-2018 a été acté entre la Région et Silver Valley pour assurer la coordination des acteurs franciliens et pour se coordonner avec les autres pôles de compétitivité.

D'ailleurs, contrairement à d'autres régions où la Silver économie est rattachée à la Santé, en Île-de-France, avant comme après les élections régionales de décembre 2015, c'est le Vice-président en charge du développement économique qui siège au Conseil d'administration de Silver Valley.

Demeure toutefois la question de la constitution d'un véritable comité de filière régional, quitte d'ailleurs à ce que celui-ci soit animé par Silver Valley.

<sup>4</sup> [http://nantesstnazaire.cci.fr/sites/default/files/mag\\_pleinouest\\_n-163\\_hdef\\_0.pdf](http://nantesstnazaire.cci.fr/sites/default/files/mag_pleinouest_n-163_hdef_0.pdf)

<sup>5</sup> [http://ceser.paysdelaloire.fr/images/etudes-publications/sante-social/2015\\_01\\_27%20rapport%20silver%20economie.pdf](http://ceser.paysdelaloire.fr/images/etudes-publications/sante-social/2015_01_27%20rapport%20silver%20economie.pdf)

## LES HAUTS DE FRANCE : EURASANTÉ ET LE CLUBSTER SANTÉ



La région Nord Pas de Calais a le privilège de compter sur son territoire deux organismes particulièrement dynamiques : Eurasanté qui est l'Agence de développement

de la filière Santé de la Région Nord-Pas de Calais, devenue avec la Picardie, Hauts de France et le Clubster Santé, qui est plutôt le réseau des entreprises spécialisées de la région.

Au printemps 2015, Eurasanté a mis en place un Comité régional dont l'ambition est de stimuler la réalisation de produits et de services innovants répondant aux besoins des seniors. Ce Comité s'est fixé 5 objectifs :

- Promouvoir les actions des entreprises et des laboratoires de recherche
- Permettre aux acteurs de se rencontrer
- Coordonner les actions entreprises en Silver Économie et leur donner de la résonance
- Susciter des démarches d'innovation en intégrant les besoins des utilisateurs
- Solvabiliser la demande

Composé des clusters, pôles et collectivités du Nord Pas de Calais-Picardie, le Comité régional fédère à ce jour 14 acteurs : la DIRECCTE, le Conseil régional Nord Pas de Calais-Picardie, les Conseils départementaux du Nord et du Pas de Calais, la Métropole Européenne de Lille, Eurasanté, le Pôle NSL, le Clubster Santé, le Cluster Senior, le Cluster HBI, PICOM, le Syndicat Mixte du Montreuillois, la C2RP et la CITC.

Ce Comité s'est déjà engagé dans un certain nombre d'actions notamment, celle, originale, consistant en la création d'un Conseil des Seniors, pour faire remonter les besoins utilisateurs et évaluer les innovations. Au-delà de la mission de Living Lab, ce Conseil des Seniors est un outil que nous n'avons pas rencontré pour l'heure dans d'autres régions et qui mérite d'être souligné.

Eurasanté s'est également engagée dans l'organisation d'une Convention d'affaires "AgeingFit" qui se tiendra les 2 et 3 février 2017 à Lille. La présidence du Comité d'organisation de cette Convention a d'ailleurs été confiée à Catherine Marcadier-Saflix, Directrice générale de FRANCE SILVER ÉCO.

Par ailleurs, le Clubster Santé a aussi beaucoup œuvré pour développer des projets d'innovation collective dans le domaine des Ehpad (le projet Silver Concept connu aussi sous la dénomination d' "Ehpad du futur") et sur le parcours de santé connecté (projet HospiHome Concept mené avec le CHRU de Lille).

Nous avons donc dans la Région Hauts-de-France un mode d'organisation dirigé, depuis peu, directement par la Région, même si Eurasanté constitue un relais naturel.

## C. LES RÉGIONS QUI ONT ESQUISSÉ DES PISTES

D'autres régions n'ont pour l'heure pas eu le temps de penser une organisation globale et efficace même si des essais se sont faits jour sur le territoire qui serviront de base au développement, demain, de véritables Silver Régions.

### BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ ET LE PGI



Un peu à l'instar des Pays de Loire, les Conseils régionaux n'ont pas été directement à la manœuvre. C'est en effet en 2010 que se crée le Pôle de Gérontologie Interrégional à l'initiative de 7 membres fondateurs : la CARSAT, les CHU de

Besançon et Dijon, les Universités de Bourgogne et de Franche-Comté, l'association Gérontopôle du Pr Pfitzenmeyer et l'Institut Régional du Vieillissement.

Ce sont jusqu'ici deux responsables politiques qui présidaient aux destinées de ce Pôle (en tout avant les élections régionales de 2015) : Jean Louis Fousseret, Maire de Besançon et Françoise Tenenbaum, Conseillère régionale et Maire-adjointe de Dijon. En liant le destin des deux régions amenées à fusionner en 2016, le PGI était donc en avance d'une loi...

