



RÉSIDENCES SERVICES SENIORS :

Appréhender une offre devenue
incontournable pour les territoires

Auteurs

Anna KUHN LAFONT, Robin TROUTOT

Avec la collaboration de Laurence VALENTIN

sous la direction de

Luc BROUSSY



CINEMA

SOMMAIRE

4	AVANT-PROPOS	
8	Partie 1 : DES ANNÉES 1970 À AUJOURD’HUI : LA CONSTRUCTION D’UN MODÈLE EN 4 TEMPS	
	Années 1970 : l’émergence d’un produit immobilier pour propriétaires occupants	10
	Années 2000 : la construction d’un modèle sur mesure par des acteurs spécialisés ...	11
	Années 2010 : l’arrivée (tardive) du médico-social sur le secteur	14
	Aujourd’hui : l’émergence des résidences à vocation sociale	15
18	Partie 2 : LA RÉSIDENCE SERVICES SENIORS, ACTEUR DE SON TERRITOIRE	
	Une brique complémentaire dans le parcours de la personne âgée.....	19
	Une opportunité économique et sociale pour son territoire d’implantation	22
26	Partie 3 : UN SECTEUR DYNAMIQUE ENCORE EN COURS DE STRUCTURATION	
	Les acteurs en présence	27
	Un marché en pleine croissance	32
	Des stratégies d’implantation de plus en plus diversifiées	33
36	UNE RSS SUR SON TERRITOIRE Quelques points de vigilance pour les élus locaux	
41	ANNEXE - LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES	

AVANT-PROPOS

En 2021, le Think Tank Matières Grises s'est beaucoup concentré sur l'avenir des Ehpad à travers un document intitulé « L'Ehpad du futur ... commence aujourd'hui ». Toujours en 2021, l'État s'est lui beaucoup penché sur la question du développement dans nos territoires de ce qu'il a lui-même souhaité qualifier d'habitat inclusif.

Mais étonnamment, alors même que dans notre pays il ne construisait quasiment aucun Ehpad supplémentaire et que l'habitat inclusif avançait à pas lents, nuls travaux - à l'exception des projections du HCA datant de 2018 -, nulle réunion ministérielle, nul document officiel ne s'intéressaient à la seule catégorie d'établissements dont le nombre était en croissance exponentielle : les résidences services seniors (RSS).

Un document pensé pour les élus locaux

Et comme Matières Grises souhaite être là où les autres ne sont pas, nous avons décidé, en ce début 2022, de consacrer un livret entier à la question des RSS. D'abord parce **que cette forme d'habitat, nous allons le voir de suite, a le vent en poupe** non pour des raisons conjoncturelles mais bien pour des raisons démographiques et sociologiques de fond. Ensuite parce que **les RSS ne sont pas à ce jour dans le radar des pouvoirs publics** qui ne savent trop comment les appréhender. Enfin, et surtout, parce que de nombreux élus locaux et notamment **des maires sont aujourd'hui submergés de demandes de permis de construire** de RSS sur leur territoire sans forcément avoir les outils

nécessaires pour juger de la plus ou moins grande pertinence de ces implantations. **Ce document leur est destiné.**

Nombreux en effet sont les élus qui vous expliquent aujourd'hui être sollicités quotidiennement par des promoteurs et/ou exploitants de résidences services seniors souhaitant s'implanter sur leur territoire. Pourquoi un tel engouement pour des établissements qui eurent pourtant au démarrage le plus grand mal à prouver la pertinence de leur modèle (qui a mué par la suite) ? Trois raisons nous paraissent de nature à fournir une explication

Un facteur démographique d'abord

Il ne suffit pas de dire que la France vieillit pour expliquer ce phénomène. La population française vieillit depuis 40 ans sans que cela ait provoqué pour autant une poussée de RSS partout sur le territoire. Mais ce qui se passe aujourd'hui constitue un phénomène nouveau et exceptionnel que Matières Grises a déjà décrit dans une note : l'évolution des 75-84 ans n'adopte pas le même rythme et la même temporalité que la progression des 85 ans et plus.

- **l'explosion de la population des 75-84 ans est le fait marquant de la décennie 2020-2030. Pendant cette période, cette population passera de 4,1 à 6,1 millions, soit une hausse de 47%.** Après 2030, elle progressera toujours mais de façon moins exponentielle : +11 % de 2030 à 2040 puis +6 % de 2040 et 2050.
- **la décennie 2030-2040 sera, quant à elle, logiquement marquée par une explosion des 85 ans et plus** (+ 1,3 million de personnes de 2030 à 2040, soit une hausse de + 58%).

Lorsqu'on sait que l'entrée moyenne en RSS se situe aux alentours de 80 ans, on voit bien que la démographie indique une forte poussée de la demande de RSS dès maintenant, et ce, pendant au moins 10 ou 20 ans. Car ces 75-84 ans sont justement ces personnes qui sans être dépendantes n'en sont pas moins fragiles, qu'il s'agisse de fragilités physiques (difficulté à marcher, crainte de chuter) ou sociales (isolement, veuvage). Ces personnes âgées qui n'ont aucune raison d'aller en Ehpad mais

qui sont **en quête d'un logement qui leur garantit sécurité, autonomie et lien social** constituent le cœur de cible des RSS.

Un facteur sociologique ensuite

Mais au-delà de la démographie, un autre phénomène doit être pris en compte pour mieux comprendre le succès présent et futur des RSS. Il est, lui, d'ordre plus sociologique.

La génération de celles et ceux qui ont 75 ans en 2020 est née en 1945 et avait donc 23 ans en mai 68. Pour la première fois, ces « babyboomers » de l'après-guerre deviennent des « papy » ou plus majoritairement des « mamy-boomers ». Et cela n'est en rien anodin, tant **cette nouvelle génération de vieux, biberonnée par la liberté, l'autonomie, le consumérisme**, est en passe de changer la vieillesse comme elle a changé depuis 40 ans la société. La publication dans *Libération* en mai 2017 d'une tribune intitulée « Vieux et chez soi » fut de ce point de vue significative. Signée par d'illustres représentants de la génération 68 comme le sociologue Alain Touraine, l'ancien ministre Bernard Kouchner ou le philosophe Pascal Bruckner, elle revendiquait **le droit pour les personnes vieillissantes de finir leur vie « chez soi »**. Plus récemment encore, des personnalités issues de cette génération se sont constituées en Conseil National Autoproclamé de la Vieillesse (CNAV) pour porter ce nouveau regard émancipateur¹.

Mais cette génération, comme l'ensemble de notre société aujourd'hui, va également avoir tendance à **privilégier l'usage à la propriété**. De Airbnb' à Blablacar, du logement à la voiture, nous avons désormais tendance à préférer utiliser un bien qui ne nous appartient pas plutôt qu'à le posséder. C'est cette même évolution qui va progressivement conduire nos compatriotes séniors à préférer profiter d'un logement adapté qu'ils loueront plutôt qu'à vivre dans un bien inadapté dont ils sont propriétaires. Cette **« blablacarisation » du « chez soi »** : voilà la tendance d'avenir, celle que représente justement l'offre de RSS.

1. Des personnalités s'organisent pour imposer un débat sur « la vieillesse » à la présidentielle – Le Monde – Béatrice Jérôme – 29-12-2021

Un facteur sociétal enfin

Car, l'autre priorité des retraités de demain consistera à vouloir vieillir « chez soi ». Tel est le vœu en effet d'une immense majorité des Français, vœu que nous interprétons trop facilement comme celui de continuer à vivre là où on a toujours vécu, là où on a élevé ses enfants, où on a vécu avec son mari avant qu'il ne disparaisse, là, au final, où on a ses souvenirs.

Sauf que ce domicile-là est aussi celui qui, en raison de ses nombreuses inadaptations, peut soit générer de l'isolement social, soit provoquer des chutes, responsables de plus de 9.000 décès chaque année chez les 65 ans et plus. Or, selon un récent baromètre publié par Silver Valley², si 69 % des 60 ans et plus déclarent que l'adaptation de l'habitat est une priorité pour eux, seuls 5 % d'entre eux ont réalisé des travaux spécifiques d'adaptation à l'avancée en âge. Face aux fragilités qui apparaissent en vieillissant, le domicile traditionnel peut donc rapidement devenir inadapté quand **la RSS, par opposition, se présente justement comme une réponse adéquate aux besoins de ces nouvelles générations**.

Tel est aussi le véritable défi de la RSS : apparaître non comme une « institution » « hébergeant des personnes âgées » mais bien comme une solution consistant à juxtaposer des logements, des « chez soi », assortis de prestations permettant d'avoir une vie sociale.

Les RSS : combien, où, pour qui ?

Le nombre d'établissements, le lieu de leur implantation et le public visé sont également au cœur des débats et des réflexions sur l'évolution future des Résidences Services Seniors.