Le PGI est donc aujourd'hui clairement identifié comme le centre névralgique des réflexions menées sur le vieillissement à l'échelle régionale.

Le PGI a pour l'heure concentré ses réflexions sur 7 thèmes : la nutrition, la mobilité, l'aide aux aidants, les TICs, la prévention, la fragilité et la continuité du parcours de soins.

Il a mené également quelques actions concrètes telles que :

- la mise en place d'une grille d'auto-évaluation des salariés aidants pour un groupe de protection sociale ;
- l'évaluation des besoins et des attentes des médecins gériatres en matière de télémédecine dans la prise en charge des patients diabétiques âgés ;
- ou encore le développement d'un outil cartographique permettant de recenser les structures d'aides aux aidants en Bourgogne et Franche-Comté.

### LES CENTRES EXPERTS ET RELAIS SUR LES TERRITOIRES

Le CIU-Santé à Nice, le TASDA à Grenoble, Madopa à Troyes, le technopôle de Castres-Mazamet, le Tech Sap Ouest en Basse Normandie, le PGI en Bourgogne-Franche Comté, Autonom' lab dans le Limousin, le Gérontopôle des Pays de Loire, le Clubster Santé à Lille ou la Silver Valley en Île-de-France constituent autant de pôles dynamiques qui impulsent de vraies innovations sur leurs territoires respectifs.

## PACA : DES ATOUTS

La région Provence-Alpes-Côte d'Azur, si elle compte à Nice un écosystème ancien et particulièrement développé dans le domaine de la Silver économie et de la e-santé, n'a commencé que récemment à structurer une véritable filière régionale. Mais elle le fait avec volontarisme sur un territoire qui connaît un contraste fort entre une population vieillissante et isolée dans l'arrière-pays et un littoral très peuplé, alimenté par l'arrivée régulière de nombreux séniors.

Certes, la Région PACA a tout de même identifié la Silver économie comme l'une de ses priorités. La Stratégie Régionale d'Innovation, adoptée en octobre 2013, s'appuie sur un Axe de Spécialisation Intelligente "e-santé / Silver économie", du Domaine d'Activité Stratégique "Santé – Alimentation".

Et la Région a publié tout récemment un **guide particulièrement bien fait**, élaboré par l'Agence Régionale pour l'Innovation et l'Internationalisation des Entreprises (ARII-PACA) et intitulé **"La Silver économie, une filière d'opportunités en région PACA"**.

Par ailleurs, 3 axes ont été privilégiés par la Région PACA :

- l'habitat collectif et connecté pour séniors avec le concours du "Pôle Services à la Personne PACA"
- la prévention avec le concours d'AG2R La Mondiale
- la mise en place d'un accélérateur des entreprises e-santé en collaboration avec le CIU-Santé de Nice et le 27Delvalle.

Il faut évidemment insister sur ce dernier point : la Ville de Nice a développé une action particulièrement audacieuse et ambitieuse depuis des années en direction de la e-santé et de la Silver économie, action qui a abouti à la construction d'un espace dédié, le 27Delvalle près de l'Hôpital Pasteur de Nice. À l'évidence, cet écosystème situé dans les Alpes Maritimes (Ville, Métropole, CHU, Université Sophia-Antipolis, CSTB, CIU-Santé...) constitue le point fort de la Région PACA pour aller plus loin.

Le Conseil départemental de Vaucluse s'est également engagé à travers un **projet innovant de sécurisation et de prévention des chutes à domicile**, projet porté par la Fédération départementale ADMR.

Quant au projet "Vivraudom" déployé dans les Hautes-Alpes par l'association Vivre Dans Son Pays avec le soutien de la Région, de l'ARS et du CSTB, il a fait partie des lauréats du Tour de France Numérique 2014.

Autre initiative : les pôles de compétitivité Eurobiomed, spécialisé en santé et SCS (Solutions communicantes Sécurisées), spécialisé dans les technologies de l'information et de la communication ont, en 2015 signé une convention de partenariat pour allier leurs compétences pour accélérer le développement de la e-santé dans la région PACA.



Enfin, la CCI Nice Côte d'Azur œuvre depuis 2014 à la sensibilisation et l'accompagnement des entreprises de la Silver économie. Elle anime notamment un groupe de travail Silver économie regroupant les acteurs majeurs de l'ensemble de l'écosystème et a lancé deux ateliers thématiques sur Silver Tourisme et Silver Habitat.

## CHAMPAGNE-ARDENNES : ÇA COMMENCE

En Champagne-Ardenne, une association, nommée "Bien vieillir en Champagne-Ardenne" présidée par Jean-Luc Novella, Professeur de gériatrie au CHU de Reims, a lancé une invitation à la formation d'un Gérontopôle régional le 22 mai 2015. La Région Champagne-Ardenne a voulu se positionner de façon volontariste dans le domaine de la santé et de l'autonomie, notamment à travers la "domomédecine" qui vise à privilégier le maintien à domicile des personnes âgées en évitant les hospitalisations à répétition.