Les chiffres sont là pour illustrer cette vague. **Autour de 540 en 2016, le nombre de RSS est estimé aujourd'hui à 972**. Un parc français qui a donc presque doublé en cinq ans. Et contrairement aux Ehpad ou aux résidences autonomie

2. Baromètre « Comment la pandémie a modifié le quotidien des plus de 60 ans ? » réalisé par Silver Valley en partenariat avec Happy Visio – publié en mars 2021

(dont le nombre augmente au compte-gouttes depuis 10 ans), les prévisions annoncent un maintien de cette dynamique sur 10 ans, avec **la mise en exploitation de 80 à 90 résidences par an**³. Le Haut Conseil de la famille, de l'enfance et de l'âge estimait quant à lui, dans un rapport publié en novembre 2018, que le parc des résidences services seniors pourrait augmenter de +330% à +440% d'ici 2030.

Le marché des RSS fait donc face à **un potentiel de croissance** exceptionnel, que les opérateurs pourront concrétiser à condition d'adapter leur stratégie pour répondre aux besoins futurs du plus grand nombre.

Une diversification des implantations d'une part. A l'échelle nationale, les opérateurs - même s'ils se concentrent toujours sur leurs zones de prédilection comme les régions PACA, Bretagne ou Nouvelle Aquitaine où les seniors sont les plus représentés - se lancent aujourd'hui à la conquête de zones moins attractives a priori pour les seniors mais dotées de populations de plus de 75 ans en forte croissance. Certains acteurs commencent par ailleurs à s'intéresser à des communes moins urbaines et de taille moins importante qu'historiquement mais où les besoins exploseront demain. **Ces diversifications sont essentielles pour aller à la rencontre des nouveaux besoins.**

Une diversification des business models d'autre part. Si les RSS s'adressent à une population plus aisée que celles des résidences autonomie notamment, la modularité des offres, l'existence de services à la carte et la variété des positionnements des opérateurs leur permettent d'être en phase avec la solvabilité de plus de la moitié des seniors retraités⁴. Une donnée qui tord le cou à l'idée selon laquelle ces résidences sont un produit de luxe mais qui sous-tend quand même que les tarifs pratiqués ne sont pas adaptés à l'autre moitié de cette population. **Pour toucher cette dernière et activer ainsi tous les leviers de croissance disponibles, un modèle de « résidence à vocation**

sociale » commence donc à émerger. C'est lui qui permettra de toucher l'autre moitié de cette population de plus de 75 ans qui est en train d'exploser.

Parce qu'elle est capable de s'adapter à ces enjeux territoriaux et sociaux, la résidence services seniors supplante les résidences autonomie - qui sont plus accessibles mais dont on peine à trouver un modèle économique viable - mais aussi les habitats API⁵ - dont tout le monde parle mais qui n'ont pas la capacité de couvrir à court ou moyen termes une demande qui explose - et s'affiche bien comme **le seul concept résidentiel intermédiaire capable de répondre massivement aux besoins présents et futurs de la population âgée autonome mais fragile.**

La pertinence et donc l'émergence de l'offre de RSS sur les territoires met par ailleurs en avant les nouvelles orientations des compétences sociales des maires qui, longtemps focalisés sur la jeunesse, font désormais face au vieillissement de leur territoire. D'où la nécessité pour chaque décideur local de bien comprendre les enjeux autour du modèle de la RSS afin de se saisir à bon escient de cette opportunité pour appréhender au mieux le défi de la longévité auquel il fait face.

3. Source : projection du cabinet Xerfi Precepta

4. Selon Jean-Christophe Driant, auteur de l'étude très exhaustive de Xerfi sur le secteur : 45% des plus de 60 ans sont capables de soutenir un loyer en résidence dans un modèle entrée de gamme très intégré (avec un socle de services important) et ce chiffre monte à 75% si l'on s'intéresse à une offre 100% à la carte.

5. Habitat API : Habitat accompagné, partagé et inséré dans la vie sociale





Partie 1

DES ANNÉES 1970 À AUJOURD'HUI : **LA CONSTRUCTION D'UN MODÈLE EN 4 TEMPS**

L'histoire des Résidences services seniors (RSS) est d'abord celle d'un mode d'hébergement qui s'est façonné puis développé en-dehors de tout cadre légal adapté. Si la réforme⁶ du régime de copropriété de 1965 a en effet permis quelques années plus tard l'émergence de résidences avec services, il aura fallu attendre la loi du 13 juillet 2006⁷ pour que les spécificités du régime de ces résidences soient reconnues dans le champ de la copropriété. Et ce n'est que 10 ans plus tard, avec la loi du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement⁸, dite Loi ASV, qu'une définition juridique des résidences services sera introduite dans le code de la construction et de l'habitation : « ***un ensemble d'habitations constitué de logements autonomes permettant aux occupants de bénéficier de services spécifiques non individualisables. Les services spécifiques non individualisables sont ceux qui bénéficient par nature à l'ensemble des occupants*** ».

Si cette loi a permis d'imposer l'offre de résidences services dans le paysage du vieillissement, cette définition et le décret d'application listant les «services non individualisables» n'ont néanmoins pas permis de formaliser le fondement et le rôle des résidences services seniors en tant qu'acteur du bien vieillir.

Une erreur qui pourrait être corrigée dans le cadre d'une future «Loi Grand Âge» ou d'un «pacte générationnel», à condition de ne pas figer le modèle puisque, à l'inverse des résidences autonomie ou des Ehpad, les RSS demeurent **hors du secteur médico-social**, ne relèvent donc pas du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF), n'ont pas besoin d'une autorisation préalable du Conseil Départemental ou de l'Agence Régionale de Santé et ne sont donc soumises à aucune procédure d'évaluation ou de contractualisation. En un mot : **pour créer et faire fonctionner une résidence services seniors, il « suffit » d'un permis de construire** délivré par la Mairie de la commune d'implantation. Une souplesse qui a évidemment largement contribué à l'essor de ce secteur qui s'est construit en 4 grandes étapes.

6. La loi du 10 juillet 1965 (et le décret du 17 mars 1967) régit tout immeuble dont la propriété est répartie entre plusieurs personnes, par lots comprenant chacun une partie privative et une quote-part de parties communes. Elle constitue le syndicat des copropriétaires qui a pour objectif la conservation de l'immeuble et l'administration des parties communes.

7. La loi du 13 juillet 2006 portant engagement national pour le logement (ENL) les légalise et crée le régime des résidences dites « résidences services » en introduisant le chapitre IV Bis à la loi du 10 juillet 1965.

8. Article 15 de la loi du 28 décembre 2015 pour l'adaptation de la société au vieillissement, dite loi « ASV »



ANNÉES 1970 : L'ÉMERGENCE D'UN PRODUIT IMMOBILIER POUR PROPRIÉTAIRES OCCUPANTS

Nous sommes **en 1973** à Biarritz. Un promoteur immobilier, Hervé Picot, décide de construire des appartements avec services pour des retraités et personnes âgées encore valides. Quelques années plus tard, **les jardins d'Arcadie**, en lisière de l'aéroport de Biarritz-Anglet, comptent 354 appartements, deux courts de tennis, une piscine, une salle de spectacle, un restaurant... Le concept plaît suffisamment pour que le promoteur crée d'autres résidences de ce type à Grasse, Annecy, Bordeaux, Pau ou Paris.

A la **fin des années 70**, c'est au tour du groupe Cogedim de se lancer dans le concept de résidences services avec **Les Hespérides** qui connaissent un franc succès tout au long des années 80. Dans les années 80, chaque groupe immobilier va vouloir créer sa propre gamme au nom exotique : ce seront les résidences « Liberty » pour Kaufman & Broad, les Castalies pour les Nouveaux Constructeurs, les Symphoniales pour le groupe Capri ou encore les « Thébaidés » pour GFF⁹.

A cette époque, le concept apparaît novateur proposant un logement individuel assorti de services de « qualité de vie » au sein de résidences où les seniors sont alors pour la plupart co-proprétaires occupants. Néanmoins, ces RSS, dites de « première génération », se caractérisent par une tarification contraignante comportant un montant de charges identique pour tous : un mode de tarification qui entretient alors une confusion entre les charges de copropriété et les charges de services, et ce, en raison de la gestion directe des services par les résidences elles-mêmes.

Le syndicat des copropriétaires propose alors aux habitants des services qu'il « produit » lui-même ou qu'il achète en bloc à un prestataire. Les charges de services sont donc assimilées à des charges de copropriété dont les copropriétaires doivent s'ac-

quitter, même s'ils n'en sont pas les bénéficiaires directs ou ne les consomment pas. Mais rapidement, ce système va trouver ces limites notamment quand la génération des ayant-droits - les enfants des co-proprétaires âgés - vont hériter de logements dont ils n'auront pas l'usage direct ou qu'ils seront incapables de vendre à des personnes âgées utilisatrices des services. Trois limites du modèle de première génération vont apparaître.