La Région abrite également MADoPA, centre expert de FRANCE SILVER ÉCO et Living Lab du Consortium européen EIT Health et du Forum des Living Labs Santé & Autonomie. MADoPA intervient dans de multiples projets nationaux et européens (FP7, EIT Health), à la demande de collectivités (ARS Grand Est, ARS Île-de-France, Caisses de retraite, CNSA) ou d'industriels (Sanofi, Essilor, Medissimo, EDF) pour concevoir et évaluer des technologies et services pour personnes âgées. Enfin, l'Université de Technologie de Troyes héberge le Living Lab ActivAgeing (LL2A).

## L'Auvergne, une première esquisse



Ici, si la Région n'a pas été source d'impulsion, il convient de souligner le rôle moteur joué par la Chambre de Commerce et d'Industrie Auvergne qui, avec la Direccte, a initié le mouvement en publiant notamment une plaquette sur la Silver économie<sup>6</sup>.

Cela a donné lieu notamment à l'organisation le 13 novembre 2014 du 1<sup>er</sup> Forum régional "opportunités seniors", à la constitution de "focus-groupes consommateurs seniors" sur les quatre départements auvergnats pour identifier les besoins, à la mise en œuvre d'une offre de prestations d'expertise CCI dédiées aux entreprises et à la construction d'un nouveau

<sup>6</sup> [http://www.auvergne.cci.fr/sites/default/files/fichier\\_telechargement/151026\\_silver\\_economy.pdf](http://www.auvergne.cci.fr/sites/default/files/fichier_telechargement/151026_silver_economy.pdf)

<sup>7</sup> <http://www.tasda.fr/>

programme d'actions avec la Direccte Auvergne/Rhône-Alpes en 2016 (cartographie/panorama des entreprises positionnées ou en réflexion pour aller sur ces marchés, organisation d'ateliers techniques, réalisation d'un corpus méthodologie de la silver economy,...).

## LA CORSE, L'INITIATIVE LA PLUS RÉCENTE



Au moment même où se bouclait le présent Rapport, Pascale Boistard, Secrétaire d'État aux Personnes Âgées allait en Corse annoncer la création du "Silver Économie Pôle Corsica". Ce pôle serait constitué d'un comité de pilotage composé de l'État, de la Région, des départements et de l'ARS, cette dernière mettant 360.000 € au pot pour financer sur les 3 prochaines années.

## UN ATOUT INDISPENSABLE DES HOMMES ET DES FEMMES QUI Y CROIENT

Des politiques publiques et des institutions : tout ça est bien mais au final rien ne fonctionne sans des femmes et des hommes totalement impliqués. Nos pérégrinations dans les régions nous ont permis de comprendre à quel point les initiatives salutaires étaient souvent le résultat de l'activisme d'une personne qui y a cru et qui, du coup, a incarné une volonté.

On peut ainsi citer **Alexia Lemoine** à la MIRIADE (Basse-Normandie), **Hervé Dufau** à Aquitaine Développement innovation (Aquitaine), **Pierre Benaim** (Commissaire Général à l'Innovation) et **Hervé Denudt** (Ariège Expansion) en Midi-Pyrénées, **Laurence Cerné** (CCI Nantes-St Nazaire) dans les Pays de Loire, **Véronique Chirié** du TASDA en Isère, **Caroline Auberger** du Clubster Santé à Lille, **Vanessa Bailly** qui, même si elle vient de quitter ses responsabilités, à porter vaillamment l'essor du PGI de Bourgogne-Franche-Comté pendant plus de 6 ans, **Virginia Doan** au Technopôle de Castres-Mazamet, **Frédéric Prate** du CIU-Santé, **Catherine Ghelelovitch** de la CCI Nice Côte d'Azur, **Benjamin Zimmer** et **Céline Schrieke** de la Silver Valley en Île-de-France ou encore **Pierre Méricaud** et **Marie-Laure Meyer** à Autonom' Lab dans le Limousin.

Qu'ils soient remerciés pour leur énergie et leurs compétences. La Silver économie sera pleinement installée dans les régions lorsque son essor ne sera plus uniquement dépendant des hommes et femmes providentiels...

## D. LES RÉGIONS QUI N'ONT PAS DÉMARRÉ

Enfin un certain nombre de Régions n'ont pas fait pour l'heure de la Silver économie une priorité. Cela a été le cas avant 2016 des Régions suivantes :

### • LANGUEDOC-ROUSSILLON

(même si l'I2ML, l'Institut Méditerranéen des Métiers de la Longévité en Languedoc Roussillon a mis en place un "Living Lab" sous forme d'appartement expérimental)

### • CENTRE

(exceptée une initiative de rencontre initiée voici quelques mois par la CCI du Cher)

### • RHÔNE-ALPES

Ici, disons-le clairement, nous n'avons recensé aucune initiative régionale. En revanche, la région Rhône-Alpes compte un département particulièrement en pointe : l'Isère. C'est là qu'a été lancé l'appel à projet Autonom@Dom, un bouquet de services d'aides humaines et techniques pour la santé et l'autonomie à domicile. C'est là aussi, à Grenoble, qu'est installé le TASDA, un centre-expert particulièrement actif. C'est là enfin que le CHU de Grenoble avec le Professeur Alain Franco d'abord puis avec Vincent Rialle ensuite a travaillé assidûment sur les gérontechnologies. Le Conseil départemental de l'Ardèche a pris aussi le taureau par les cornes en organisant, fin 2015, une rencontre départementale sur la Silver économie et en adhérant très tôt au Club des Départements de FRANCE SILVER ÉCO.

## QUAND LA "SILVER ÉCONOMIE" ENTRE DANS LES ORGANIGRAMMES RÉGIONAUX

Pour la première fois en 2016, le terme même de Silver économie fait son entrée dans les organigrammes des régions et notamment dans le titre des délégations attribuées à des élus.

**Françoise JEANSON**, ancienne Présidente de Médecins du Monde, est devenue Conseillère régionale déléguée "à la Santé et à la Silver économie" mais dans la Région Aquitaine-Limousin-Poitou Charente (ALPC).

Dans les Hauts-de-France, **Brigitte MAUROY**, Conseillère municipale de Lille, devient Conseillère Régionale déléguée à la Silver économie, placée non pas auprès d'un Vice-président mais directement auprès du Président de Région, Xavier Bertrand.

**Michel BOUSSATON**, chirurgien de profession, est, lui, Conseiller régional délégué à la Santé et à la Silver économie dans la région Midi-Pyrénées Languedoc-Roussillon.

Enfin, **Valérie EGLOFF** cadre de santé et Conseillère municipale du Havre, devrait être bientôt désignée Conseillère régionale déléguée en charge de la Silver économie dans la Région Normandie.

Ce sont les quatre noms que nous avons repéré pour l'heure mais certains ont pu nous échapper. On note toutefois que la Silver économie y est systématiquement rattachée à la Santé plutôt qu'au Développement économique ou au numérique.

### • ALSACE

Plutôt que de parler d'Alsace, il faudrait parler ici du Conseil départemental du Bas-Rhin qui est en effet très sensibilisé à la Silver économie depuis plusieurs années sous l'impulsion d'abord de son ancien président, le Sénateur Guy-Dominique Kennel puis du nouvel exécutif. La CCI de la Région a également démontré son intérêt pour la Silver économie.

L'Alsace compte par ailleurs sur son territoire, à Obernai, le siège de l'entreprise Hager, particulièrement active dans le monde de la Silver économie. C'est d'ailleurs là, en octobre 2015, que l'ancien Président de la Région Alsace, Philippe Richert, s'était longuement exprimé sur sa vision de la Silver économie. Pour autant, il n'y a point eu jusqu'ici d'initiative régionale pour esquisser une Silver Région.

Mais Philippe Richert a désormais l'occasion d'entrer dans le vif du sujet puisqu'il est désormais Président de la nouvelle région Grand Est.

### • ENFIN, DANS LES RÉGIONS POITOU-CHARENTES, BRETAGNE, HAUTE-NORMANDIE, AUCUNE TRACE D'ACTIONS PARTICULIÈRES EN MATIÈRE DE SILVER ÉCONOMIE.

#### AINSI, SUR LES 22 ANCIENNES RÉGIONS MÉTROPOLITAINES :

- 5 ont un système organisé qui a été directement impulsé par la Région (Basse Normandie, Aquitaine, Midi Pyrénées, Lorraine et Corse tout dernièrement)
- 4 ont un système organisé où la Région a aidé ou impulsé mais ne joue pas le rôle central ( Limousin avec Autonom' Lab, Pays de Loire avec la CCI et le Gerontopole et Bourgogne-Franche Comté avec le PGI )
- 4 ont des pôles qui structurent les acteurs sans que la Région ait pris d'initiative forte (Île-de-France, Nord, PACA, Champagne-Ardenne,)
- Enfin, on peut considérer que dans 9 régions, rien de significatif n'existe (Rhône-Alpes, Alsace, Picardie, Haute-Normandie, Bretagne, Centre, Poitou-Charentes, Languedoc-Roussillon, Auvergne)

### SI L'ON CONSIDÈRE DÉSORMAIS LES 13 NOUVELLES RÉGIONS, DE NOUVELLES CONFIGURATIONS APPARAISSENT :

#### • LA RÉGION AQUITAINE-LIMOUSIN-POITOU CHARENTES

Cette Région apparaît à l'évidence comme une des plus avancées désormais puisqu'elle bénéficie à la fois de la qualité du GIP Autonom' Lab et de l'organisation déjà mise en place en Aquitaine.