- **La confusion entre charges de copropriété et charges de services**

Progressivement, certains copropriétaires qui ne consommaient pas les services afférents à leur logement ont refusé de s'acquitter des dépenses liées, entraînant des conflits au sein des syndicats de copropriétaires. Un phénomène aggravé lors du décès de l'occupant et lorsque les héritiers, n'occupant pas le logement, refusent par exemple de verser les charges pour la restauration. L'augmentation de la part des copropriétaires ne souhaitant plus s'acquitter des charges a peu à peu abouti à une augmentation des charges dans ces résidences.

- **Les difficultés en cas de revente ou de cession**

L'existence de charges incompressibles, que le propriétaire a l'obligation de payer, qu'il occupe ce domicile ou non, rend difficile la revente du logement ou même la cession à titre gratuit à une association. Cette situation est la résultante d'un problème de gouvernance, aucun interlocuteur n'étant réellement responsable de la vacance des logements dans ce modèle.

- **Une répartition des rôles, source de confusion et de conflits d'intérêts**

La possibilité laissée aux syndicats de prester eux-mêmes des services peut générer des conflits d'intérêts, voire des interrogations sur leur légitimité à fournir des services de qualité.

Même si cette situation a été relativement assainie, notamment avec la Loi ASV qui est venue préciser la liste des services pouvant être considérés comme non individualisables et donc faisant partie des charges de copropriété, le modèle a progressivement perdu de son attrait au profit d'une nouvelle génération de résidences qui se déploie depuis le début des années 2000.

9. Le nouvel âge des résidences médicalisées – Les Echos – Fanny Beuscart – 7 novembre 1996

ANNÉES 2000 : LA CONSTRUCTION D'UN MODÈLE SUR MESURE PAR DES ACTEURS SPÉCIALISÉS

A partir des années 2000, une nouvelle génération de RSS voit le jour. Ce modèle dit de « *seconde génération* » ayant appris des erreurs du passé, repose sur une séparation nette (voir détails p.27) entre investisseur, gestionnaire et résident. Ce dernier est locataire de son logement et paie donc un loyer auquel s'ajoutent les charges liées aux services, proposés et gérés par le gestionnaire qui est un exploitant indépendant. Tandis que la première formule s'adressait plutôt à des seniors « actifs », **la deuxième, vise principalement des seniors « autonomes mais fragiles » à qui elle propose un modèle plus orienté sur le « bien vieillir », à travers un logement et des services adaptés, dans un environnement sécurisé et un cadre facilitant le maintien des liens sociaux.**

L'appartement témoin « seconde génération » : un T2 conçu pour une personne seule et fragile

Avec moins de 30% d'hommes, les clients des résidences de seconde génération sont **d'abord et avant tout des femmes vivant seules**. En effet, la part des couples ne représente que 10 à 25% des résidents selon les opérateurs. De même, la moyenne d'âge des résidents y est bien plus élevée que ce que l'on peut imaginer. L'âge moyen d'entrée en RSS est en effet de 80 ans, soit 5-6 ans de moins seulement que ce qui se constate en Ehpad. Et **les locataires y ont en moyenne 85 ans** même s'il n'est pas rare de lire dans la presse quotidienne régionale qu'une résidente fête ses 100 ans.

Et même si la génération des nouvelles RSS n'est pas encore très ancienne - ce qui limite la pertinence de cet indicateur - **la durée moyenne de séjour en RSS est proche de 6 ans**, soit une durée près de 3 fois supérieure à celle constatée en Ehpad¹⁰.

10. Ces statistiques ont été établies à partir des réponses à un questionnaire en ligne auquel ont répondu 320 résidences issues de 11 opérateurs différents.

Cette nouvelle génération de résidences propose un modèle plus orienté sur le « bien vieillir », à travers un logement adapté et des services à la carte, dans un environnement sécurisé et facilitant les liens sociaux.

Accueillant en majorité des personnes seules, logiquement les RSS **proposent principalement des T2** (lesquels, en fonction des groupes, **représentent entre 50% et 80% des logements**). Leur surface varie peu, allant de 40m² à 46m² pour les plus grands, comme c'est le cas dans les résidences haut de gamme des groupes Steva, Heurus ou Montana.

Tous les groupes proposent également des T1 et des T3, qui représentent respectivement de 5% à 20% et de 10 à 30% des logements disponibles. Pour Delphine Mainguy, ancienne directrice générale du groupe Maisons de Familles, l'offre en T3 ne doit pas être négligée : « *Dans nos résidences implantées en centre-ville, destinées à une clientèle plutôt aisée, ce sont les T3 qui se louent le plus vite, il y a une vraie demande qui nous a surpris au début. On partait sur 10% de T1, 25% de T3 et le reste en T2 mais on réfléchit finalement à avoir plus de T3 et à agrandir les T2* ».

Les logements sont généralement composés d'une cuisine, d'une salle d'eau et d'une ou plusieurs chambre(s), pensées et aménagées pour un public autonome mais en début de fragilité, voire fragile. **Accessibles, confortables et sécurisées**, ces pièces sont conçues pour accueillir des personnes à mobilité réduite et/ou présentant certains handicaps (sonnettes adaptées aux malentendants, tiroirs avec amortisseurs, etc.) et **limiter au**



Des clients de plus en plus connectés

Face à ce qu'on appelle l'illectronisme – terme désignant cette difficulté à utiliser les outils numériques - l'âge demeure un facteur explicatif important. Le baromètre 2021 du Credoc¹ indique toutefois un véritable tournant dans l'usage du numérique par les seniors. L'équipement en smartphones s'envole par exemple chez les 70 ans et plus pour atteindre 59% de cette population (contre moins de 40% en 2018). La crise sanitaire a accéléré la prise en main des seniors des outils numériques : près d'un retraité sur deux utilise par exemple une messagerie instantanée en 2020 (48%, contre 28% en 2019). Une autre étude² illustre ce phénomène avec l'exemple de l'application WhatsApp, utilisée pour la première fois par 46% des seniors pendant le confinement. En résidence seniors en particulier, la crise a accéléré cette dynamique. Dans les résidences Senioriales, par exemple, 157 comptes WhatsApp et 82 comptes Skype ont été créés durant le premier confinement en 2020.

Il est donc logique que les Résidences services seniors proposent un ensemble d'outils numériques pour une génération de plus en plus connectée et experte. Aux offres de service de base peuvent s'ajouter des applications dédiées servant notamment à maintenir un lien avec les familles. Le réseau privé Familéo, par exemple, s'est rapidement développé en RSS avec pour objectif de livrer chaque semaine à chaque résident un « journal » retraçant les activités de leurs enfants et petits-enfants. En sus de la mise à disposition de tablettes avec des bouquets de services, les Jardins d'Arcadie intègrent le système DIANE (Domotique Intelligente pour l'Autonomie et plateforme Numérique pour les Echanges) et DOMITYS le portail Iris (informations relatives à la résidence, prise de Rendez-vous, réservations, choix du menu).

1. Baromètre Numérique 2021, Credoc.

2. « Quel impact le confinement a-t-il eu sur l'usage du digital par les plus de 50 ans ? », Seniosphère Conseil, 2020.

maximum les risques d'accidents domestiques

(vastes salles d'eau avec douches à l'italienne et barre de maintien, volets électriques, absence d'angles saillants, plaques à induction, etc.). Rappelons en effet qu'en 2012, 8 700 personnes de 65 ans et plus sont décédées suite à une chute, parmi lesquelles 70% avaient 85 ans et plus. De même, 75 000 hospitalisations chaque année sont motivées par une fracture du col du fémur chez les plus de 65 ans. 9 fois sur 10, cette fracture est consécutive à une chute¹¹.

Sans faire de ces appartements des décors de science-fiction, **la domotique s'est également peu à peu étendue dans les logements des résidences services** : détecteurs de chutes, objets connectés de téléassistance, pilotage des volets et de l'éclairage ou encore contrôle de l'accès au logement viennent garantir aux locataires l'environnement sécurisé qu'ils peuvent rechercher à l'apparition de premières fragilités, à la suite d'un accident de la vie ou à la mort d'un conjoint, par exemple. Ce **sentiment de sécurité est évidemment également renforcé par l'organisation des résidences**, qui assurent aux locataires une présence en continu et l'absence de démarchage à domicile.

Adaptés eux aussi aux fragilités des locataires, **les espaces collectifs des RSS** sont adaptés aux désirs de lien social de ce public. Ouverts aux familles ou aux habitants de la commune, les espaces sont pensés pour **faciliter la convivialité, les échanges entre les résidents qui le souhaitent et l'accueil de leurs proches** (grands salons communs, salons privés ou même, dans certains cas, chambres d'hôtes).