#### • LA RÉGION MIDI-PYRÉNÉES, LANGUEDOC-ROUSSILLON

Ici, il serait bien venu d'étendre à la région Languedoc, la filière déjà bien organisée lancée en Midi-Pyrénées.

#### • LA RÉGION PACA

Tout reste à faire au niveau d'une Région qui peut toutefois partir de la réussite de l'écosystème niçois.

- **RHÔNE-ALPES/AUVERGNE**

Là aussi, tout est à organiser. Les départements de l'Isère et dans une moindre mesure de l'Ardèche et de la Drôme ainsi que la CCI Auvergne ont à apporter au pot commun des réalisations concrètes...

- **BOURGOGNE-FRANCHE COMTÉ**

Le PGI peut à l'évidence être le pôle sur lequel la nouvelle Région a intérêt à investir et partir duquel elle pourra construire une véritable filière organisée.

- **GRAND EST**

L'expérience et l'organisation déjà aboutie de la Silver Lorraine devront évidemment servir de base à l'élargissement de cette initiative à l'ensemble de la nouvelle Région.

- **HAUTS DE FRANCE**

Le Clubster Santé et EuraSanté structurent déjà les acteurs économiques de la Région. Mais le nouveau Conseil régional ne pourra pas économiser la mise en place d'une filière organisée.

- **NORMANDIE**

Ce qui a été fait en Basse Normandie nécessitera d'être élargi à la Haute Normandie et d'être ainsi repensé à l'échelle du nouveau territoire.

- **QUANT AU CENTRE ET À LA BRETAGNE,**  
tout reste à faire.

## LES RECOMMANDATIONS DE FRANCE SILVER ÉCO

Jamais l'État ne sera en capacité de contraindre les Régions à harmoniser leurs pratiques en matière d'organisation locale de la Silver économie. D'abord parce qu'il n'en a pas l'intention. Ensuite parce qu'il n'en a pas la légitimité, les collectivités régionales appréciant modérément qu'on leur dicte ce qu'elles ont à faire.

Certes, en 2013, une fenêtre était ouverte pour définir ensemble le concept de "Silver Région". Peut-être aurait-il fallu alors réunir l'ensemble des régions - ou pour le moins l'Assemblée des Régions de France - pour lancer un vaste mouvement collectif ou bien pour établir une sorte de cahier des charges commun aux "Silver Régions". Alors même que le Contrat de filière avait eu l'instinct de poser la thématique régionale en exergue de ses objectifs, on peut évidemment regretter qu'il n'y ait pas eu dès 2013 ou 2014 une grande concertation au lendemain de la publication du Contrat de filière.

Mais il est désormais trop tard pour procéder ainsi. Notamment parce que nombre de régions se sont depuis engagées dans des actions ou des modes d'organisation qu'elles ne sauraient aujourd'hui remettre en cause sous prétexte d'harmonisation.

Pour autant, entre un Cahier des charges national contraignant s'imposant à tous et une construction anarchique où chacun construit son propre modèle dans son coin, il y a peut-être un juste milieu...

Voilà pourquoi FRANCE SILVER ÉCO s'est cru légitime à intervenir dans ce débat. Ni administration centrale, ni Agence, ni de droite, ni de gauche, ni jacobin, ni girondin, FRANCE SILVER ÉCO compte en son sein les différents acteurs de l'écosystème et entretient déjà avec les territoires des relations partenariales basées sur la confiance.

Ainsi, les quelques conseils, réflexions ou recommandations que nous formulons ici n'ont d'autre objectif que de faire avancer la cause de la Silver économie dans tous nos territoires.

### LES RÉGIONS LES "PLUS ÂGÉES" DE FRANCE

CLASSEMENT DES RÉGIONS EN FONCTION DU TAUX DES PERSONNES ÂGÉES DE 75 ANS ET PLUS

REGIONS	TX DE 75 ANS ET +	REGIONS	TX DE 75 ANS ET +
Limousin	13%	Pays de Loire	9,4
Poitou-Charentes	11,5	Franche-Comté	9,2
Auvergne	11,3	Champagne-Ardenne	9,2
Bourgogne	11,1	Lorraine	8,9
Aquitaine	10,7	Rhône-Alpes	8,5
Midi-Pyrénées	10,6	Haute Normandie	8,5
Basse-Normandie	10,6	Alsace	8,1
Languedoc-Roussillon	10,4	Picardie	8
PACA	10,4	Nord Pas de Calais	7,7
Centre	10,3	Île-de-France	6,6
Bretagne	10,1		

## RECOMMANDATION N°1 CONSTITUER UN COMITÉ RÉGIONAL DE FILIÈRE

À l'évidence, il est impératif que la Silver économie s'incarne dans un lieu de gouvernance permettant à chacun des acteurs de se sentir pleinement partie prenante d'une dynamique collective.

On l'a constaté au plan national : certes, la Silver économie a continué à se structurer entre 2013 et 2015. Mais il n'en reste pas moins que l'absence de toute réunion du Comité de filière pendant 18 mois a été préjudiciable et qu'un nouvel élan est bien perceptible depuis qu'en septembre 2015, les ministres Emmanuel Macron et Laurence Rossignol puis la Secrétaire d'État Pascale Boistard ont redonné une nouvelle impulsion à ce Comité.

Le Comité régional ne remplace pas à lui tout seul toutes les initiatives prises sur le terrain par les acteurs de l'écosystème mais il permet de les rendre lisibles et de donner l'impulsion.

## RECOMMANDATION N°2 FAIRE PRÉSIDER LE COMITÉ DE FILIÈRE PAR UN ÉLU RÉGIONAL

Faut-il que la Région préside et anime directement le Comité régional de filière ? Comme on l'a vu précédemment, plusieurs modèles existent aujourd'hui :

### LÀ OÙ LA RÉGION PRÉSIDE

En Midi-Pyrénées, Basse-Normandie et Lorraine, un Comité de filière a été mis en place directement par la Région et animé soit par un élu (comme en Basse Normandie), soit par d'autres acteurs choisis par la Région (un industriel et la Carsat en Lorraine).

- Deux ans après son installation en Midi-Pyrénées, le Comité de filière a plutôt pris la forme aujourd'hui de deux commissions. La première consacrée à l'innovation a surtout la responsabilité de gérer l'appel à projets "EasyNov". La seconde consacrée aux "territoires" pilote le déploiement d'expérimentations sur 4 territoires de la région (Ariège, Castres-Mazamet, Auch...). Des dizaines d'acteurs régionaux de tous horizons sont donc réunis régulièrement (ce qui est tout de même l'essentiel) même si elles ne ressemblent pas totalement à un comité régional de filière.

- En Basse-Normandie, après avoir été installé en 2014, le Comité de filière lui-même ne s'est plus trop réuni. Mais le nouvel exécutif semble clairement vouloir le redynamiser.

- En Lorraine, le Comité stratégique de filière s'est mis en place à l'automne dernier.

### LÀ OÙ LA RÉGION DÉLÈGUE

- Dans le Limousin, la région a clairement délégué la gouvernance à un organisme tiers au sein duquel elle est toutefois pleinement partie prenante. Le Groupement d'Intérêt Public (GIP) "Autonom Lab", personne morale indépendante de la Région, était toutefois présidé par le Président du Conseil régional Limousin avant janvier 2016 et le sera bientôt par un des Conseillers régionaux de la nouvelle région ALPC.

- Dans les pays de Loire, la Région est pleinement impliquée dans la constitution du Gérontopôle et dans le réseau mis en place avec la CCI. Pour autant, même les acteurs impliqués semblent estimer qu'il manque un véritable comité stratégique de filière présidé par un élu régional.

### LÀ OÙ LA RÉGION EST ABSENTE MAIS OÙ UN ACTEUR JOUE LE RÔLE DE FÉDÉRATEUR

- Si Silver Valley en Île-de-France, le PGI en Bourgogne-Franche-Comté ou Eurasanté-Clubster Santé dans le Nord -Pas de Calais joue un rôle structurant et fédérateur dans leurs régions respectives, on ne peut en rien les assimiler à des comités régionaux de filière.

**Pour notre part, nous plaillons clairement pour que la Région s'implique directement en présidant le Comité régional de filière.**

Au plan national, la Vice-présidence du Comité de filière a été confiée à un industriel, Gilles Schnepf, PDG de Legrand. Mais ce sont bien les Ministres qui le président. Les acteurs économiques ont besoin de cela : savoir que les responsables politiques se sentent pleinement impliqués dans la démarche.

Rien n'empêche non plus que la présidence revienne à la région mais qu'un ou des acteurs de l'écosystème se voit déléguer l'animation. C'est le cas en Lorraine où un industriel et le Directeur de la Carsat ont en charge d'animer le Comité. C'est le cas aussi en Basse Normandie où la présidence d'un élu régional n'empêche pas qu'au quotidien l'agence économique La Miriade ou Techsap Ouest font avancer les choses.

**Mais nous le disons à toutes les régions qui ne se sont pas encore structurées : faire présider le Comité régional de filière par le Vice-président ou le Conseiller régional délégué à ces questions nous semble la solution la plus adaptée.**



### RECOMMANDATION N°3

#### HARMONISER LA COMPOSITION DES COMITÉS RÉGIONAUX DE FILIÈRE

Une fois acquis le caractère indispensable d'un Comité régional de filière présidé de préférence par un élu régional, encore faut-il le composer.