« Tout à la carte » ou « intégrés » : des services orientés sur le bien vieillir

L'offre dans les RSS de seconde génération repose sur un socle de services communs (accueil, espace de convivialité, présence permanente de professionnels formés aux premiers secours...) proposé à tous les résidents, qui s'acquittent d'une facture mensuelle pour en couvrir les frais d'exploitation. Ces services, on les qualifie de **services non-in-**

11. « Nous vieillirons ensemble : 80 propositions pour un nouveau Pacte entre générations », rapport Interministériel, Luc Broussy, mai 2021.

individualisables (SNI) dont la liste a été précisée par le décret du 14 décembre 2016 ¹² : « *l'accueil des résidents et des visiteurs ; la mise à disposition d'un personnel spécifique attaché à la résidence et éventuellement de moyens techniques, dans le but d'assurer la sécurité des personnes et des biens, et enfin le libre accès aux espaces de convivialité et aux jardins* ». Un débat avait d'ailleurs eu lieu à l'époque, **beaucoup considérant que cette liste très a minima gâtait l'essence même des RSS et leur rôle en termes de prévention**, exercé notamment à travers l'animation et l'accès à une offre de restauration.

En fonction de leurs besoins, de leurs ressources et de leurs envies, les résidents peuvent librement opter pour d'autres services à la carte : restauration, assistance personnalisée, ménage... On parle alors de **services individualisables**. Le locataire bénéficie ainsi d'une **liberté de choix** des services proposés et par conséquent **d'une certaine maîtrise des coûts**. Cette flexibilité garantit en outre une adaptation de l'offre selon les besoins réels de chaque personne au regard de sa situation, de son avancée en âge et de son degré d'autonomie.

Selon leur implantation géographique et leur positionnement tarifaire, les enseignes ont développé **des offres de services plus ou moins larges et plus ou moins internalisées**. Dans les résidences Sénioriales ou Serenya, par exemple, seule la mise à disposition des personnels d'accueil et des animations basiques de la résidence est incluse dans le loyer. Tous les autres services sont proposés à la carte et généralement assurés, pour plus de flexibilité, par des prestataires extérieurs. Des groupes comme DOMITYS, Les Jardins d'Arcadie, Les Girandières ou encore Les Essentielles proposent, quant à eux, un « package de base » plus large pouvant inclure (selon l'opérateur et selon la résidence) l'accueil des visiteurs et prestataires sur une plage horaire très large, la réception et la remise du courrier, les navettes pour des déplacements extérieurs, l'accès à des boissons et pâtisseries à l'heure du thé ou encore l'aide au portage de courses lourdes.

12. Décret n° 2016-1737 du 14 décembre 2016 déterminant les catégories de services spécifiques non individualisables pouvant bénéficier aux occupants des résidences-services, en application de la loi ASV.

D'ailleurs, pour cerner au mieux les attentes de sa clientèle, **le groupe Sénioriales a conçu une démarche de co-construction des nouvelles offres de service** adaptées aux besoins et aux usages, au sein d'un « Lab Sénioriales ». Dans ce « Lab », 40 résidents, renouvelés tous les 3 ans pour un tiers, sont conviés quatre demi-journées par mois, avec une équipe de collaborateurs, à participer à des journées d'expertise et d'évaluation auprès d'entreprises de la silver économie qui souhaitent développer leurs offres au sein du groupe. Benjamin Misery, président directeur général du groupe assume ce processus itératif : « *Cela nous permet d'avoir une offre validée par les usagers. On a dégagé une vraie méthodologie et on apporte notre expertise aux sociétés qui nous sollicitent* ».

Le service de restauration, s'il ne peut pas être inclus dans le loyer de base, n'en demeure pas moins indispensable dans une RSS. Pour François Georges, président du groupe ACAPACE - Les Jardins d'Arcadie, « *Il faut une diversité d'offre mais on se rend compte qu'il y a des incontournables. Certains sont arrivés sur le marché en voulant faire des économies, ne pas offrir de restauration et travailler avec des traiteurs locaux... Mais ça ne fonctionne pas ! Les gens veulent bénéficier d'une restauration sur place qui ne soit pas obligatoire mais qui soit disponible* ».

Concernant **les services à domicile**, les approches sont là aussi très diverses. Les résidences orientées sur un tout à la carte font généralement le choix de l'externalisation d'une grande partie des services à disposition des résidents. Elles ne sont pas dotées d'une autorisation de Service d'Aide et d'Accompagnement à Domicile (SAAD) et les prestations proposées ne peuvent donc pas être intégrées à un plan d'aide financé par l'APA. Les autres résidences qui privilégient les packs élargis font généralement le choix de l'internalisation de ces services et sont dotées d'une autorisation de SAAD.

Le groupe Heurus pousse même cette logique d'intégration plus loin, en incluant un SAAD internalisé et la présence d'une infirmière coordinatrice dans un pack de service unique. Pour Karine Bachelier, la présidente du groupe, « *les personnes âgées ont du mal à admettre leurs besoins, il*



est donc indispensable de proposer un pack de services identique pour tous, basé non pas sur leurs attentes mais sur leurs besoins. Notre rôle est d'offrir un service basé sur la prévention et améliorer le parcours de santé de la personne âgée ».

En 10 ans, ce modèle « seconde génération » va rapidement se développer sur le territoire, porté par des exploitants gestionnaires, filiales ou capitalistiquement liés à des groupes de promotion immobilière, qui en feront leur métier. Ces « pure players » vont peu à peu dominer le marché, loin des acteurs du secteur médico-social, qui ne s'y intéresseront que plus tard.

ANNÉES 2010 : L'ARRIVÉE (TARDIVE) DU MÉDICO-SOCIAL

Aussi étonnant que cela puisse paraître, les groupes privés d'Ehpad, qui dès le début des années 2000 comptent des centaines d'établissements, n'ont pas été au rendez-vous des RSS. Non seulement ils n'en ont pas compris de suite la pertinence mais certains n'y voyaient là qu'une mauvaise manière de créer une forme de maison de retraite sans passer par les conditions d'autorisation drastiques d'un établissement médico-social.

Ce n'est qu'en 2007 qu'Emera, le groupe d'Ehpad fondé par Claude Cheton, se lance dans l'aventure des RSS. Il théorise même la logique consistant à accoler une RSS à un Ehpad. Un rapprochement qui propose un parcours résidentiel permettant de ne pas avoir à changer d'environnement lorsque la personne devient dépendante. Un rapprochement qui permet aussi de mutualiser un certain nombre de services (restauration notamment) entre RSS et Ehpad. Et qui permet enfin d'optimiser les fonciers encore disponibles à proximité de l'Ehpad.

Mais quand intervient en 2009 la loi HPST¹³ qui rénove le système d'autorisation des Ehpad et impose les appels à projet, le robinet de création de ces établissements va rapidement se tarir. Les groupes privés d'Ehpad vont alors dépasser leur

13. Loi Hôpitaux, Patients, Santé, Territoires du 21 juillet 2009

“Les offres mixtes Ehpad / RSS permettent d'implanter des RSS dans des zones géographiques moins denses, puisqu'un Ehpad y a déjà trouvé sa place.”

Brice Tirvert
directeur général adjoint de Domidep

méfiance vis-à-vis des RSS et peu à peu s'intéresser à ce secteur.

Si DomusVi, à travers Les Templitudes, avait très tôt, dès les années 90, opéré une incursion sur ce marché, ce n'est que progressivement que Orpea, Colisée, Steva ou Medeos vont se jeter à l'eau et créer ici ou là des résidences accolées à leurs Ehpad, toujours **dans cette logique de parcours**. Pourquoi ont-ils mis autant de temps à se lancer ? Tout simplement parce que quand DOMITYS démarre au début des années 2000, les groupes d'Ehpad sont, eux, concentrés sur la médicalisation de leurs Ehpad en France et l'exportation de leur modèle, pour ceux qui opèrent à l'étranger.

Mais peu à peu, la RSS s'impose alors comme une évolution stratégique logique pour ces groupes qui gèrent déjà des Ehpad voire des services à la personne. Pour Thierry Zucco, ancien responsable du développement chez **Adef Résidences** : « La RSS n'est pas une priorité mais un angle stratégique, ce n'est pas un objectif en soi mais une opportunité qu'il faut proposer dans le parcours ». C'est donc autour de ces notions de parcours et de transversalité de l'offre que vont se construire **ces offres mixtes Ehpad / RSS**. Une démarche qui, comme le souligne Brice Tirvert, directeur général adjoint de Domidep « permet en outre d'implanter des RSS dans des zones géographiques moins denses que les pureplayers puisqu'un Ehpad y a déjà trouvé sa place ».

Le groupe Colisée met quant à lui en avant les avantages pour les couples dont l'un des membres a besoin d'être accompagné en Ehpad. « *Nous accueillons souvent en RSS des personnes dont le conjoint vit en Ehpad ou qui rejoint l'Ehpad quelques mois après leur arrivée au sein de la résidence. Ces synergies sont essentielles* », explique Arnaud Méjane, ancien directeur général de Colisée France.

Depuis quelques années, toutefois, **les choses s'accélèrent et les principaux groupes d'Ehpad créent leur propre enseigne de RSS à coup de rachats ou de créations.** C'est le cas notamment du groupe Steva qui a démarré avant les autres et a déjà 14 résidences à son actif, d'Orpea qui se développe à travers les marques Primavera et Nahoma ou encore de Korian, qui a racheté en 2020 les Essentielles et a aujourd'hui de nombreux projets, dont le dernier en date, la Casa Barbara, fait beaucoup parler de lui. Pensée en collaboration avec la Famille Trigano, cette résidence de 110 appartements (du studio de 26m² au 3P de 74 m²) au cœur de Levallois Perret se veut « un lieu de vie d'un nouveau genre », adapté aux papyboomers de demain. Pour cela, elle mise sur la convivialité, le beau, le moderne. Si ce projet est perçu comme audacieux, il est aussi perçu comme une niche, ciblée sur le marché des seniors appartenant aux 9^è et 10^è percentiles des retraités pouvant payer un loyer de 2500 à 3000 € hors services.

Face à cette diversification des modèles proposés et afin d'offrir aux consommateurs un minimum de repères, **le secteur a décidé de créer un « Label » propre aux RSS.** Sur la base d'un rapport IGAS paru en février 2015, les deux syndicats professionnels regroupant la majorité des groupes du secteur, **le SYNERPA et le SNRA, ont monté le label « VISEHA »** pour « Vie Seniors et Habitat ». Ce label a pour objectif de renforcer la reconnaissance du savoir-faire et de l'offre des opérateurs et de garantir un haut niveau de qualité. Il répond ainsi à 3 enjeux : (i) de lisibilité, afin de permettre au grand public de se repérer parmi les catégories de résidences pour personnes âgées ; (ii) de qualité, les résidences services engagées dans le label devant offrir un socle commun sur le plan immobilier et des services et (iii) de croissance, permettant aux opérateurs de se structurer autour d'une référence connue et reconnue. Fin 2021, 230 résidences étaient labellisées.

AUJOURD'HUI : L'ÉMERGENCE DES RÉSIDENCES À VOCATION SOCIALE

Qu'elles émanent de groupes immobiliers ou médico-sociaux, les résidences services seniors sont encore perçues comme s'adressant aux catégories aisées, ou pour le moins aux classes moyennes supérieures.

Certes, on pourrait considérer que les plus de 2 000 résidences autonomie hébergeant en France environ 110 000 personnes âgées jouaient le rôle de « RSS » pour les catégories les plus modestes. Il n'en reste pas moins que de nombreux acteurs du secteur à but non lucratif cherchent aujourd'hui à monter des projets de RSS à vocation sociale.

Ainsi en octobre 2018, CDC Habitat (Groupe Caisse des Dépôts) et le groupe Les Villages d'Or ont signé un accord portant sur la construction et la gestion de résidences de logements sociaux dédiés aux seniors pour les cinq prochaines années (soit environ 3 500 logements). Ce partenariat marque le début d'une nouvelle ère pour les résidences seniors : **la volonté de mettre ce produit à disposition d'un public aux revenus modestes et de construire ainsi « la résidence services seniors à vocation sociale ».**

Pour autant **l'idée selon laquelle la RSS se résume à une résidence pour CSP+ est un tantinet caricaturale.** En effet, 45% des seniors âgés de 75 ans et plus¹⁴ sont aujourd'hui capables de payer un loyer en RSS dans un modèle tout compris et d'entrée de gamme (cf. résidences Aquarelia). Avec le tout à la carte pratiqué par exemple chez les Sénioriales, la proportion s'élève à 75% des 75 ans et plus¹⁵. Pour Benjamin Misery, président directeur général du groupe, « *si on individualise un maximum de services, la RSS peut être un produit de mass market, un produit populaire au sens noble du terme* ». Pour un modèle semi haut-de-gamme comme DOMITYS, 35% des seniors âgés de 75 ans et plus¹⁶ sont capables de soutenir un loyer.

Si la RSS n'est donc pas nécessairement un produit

14. Ibid.

15. Ibid.

16. Etude Xerfi Precepta 2021.



de luxe, le développement d'un modèle social n'en demeure pas moins indispensable pour s'adresser aujourd'hui à l'ensemble de la population des 75 ans et plus. Pour Benjamin Nicaise, président de Consultim Groupe, cette tendance n'est d'ailleurs pas spécifique au RSS : « *C'est vrai pour tout : les voitures, les voyages, etc. Les marchés sont orientés sur les offres access* ». Mais pour Jean-François Vitoux, directeur général d'Arpavie, la RSS sociale trouve sa raison d'être dans un phénomène plus spécifique : « *face à l'explosion de la population des 75-85 ans, qui n'auront pas besoin d'aller en Ehpad mais qui ne pourront pas tous rester à domicile, les deux réponses existantes - la RSS et la résidence autonomie - sont partielles. Les RSS car elles s'adressent plutôt aux 3ème et 4ème quartiles de la population et les résidences autonomie car c'est extrêmement difficile d'équilibrer un projet sans des niveaux de subventions des collectivités territoriales très élevés. Or, on ne peut pas faire reposer la réponse à un besoin de la population uniquement sur d'hypothétiques subventions* ».

Sans remettre en cause la pertinence et la légitimité du modèle existant, le secteur prend donc aujourd'hui **un virage social net**, qui demande aux acteurs de faire preuve d'innovation :

- Pour cela, **l'association API Provence**, qui gère 2 000 logements en région Sud PACA (résidences étudiants, logement d'urgence, résidences sociales mais aussi résidences autonomie et résidences services seniors), a réussi le pari d'ouvrir depuis 2020 trois RSS à Antibes, Grasse et Vitrolles avec une vocation sociale puisqu'elles proposent sur ces communes des T1 meublés et adaptés de 25m² services inclus pour moins de 700 euros charges comprises (618€ pour Antibes). Les modalités de candidature ? « *Avoir au moins 60 ans et des ressources inférieures à 2200€ par mois pour une personne seule, 2900€ par mois pour un couple* »¹⁷. À terme, API Provence souhaite également développer des résidences autonomie et des résidences services seniors sur un même site afin de favoriser la mixité sociale. Un modèle dont d'autres opérateurs se sont déjà emparés comme le groupe Les

Jardins d'Arcadie à Versailles et à Lorient et dont certaines communes sont demandeuses.

- Le groupe **SOS Seniors** travaille quant à lui depuis quelques années sur la création de RSIVS, Résidence Senior Intergénérationnelle avec une Vocation Sociale. « *Ce nom de code, explique Guy Fontaine, directeur du développement et de l'innovation du groupe, est là pour ne pas parler du modèle RSS qui est défini dans la loi et qui n'est pas le nôtre. Aujourd'hui, notre modèle est hors réglementation mais avec les services déconcentrés de l'Etat qui ont compris l'enjeu, on exploite tous les possibles de la réglementation actuelle et on identifie les points sur lesquels elle peut évoluer pour s'adapter aux évolutions démographiques.* »

Pour construire à moindre coût et réduire ainsi le loyer du gestionnaire et a fortiori du locataire, la collaboration avec des bailleurs sociaux - seuls autorisés à mobiliser des prêts locatifs sociaux comme les PLAI et les PLUS - est une autre option intéressante. Depuis la Loi ASV, en effet, il est devenu possible de prioriser l'attribution de logements en faveur de personnes en situation de perte d'autonomie lié à l'âge ou au handicap « sous certaines conditions et après autorisation préalable du préfet ». Dans la théorie, les bailleurs sociaux peuvent donc être autorisés à réserver l'attribution de logements sociaux à une catégorie de population notamment en raison de l'âge. Dans la pratique, cet article est encore insuffisamment utilisé. L'enjeu consiste donc à rendre cet article 20 plus opérationnel pour rendre possible cette résidence services à vocation sociale.

Pour autant, une vraie mixité sociale supposerait de pouvoir utiliser concomitamment des PLAI (qui permettent de loger des retraités au minimum vieillesse) et des PLS (permettant de loger des personnes âgées ayant des revenus allant jusqu'à 2.200€ mensuels). Mais la superposition de ces deux formules n'est malheureusement pas possible. Aujourd'hui, en effet, un acteur privé à but lucratif peut obtenir et gérer du PLS mais n'a ni accès, ni la capacité de gérer un bâti qui aurait été financé via du PLAI ou du PLUS. Dès lors, si une Mairie souhaite obtenir d'un gestionnaire privé une résidence composée de 30% de PLS, de 40% de PLAI et de

17. Source : site apiprovence.org

30% de PLUS, pour assurer une mixité sociale mais aussi pour entrer dans les critères de la loi SRU, rien ne sera possible puisque le gestionnaire privé n'aura accès ni au PLAI, ni au PLUS. L'opérateur privé ne pourra pas non plus gérer une RSS dont les murs auraient été financés via des PLAI et des PLUS, même quand le bailleur voudrait faire appel à lui.

On se prive là d'une capacité de développement de ces Résidences à vocation sociale, que tous appellent de leurs vœux, y compris les acteurs privés lucratifs.