Deux écueils nous paraissent devoir être évités :

##### NE PAS COMPOSER UN COMITÉ PLÉTHORIQUE

Il est louable de vouloir faire participer tout le monde mais cela fait forcément courir le risque d'organiser un vaste forum au détriment d'un lieu de définition d'orientations stratégiques. Midi-Pyrénées est partie avec un Comité de 80 personnes divisé en 4 groupes de travail. Le travail a effectivement eu lieu mais manque tout de même un vrai comité stratégique. Le Comité de filière national lui-même ne fonctionne vraiment que depuis qu'il se réunit en comité de pilotage d'une vingtaine de personnes.

Deux solutions dès lors : soit monter un Comité de filière composé de tous les acteurs en composant par ailleurs un Comité stratégique de 20 personnes ; soit monter un Comité de filière de 20 personnes en créant des commissions de travail permettant à tous les acteurs extérieurs d'y participer.

##### LE SECOND ÉCUEIL CONSISTE À PRIVILÉGIER LES INSTITUTIONS PLUTÔT QUE LES VÉRITABLES ACTEURS DE TERRAIN

Certes, un Comité régional doit comprendre les institutions incontournables comme l'ARS, les Conseils Départementaux ou les CARSAT. Mais un Comité régional doit d'abord, pour réussir, se structurer autour des acteurs régionaux qui ont déjà fait la preuve de leur implication réelle et concrète. Or, ces acteurs sont par essence différents d'une région à l'autre.

- On n'imagine pas un Comité de filière en PACA sans le CIU-Santé ou le "Pôle Services à la Personne". On ne voit pas comment un Comité de filière en Rhône-Alpes se passerait du savoir-faire du TASDA à Grenoble. Ces centres-experts, clusters et autres pôles de compétitivité peuvent souvent être de bonnes bases de départ pour imaginer une filière régionale.
- Pas question non plus de négliger les entreprises privées, grandes ou petites, qui marquent tel ou tel territoire de leur empreinte. On pense évidemment à Legrand dans le Limousin, à Hager en Alsace. Mais on pense aussi et surtout aux start-ups et PME régionales qui maillent notre territoire et sont et seront demain des acteurs forcément structurants des filières régionales.

- Les Directions régionales de grandes institutions impliquées dans la Silver économie peuvent constituer un apport indéniable. On pense notamment à la Caisse des Dépôts, à la Poste, à Orange, à la Mutualité.

- Certaines institutions semblent enfin incontournables comme les Conseils départementaux, les Agences Régionales de Santé, les CARSAT, les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), les Agences de développement économique, les Universités etc...

*Rien ne peut être fait ici sans les institutions officielles qui par ailleurs sont souvent des financeurs (ARS, Conseils départementaux, Carsat...). Mais tout serait figé si les acteurs économiques et sociaux n'avaient pas la main dans l'animation au quotidien des travaux du Comité.*

### RECOMMANDATION N°4 -

#### RÉDIGER UN CONTRAT DE FILIÈRE RÉGIONAL

Une fois le Comité constitué, il semble utile que la Région se donne quelques orientations au travers d'un Contrat de filière.

Peut-être alors faudra-t-il tenir compte de l'expérience vécue au plan national. Car, au risque d'avoir voulu trop bien faire, le Comité national de filière en décembre 2013 a produit un Contrat de filière, qui avec plus d'une cinquantaine d'objectifs, était probablement trop fouillé. Du coup, le suivi en a été suffisamment laborieux pour qu'en 2016, ce même Comité de filière décide de produire un nouveau Contrat plus sobre.

Nous ne saurions donc trop conseiller aux Régions, et par conséquent aux futurs Comités régionaux de filière, de cibler quelques thématiques assorties d'objectifs limités et concrets.

On voit en effet qu'en matière de Silver économie aujourd'hui quelques sujets semblent incontournables. On citera notamment les thèmes :

- Santé, prévention
- Habitat, domicile, urbanisme, mobilités
- Innovation, nouvelles technologies, solutions numériques
- Financement des start-ups, liens grandes entreprises-PME-TPE, aide à l'export
- Introduction des nouvelles technologies dans les Ehpad et l'aide à domicile etc...

Évidemment, chaque Région aura à cœur d'ajouter des éléments qui lui sont spécifiques. En raison de son industrie locale (on pense notamment à l'alimentation avec Vitagora en Bourgogne) ou en raison de sa situation démographique. C'est autour de ces axes qu'il convient de construire un Contrat, concerté avec les acteurs et appliqué ensuite sur le terrain par ces mêmes acteurs.

## **RECOMMANDATION N°5**

### **ORGANISER UN LIEN ENTRE LE COMITÉ NATIONAL DE FILIÈRE ET LES COMITÉS RÉGIONAUX**

Certes, il n'y a aucun lien "hiérarchique" entre le Comité national de filière pensé par l'État et les Comités régionaux qui doivent être mis en place par les collectivités locales que sont les Régions. Mais rien n'interdit pour autant de travailler intelligemment et de concert.