Enfin, au-delà du prix du loyer se pose **la question de la consommation des services**. Même s'ils

bénéficient de loyers modérés, en effet, les locaux sociaux ne consomment pas nécessairement de services, pour des raisons de solvabilisation ou d'usages. Or ceux-ci constituent l'essence même de la résidence services seniors dans son rôle de prévention. La création d'une prestation permettant de subventionner les services de bases pour ces profils - en dupliquant le modèle de l'aide à la vie partagée ou en élargissant cette dernière à tout senior répondant aux critères d'éligibilité quel que soit l'endroit où il réside -, pourrait corriger cette situation.

Le cas des résidences seniors sociales

Pour répondre à cet enjeu, le bailleur social Axentia tente aujourd'hui de construire un nouveau modèle autour des « logements-foyers ». A ne pas confondre avec les « foyers logements », établissements médico sociaux que la Loi ASV a transformés en résidences autonomie (RA).

Ces « logements-foyers » relèvent du code de la construction et de l'habitation (CCH) et sont définis à l'article L.633-1 comme « un établissement destiné au logement collectif à titre de résidence principale de personnes dans des immeubles comportant à la fois des locaux privatifs meublés ou non et des locaux communs affectés à la vie collective. Il accueille notamment des personnes âgées, des personnes handicapées, des jeunes travailleurs, des étudiants, des travailleurs migrants ou des personnes défavorisées ». **Historiquement, les logements-foyers abritaient 2 types de structures : les résidences sociales, dédiées à l'insertion et les établissements médico-sociaux** comme les EHPAD.

Pour créer une résidence avec services pouvant accueillir un public âgé, un bailleur social avait jusque-là **deux possibilités : un établissement médico-social (Ehpad ou RA) ou de l'habitat classique**. Dans les deux cas, cela **ne s'apparente pas à une RSS** : dans le premier, qui dit « médico-social », dit autorisation et appel à projet et dans le second, qui dit « habitat classique » dit « interdiction de facturer des services obligatoires ». Or, comme expliqué depuis le début de ce rapport, les services sont l'essence même de ces résidences.

Cette impasse tend néanmoins à s'ouvrir depuis la parution de la circulaire du 6 septembre 2021 visant à faciliter le déploiement de l'habitat inclusif et le Décret n° 2021-1862 du 27 décembre 2021 applicable depuis le 1er janvier 2022, qui ont rendu possible l'accueil d'un habitat inclusif au sein de ces logements foyers. On sort ainsi de l'habitat classique et il devient possible de facturer des services et de s'approcher ainsi du fonctionnement d'une RSS classique, tout en bénéficiant d'un conventionnement APL.

Une opportunité dont s'est d'ailleurs saisi Axentia pour son projet à Tours, dont le chantier va prochainement démarrer : une résidence seniors sociale de 107 logements, proposant un tarif pour un T1 bis (41m²) de 686,85 € en PLS et 549,39€ en PLUS. Pour son directeur général, Gilles Leclerc, « *cette évolution du CCH a permis de sortir de la logique pure de logement social pour entrer dans la catégorie habitat inclusif. Cela laisse entreapercevoir un assouplissement du carcan qui empêche aujourd'hui le déploiement de ce modèle social* ».



Partie 2

LA RESIDENCE SERVICES SENIORS, ACTRICE DE SON TERRITOIRE

Si le modèle des RSS apparait comme le seul capable de répondre massivement aux besoins présents et futurs de la population âgée autonome mais fragile, elle n'en est pas moins complémentaire des autres offres existantes, qu'il s'agisse d'habitat intermédiaire ou de structures plus médicalisées comme l'Ehpad. **Elle constitue en cela une pièce indispensable de l'écosystème du bien vieillir qui se construit aujourd'hui sur chaque territoire.** Une pièce dont il est d'autant plus intéressant de disposer qu'elle impacte positivement son territoire d'un point de vue social et économique.

UNE BRIQUE COMPLÉMENTAIRE DANS LE PARCOURS DE LA PERSONNE ÂGÉE

Avec 75 000 logements disponibles aujourd'hui, l'offre des RSS couvre à peine 1,2% de la population des 75 ans et plus. Pour Eric Eygasier, directeur général de DomusVi France, « *c'est encore une niche alors que le potentiel est énorme. Le public existe mais la demande n'est pas là en raison d'une certaine méconnaissance du secteur de la part du grand public mais aussi des pouvoirs publics* ». Nul doute qu'avec les perspectives démographiques et sociologiques décrites en préambule, le marché est appelé à se développer considérablement dans la décennie à venir, à condition toutefois de s'assurer de la compréhension par tous des spécificités du modèle et de sa complémentarité avec les autres offres existantes, - Ehpad, résidences autonomie et habitat API notamment.

RSS et Ehpad : une question de besoins

« *Les RSS d'aujourd'hui sont les Ehpad d'hier, quand ils s'appelaient encore Maisons de retraite* » : ce constat dressé par Sylvain Rabuel, PDG du

groupe DomusVi, est d'une totale pertinence et souligne combien le phénomène de médicalisation des maisons de retraite a créé depuis 30 ans un « trou dans la raquette » dans l'offre pour les personnes âgées, trou que les résidences services seniors sont venues combler.

En effet, dans les années 1970, les *maisons de retraite* étaient de simples résidences non médicalisées. Face à l'évolution des besoins de la population accueillie, les pouvoirs publics ont mis en place des « *sections de cure médicale* », sorte de quota de lits médicalisés qu'une maison de retraite pouvait solliciter pour financer des postes de soignants. Vingt ans plus tard, le processus de médicalisation s'est accéléré et la réforme de 1999 a donné naissance aux Ehpad, qui se sont multipliés sur le territoire en hébergeant progressivement des personnes âgées de plus en plus dépendantes¹⁸.

Conséquence de ce processus : les Ehpad se

18. Le GIR Moyen pondéré, qui mesure le niveau de perte d'autonomie des résidents d'un Ehpad sur une échelle de 0 à 1000 était de 600 au début des années 2000 et se situe à plus de 720 aujourd'hui.



sont progressivement spécialisés dans l'accueil des personnes les plus fragiles laissant ainsi un espace propice au développement **des Résidences Seniors qui sont en capacité aujourd'hui d'accueillir un public qui, dans les années 80, était celui des maisons de retraite.** Dans les années 80-90, les personnes âgées pouvaient entrer en maison de retraite uniquement en raison de fragilités physiques. Aujourd'hui, on y entre surtout quand apparaissent des déficiences psychiques qui rendent très difficile la vie à domicile.

On assiste donc de plus en plus à une légère translation : pendant que les Ehpad sont, de fait, de plus en plus spécialisés dans l'accueil de personnes ayant des troubles du comportement, les RSS, elles, hébergent une part croissante de personnes utilisant un déambulateur tant **on peut marcher difficilement sans avoir le moins du monde besoin de l'environnement médicalisé d'un Ehpad.**

RSS et Ehpad sont donc aujourd'hui très complémentaires mais, comme le souligne Sylvain Rabuel, « pour que les modèles cohabitent de manière harmonieuse, il faut clairement afficher le positionnement de chacun et, par conséquent, que les besoins en capacités d'Ehpad soient correctement anticipés. Sans création de lits supplémentaires, en effet, alors qu'on sait que le nombre de personnes âgées très dépendantes va exploser à partir de 2030, la demande va se déporter vers les résidences autonomie et résidences services ». Or, les RSS n'ont pas vocation à accueillir des personnes dépendantes. Certaines gèrent des fins de vie sans traitement lourd, mais elles n'ont ni la vocation, ni les compétences ou les équipes pour le faire sur un temps long. L'accueil des personnes désorientées n'est pas possible non plus, tout comme celui de résidents qui ont besoin de soins importants sauf, et encore, à avoir des accords avec des SSIAD (Services de Soins Infirmiers à Domicile).

La complémentarité entre RSS et Ehpad est donc évidente et doit le rester : **une personne peut finir sa vie en résidence seniors** tout comme elle peut, après y avoir passé quelques années, rejoindre un Ehpad pour les derniers mois de vie (comme c'est le cas déjà pour 20 à 30%¹⁹ des locataires de RSS).

19. Sources : auditions menées auprès de plusieurs opérateurs

RSS et résidence autonomie : une question de budget

Les résidences autonomie, anciennement « foyers-logements », sont des établissements médico-sociaux relevant de la loi n°2002-2²⁰. Elles se sont développées à compter des années 60, à la suite du rapport Laroque de 1962, dans le cadre des politiques d'amélioration de l'habitat. Celui-ci les a définies comme des « *logements individuels assortis de services collectifs implantés dans un même immeuble ou à défaut à proximité immédiate* ».