Il serait d'abord utile, au-delà de la présence de l'ARF au Comité national de filière que deux ou trois représentants des Régions siègent au sein du Comité de Pilotage puisque depuis que celui-ci se réunit régulièrement, il est devenu une instance incontournable.

Il serait également efficace que les régions puissent articuler leurs priorités en fonction des réflexions engagées par le Comité national. Depuis l'automne 2015, 5 groupes de travail ("achats publics", "innovations", "habitat-mobilité", "financement-distribution", "services à la personne") ont été mis en place et doivent rendre leurs conclusions avant l'été 2016. Les Régions pourraient utilement s'inspirer de ces conclusions pour qu'une articulation existe entre le national et le local.

## **RECOMMANDATION N°6**

### **CRÉER UN LIEU DE COORDINATION DES SILVER RÉGIONS ANIMÉE PAR FRANCE SILVER ÉCO**

Une esquisse de travail interrégional s'est fait jour au cours des derniers mois associant les techniciens des régions Basse-Normandie, Pays de Loire, Aquitaine, Midi Pyrénées, et Limousin lesquels se sont rencontrés à plusieurs reprises à Paris comme à Bruxelles pour échanger sur leurs pratiques et leurs stratégies respectives. Il était même convenu entre eux de produire un "position paper" à l'attention notamment de la Commission européenne.

Ce travail n'a pourtant pas abouti faute de suivi et surtout de structure coordinatrice.

C'est la raison pour laquelle nous proposons que FRANCE SILVER ÉCO assume cette mission de coordination entre régions, et ce, avec l'assentiment de nombreuses d'entre elles, qui estiment que les relations que FSE entretient avec les territoires depuis des années, la destine particulièrement à assumer cette mission.

Il serait dommage en effet que se mettent en place au fil du temps des "Silver Régions" dont l'organisation, le contenu et les objectifs n'auraient rien à voir d'un territoire à l'autre. Entre l'harmonisation et le désordre, il y a certainement un juste milieu.

Nous proposons donc FRANCE SILVER ÉCO puisse réunir plusieurs fois par an les représentants des régions pour les coordonner, les soutenir et mutualiser leurs efforts.

## **RECOMMANDATION N°7**

### **POUR LES RÉGIONS : L'ENJEU EUROPÉEN**

L'Europe est un enjeu pour les "Silver Régions". Des financements existent autant que des collaborations possibles avec d'autres régions européennes : encore faut-il là, coordonner les efforts et les contacts de chacun pour que la France soit plus efficace.

Un effort portera sur la connaissance des subventions et des circuits pour les obtenir ainsi que sur la réponse aux appels d'offres européens notamment dans le cadre de l'association AAL basée à Bruxelles.

## **RECOMMANDATION N°8**

### **INSTAURER UN INTERLOCUTEUR UNIQUE POUR LES ENTREPRISES**

Pour se sentir soutenu et accompagné, les entreprises, notamment les plus petites, ont besoin d'un interlocuteur reconnu et identifié. Quand sur un territoire coexistent la Région, une agence de développement économique, un cluster, une Chambre de Commerce d'Industrie et BPI France, plus personne ne sait trop où s'adresser. Territoire par territoire, il serait donc utile que ces différents acteurs se mettent d'accord pour instaurer une forme de "guichet unique" pour les entrepreneurs qui ont besoin d'être conseillés dans le domaine de la Silver économie.

## **RECOMMANDATION N°9**

### **CRÉER UN LIEN AVEC LES CONFÉRENCES DÉPARTEMENTALES DES FINANCEURS DE LA PRÉVENTION**

La Loi d'adaptation de la société au vieillissement instaure dans tous les départements des Conférences des financeurs de la prévention qui auront pour objectif de coordonner et optimiser le financement des aides techniques et des actions de prévention. L'État devrait abonder ces Conférences à hauteur de 140 millions d'euros.

Il est dès lors essentiel que ces Conférences "départementales" travaillent en connexion avec l'écosystème "régional" afin que ces financements puissent permettre un soutien aux innovations portées par les entreprises locales.

**Ce premier document s'achève ici. Il a vocation à fixer le paysage tel qu'il est en cette mi-2016. Il a également, grâce à ces recommandations et au dialogue qui doit désormais s'ouvrir, vocation à dessiner l'avenir de la Silver économie sur nos territoires. En espérant que le plus grand nombre d'acteurs possible décide de s'emparer de ces quelques réflexions.**



FRANCE  
SILVER | ÉCO

**Siège Social**

27, rue Pr Delvalle  
06000 NICE

**Bureau**

14, rue A. Parodi  
75010 PARIS

**Contact**

+33 (0)4 84 25 12 72  
contact@france-silvereco.fr

[france-silvereco.fr](http://france-silvereco.fr)

Téléchargez le PDF  
de ce rapport  
en flashant ce code >