Les résidences construites entre les années 60 et les années 90 constituent encore aujourd'hui le cœur de l'offre²¹. Or, 70% d'entre elles sont la propriété de bailleurs sociaux qui, pour beaucoup d'entre eux, n'ont fait aucun effort au fil des ans pour les moderniser. Beaucoup souffrent ainsi d'une **certaine vétusté** sans qu'un grand plan ambitieux de rénovation immobilière n'ait jamais été envisagé par les pouvoirs publics. Selon l'Union nationale des CCAS, **près de 80 % des CCAS devraient en effet réaliser des travaux de confort ou de modernisation.** Or, la CNSA et la CNAV viennent tout récemment de mobiliser 40 millions d'euros sur les deux prochaines années, soit une goutte d'eau dans l'océan des besoins. Certes, la loi ASV de 2015 avait tenté de moderniser le concept de logements-foyers : elle n'est parvenue en réalité qu'à changer leur nom passant de logement-foyer à résidence autonomie. Mais les murs, eux, n'ont pas changé...

Au moment de l'émergence des Ehpad, les résidences autonomie ont, au début des années 2000, été cantonnées sur un segment précis : l'hébergement des personnes âgées valides dans la limite d'un GMP²² à 300. Mais les difficultés auxquelles sont confrontées ces structures ne leur ont pas nécessairement permis d'atteindre cet objectif sur tous les territoires, donnant ainsi l'opportunité aux résidences services seniors de créer une nouvelle offre adaptée à des besoins similaires.

20. Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

21. Résidences Autonomie : quels besoins ? Quelles attentes ? – Etude de Pierre-Marie Chapon pour la CNAV - 2017

22. Gir Moyen Pondéré : indicateur du niveau de dépendance d'une personne accueillie

Pour autant, ces 2 200²³ résidences réparties sur le territoire national répondent à un véritable besoin puisqu'elles sont d'une certaine manière **les résidences services des plus modestes**, le prix médian étant de 650€ par mois²⁴. Beaucoup des 110 000 personnes logées dans ces Résidences Autonomie ne s'y retrouveraient probablement pas, pour l'heure, dans l'offre RSS.

Résidences services et résidences autonomie ont pourtant bien une finalité commune : offrir un habitat et un ensemble de services au bénéfice de personnes âgées valides mais fragiles. La question n'est donc pas de les mettre en situation de concurrence mais de **penser la complémentarité de ces offres**, comme le font les Jardins d'Arcadie à Lorient et Versailles où le groupe, en partenariat avec le CCAS local, associe les deux modes d'hébergement.

Mais il faut aussi comprendre **la lourdeur que constitue la création d'une résidence autonomie**. Aujourd'hui, un promoteur associatif est contraint de passer par le filtre d'un appel à projet pour monter une résidence autonomie, puis ne pourra se passer de l'accompagnement financier des collectivités territoriales pour la faire fonctionner. Ainsi, dès lors qu'un certain nombre de groupes ou de bailleurs développeront massivement des RSS « sociales », il est fort à parier que les Résidences Autonomie se « ringardiseront » plus encore ... à moins qu'elles ne parviennent à renverser profondément et rapidement la tendance.

Le défi actuel des résidences autonomie réside en effet non pas dans l'extension du parc existant mais dans **leur capacité à reconstruire et moderniser leur modèle**. Une condition *sine qua non* pour ne pas devenir, demain, « le parent pauvre » des résidences services et se maintenir comme un maillon incontournable et complémentaire de l'écosystème.

RSS et habitat inclusif : une question de philosophie

Les pouvoirs publics n'ont de cesse depuis 2019

23. Selon la HAS, en 2017, on dénombrait 2317 résidences autonomie en France.
24. Source : CNSA, 2020

d'encourager le développement des solutions dites d'habitat inclusif qui font aujourd'hui florès sur tous les territoires en prenant différentes formes (habitats partagés, intergénérationnels, béguinages, ...). Quelles que soient les nominations qu'elles empruntent, elles ont toutes un point commun : elles sont **une alternative au logement individuel traditionnel et à la vie en « institution »**, alternative basée sur un mode d'habitation regroupé ou en « colocation ». Ce mode d'habitat se doit d'être assorti d'un projet de vie sociale qui fait l'objet d'un financement particulier : le forfait habitat inclusif ou, depuis 2021 dans certains départements, la prestation d'aide à la vie partagée (AVP).

L'habitat inclusif fait **l'objet d'un réel engouement** notamment depuis la parution du rapport²⁵ en juin 2020 de Denis Piveteau et de Jacques Wolfrom et le Gouvernement semble avoir la ferme ambition de développer massivement ce mode d'hébergement. Un appel à manifestation d'intérêt (AMI) a d'ailleurs été lancé afin de créer, d'ici 2026, 500 habitats pour personnes âgées ou en situation de handicap au cœur des petites villes. En 2022, ce sont 45 millions d'euros qui seront affectés à « l'aide à la vie partagée » pour financer cette modalité d'habitat.

Si l'habitat inclusif répond indéniablement à une demande qui va aller en s'accroissant, cette offre n'est en aucun cas assimilable à une résidence services seniors. En résidences seniors, il n'y a ni partage d'un logement, ni colocation avec les autres locataires. **Les deux offres répondent à des envies et des besoins différents et sont en cela complémentaires.**

La philosophie à l'origine du projet est elle aussi différente : un projet d'habitat inclusif est souvent porté par la société civile, en partenariat avec des collectivités locales et des bailleurs. Surtout, elle repose sur la volonté des personnes qui souhaitent elles-mêmes s'impliquer dans ce projet d'habitat collectif. La réalisation de ce type de projet se fait nécessairement au cas par cas.

Enfin, l'habitat API n'a pas vocation à se déve-

25. « Demain, je pourrais choisir d'habiter avec vous ! », Denis Piveteau et Jacques Wolfrom, juin 2020.



lopper, comme c'est le cas pour les RSS, massivement et rapidement. Ces structures accueillent en moyenne 10 habitants²⁶ et en 2020, les crédits habitat inclusif ont permis de financer 310 projets pour 2 936 habitants, parmi lesquels seuls 51 étaient destinés aux personnes âgées et 38 à un public mixte (personnes âgées et personnes en situation de handicap). **Il s'agit donc là d'une niche et en aucun cas d'un phénomène de masse à court ou moyen termes.**

UNE OPPORTUNITÉ ÉCONOMIQUE ET SOCIALE POUR SON TERRITOIRE D'IMPLANTATION

En proposant une solution d'hébergement qui permet aux personnes âgées de bien vieillir « chez elles », les résidences services sont en phase aujourd'hui avec les politiques publiques qui mettent l'accent sur l'adaptation de la société au vieillissement. Elles participent à cette orientation et concourent également à aider les municipalités tant elles peuvent impacter positivement le cœur des villes, les bourgs, ou les quartiers où elles s'implantent.

La RSS : zéro euro d'investissement pour les collectivités territoriales

Le 1^{er} janvier 2009 a marqué un tournant décisif dans l'essor du marché des résidences seniors. La création de mesures fiscales (voir encadré ci-contre) en faveur de l'investissement locatif a en effet rendu le « produit RSS » attractif pour les investisseurs particuliers, qui y ont vu le produit d'épargne par excellence en vue de leur retraite, et permis le financement de ces projets sans aucune aide de l'Etat ou des collectivités territoriales.

Certains groupes choisissent par ailleurs de développer une double offre locative. Aux locations meublées permises par les dispositifs cités ci-contre s'ajoute le dispositif dit « Pinel », visant à vendre aux investisseurs particuliers en nu et

d'avoir une offre de loyers plafonnés. L'opportunité, pour certains opérateurs, de proposer des loyers très inférieurs aux loyers des meublés.

Depuis plusieurs années, en outre, **les investisseurs institutionnels ont en partie pris le relais** (nous y revenons ultérieurement), faisant montre d'un intérêt croissant pour cette classe d'actif. Une certaine complémentarité s'est ainsi installée entre particuliers et institutionnels, les premiers investissant dans les villes petites ou moyennes et les seconds, dans les très grandes agglomérations. Une situation qui a permis aux RSS de nouvelle génération de peu à peu mailler tout le territoire.

Les RSS s'affichent donc comme un produit attractif aux yeux des investisseurs, mais également des collectivités, pour qui les RSS ont alors un caractère financier « indolore » et prévisible. Ni forfait soin payé par l'ARS, ni APA versée par le Conseil Départemental (sauf éventuellement pour les personnes en GIR 1 à 4 faisant appel à un SAAD), ni subventions immobilières : l'implantation d'une RSS sur un territoire n'entraîne en effet **aucune conséquence sur les comptes publics.**

La RSS : plateforme locale du bien vieillir

A l'image de l'Ehpad plateforme, modèle qui a fait l'objet de récents travaux au sein du Think Tank *Matières Grises*, la résidence services seniors a elle aussi l'opportunité de **rayonner sur son territoire et de s'afficher comme une ressource** pour ses habitants et pour les autres acteurs du bien vieillir.

En organisant des ateliers à destination de ses locataires et des personnes âgées du quartier (séances de gym douce, ateliers cuisine, etc.), elle se positionne tout d'abord comme **un acteur de la prévention de la perte d'autonomie et de la promotion du bien vieillir**, tout en permettant aux habitants de découvrir une résidence de l'intérieur. Une stratégie gagnant-gagnant, que Richard Claverie, président fondateur du groupe Montana, prône largement : « *On a tout intérêt à ouvrir nos maisons avec tous leurs équipements, à mettre nos services à disposition des habitants du quartier qui vont petit à petit s'acclimater à notre offre, et pour-quoi pas, venir ensuite chez nous* ».

26. Source : CIRCULAIRE INTERMINISTÉRIELLE N° DGCS/SD3A/DHUP/DGCL/2021/191 du 6 septembre 2021 relative au plan interministériel de développement de l'habitat inclusif.

Focus sur les dispositifs fiscaux qui font de la RSS un produit attractif

Spécifique aux résidences services dont le gestionnaire a obtenu l'agrément qualité visé à l'article L.7232-1 du code du travail, **le dispositif « Censi-Bouvard »** permet aux contribuables domiciliés en France qui sont loueurs de meublés non professionnels (LMNP) de bénéficier d'une réduction d'impôt équivalente à 11 % de la valeur du bien dans la limite de 300 000 euros pour un bien neuf ou ayant fait l'objet de lourds travaux de réhabilitation. Cette réduction d'impôt est étalée sur 9 ans, période durant laquelle l'investisseur est dans l'obligation de conserver le bien sous peine de perdre l'ensemble de son avantage fiscal. La limite de 300 000 euros signifie que le montant de la réduction d'impôt ne pourra pas dépasser 33 000 euros répartis sur 9 ans. En cas d'acquisition d'un montant supérieur à 300 000 euros, l'investisseur pourra tout de même amortir le delta entre la valeur d'acquisition et le plafond de 300 000 euros. Par exemple, si un investisseur réalise une acquisition dans le neuf d'un montant de 450 000 euros, il bénéficiera de 33 000 euros de réduction d'impôt répartie sur 9 ans et pourra amortir les 150 000 euros restants.

Les investisseurs peuvent également se tourner vers **le régime commun de type LMNP avec amortissement** afin de bénéficier d'une fiscalité avantageuse. Les loyers perçus sont imposés selon le régime des bénéfices industriels et commerciaux (BIC), plus favorable que celui des revenus fonciers dont relèvent les locations vides. Au-dessus de 70 000 € de recettes locatives (ou sur demande adressée au fisc si elles sont inférieures), le régime réel s'applique : il permet de déduire les charges (travaux, intérêts d'emprunt) et d'amortir le logement (sur 30 ans) et les meubles (sur 10 ans) qui le garnissent, si bien que les revenus locatifs peuvent être quasiment défiscalisés. En dessous de 70 000 euros, les recettes locatives sont soumises à une imposition forfaitaire : compte tenu d'un abattement forfaitaire de 50%, la moitié seulement des recettes est imposée. Il n'est possible en revanche de déduire aucune charge. Ce statut permet enfin de récupérer la TVA à l'achat, quel qu'en soit le taux. Seulement, si l'acquéreur cesse de louer le logement ou s'il le vend avant 20 ans, il devra rembourser au fisc le montant de la TVA économisée (en déduisant 1/20ème de ce montant par année de location), à moins que la personne à qui il cède son bien s'engage à poursuivre le bail commercial avec l'exploitant.

On retrouve parallèlement aux LMNP et « Censi-Bouvard » **le statut de loueur en meublé professionnel (LMP)**, peu répandu chez les particuliers. Celui-ci permet d'imputer l'éventuel déficit dégagé après déduction des charges sur l'ensemble de ses revenus. Il nécessite de remplir deux conditions : les recettes annuelles retirées de la location meublée (c'est-à-dire le total des loyers toutes charges comprises) par l'ensemble des membres du foyer fiscal doit dépasser 23 000 € sur l'année civile et être supérieures au montant total des autres revenus d'activité du foyer fiscal (salaires, autres bénéfices industriels et commerciaux...).

Mais cela va plus loin. Pour Aurélien Bordet, directeur des affaires publiques de DOMITYS, les choses changent depuis quelques années : « On était considéré il y a 8/10 ans par l'écosystème de la gérontologie comme des acteurs de l'immobilier qui faisaient des opérations de défiscalisation. Aujourd'hui, on perçoit mieux notre rôle sur les territoires, dans les régions, dans les quartiers. Les résidences signent des conventions avec les cliniques, les centres hospitaliers, les SSR, elles réalisent un vrai travail de coordination des besoins des personnes âgées, elles sont capables de les

accueillir en séjour tampon entre une sortie d'hôpital et le domicile... On a gagné une respectabilité par rapport à notre rôle dans l'écosystème de la personne âgée ». Pour la présidente du groupe Heurus, Karine Bachelier, les RSS peuvent même aller plus loin : « Au sein des résidences Heurus, l'infirmière coordinatrice peut organiser le recours à l'HAD et les soins palliatifs à domicile et soulager ainsi les proches et les généralistes, en assurant le lien entre les réseaux du domicile et les prestataires de santé traditionnels, au delà de simples conventions ».



Dans cette même dynamique, certains acteurs mettent à disposition une partie de leurs locaux pour des cabinets médicaux et/ou paramédicaux, comme c'est le cas de la résidence « BLUM 156 » du groupe Aésio Mutuelle à Clermont-Ferrand. « *Sur des zones en proie à une pénurie de médecin, ce type d'initiatives est un vrai échange de bons procédés* », explique Benoit Kohler, secrétaire général du groupe Steva qui a notamment créé au sein de la résidence Beausoleil de Meudon une maison médicale avec 5 médecins en sous-sol et une micro-crèche sur la parcelle (exploitée par un acteur privé en lien avec la mairie). D'autres opérateurs se lancent également, à l'image du groupe Montana, dans l'installation de cabines de télésanté, destinées à faciliter l'accès à un suivi médical de qualité aux locataires et à la population locale, âgée ou non.

Autre exemple chez DOMITYS, qui a mis en place dans certaines résidences des bornes de téléconsultation, ouvertes aux habitants du quartier. Fin décembre 2021, la barre des 400 téléconsultations avait été franchie, avec des fréquentations extérieures en hausse. A Montluçon, en particulier, sur 75 téléconsultations, l'âge médian des utilisateurs s'établissait à 38 ans.

L'insertion locale dépasse en effet dans bien des cas le seul bien vieillir, quand un tout autre public est incité à entrer dans la résidence. C'est le cas par exemple de Homnicity, anciennement Club Seniors Holding, qui souhaite favoriser « *le lien intergénérationnel et les échanges à l'intérieur des résidences* » et « *apporter une réponse à la question de la visibilité des personnes âgées dans la ville* », comme l'explique Solenn Pleurmeau, Directrice stratégique du groupe. Le groupe souhaite également attirer un public d'actifs via des espaces de coworking ou FabLab installés au rez-de-chaussée, concevant la RSS comme un « *pôle ressources dans le quartier* ».

L'activité de **restauration**, enfin, est particulièrement emblématique de cette ouverture à destination des personnes âgées du quartier et de la population locale en général. De plus en plus de résidences ont ainsi ouvert la réservation de leur restaurant à l'extérieur, allant parfois même jusqu'à s'inscrire sur La Fourchette comme le groupe Montana à Avignon ou sur Booking pour DOMITYS.

La résidence services seniors peut ainsi s'afficher comme **un véritable pivot de la politique de prévention et de maintien de l'autonomie sur un territoire**. Elle constitue en cela **une pièce maitresse des plateformes territoriales** que tous souhaitent déployer aujourd'hui sur les territoires.

La RSS : jusqu'à 25 emplois non délocalisables

Selon les chiffres du Synerpa RSS, une résidence services seniors peut **générer jusqu'à 25 emplois directs non délocalisables²⁷, et alimenter un écosystème de 200 professionnels** (intervenants libéraux, hôpitaux, commerces et pharmacies, fournisseurs, intervenants sports et esthétiques, associations et clubs seniors...), sans compter la construction, qui peut faire travailler jusqu'à 120 intervenants pendant 2 ans. Du fait également de leur cœur de cible, ces résidences relocalisent des personnes âgées autonomes qui consomment des biens et des services et qui stimulent le commerce local.

L'implantation d'une résidences services seniors **participe en effet directement au développement économique des territoires**, d'autant plus quand les services et activités sont confiés à des prestataires extérieurs. Pour Brice Tirvert, Directeur général de Domidep, le recours aux prestataires extérieurs « *donne une bonne intégration dans la ville* ». Plus encore, ce recours à des prestataires extérieurs peut justifier un positionnement « *à la carte* » en ce qui concerne les services d'une résidence.

Pour Benjamin Misery, cette démarche est aussi là pour pousser les résidents à consommer en ville : « *Dans nos résidences, on ne met pas de piscine, de spa, de salle de gym, car on souhaite que les résidents aillent en ville. On fait des espaces polyvalents pour le lien social uniquement* ». Un choix qui s'explique aussi, nous l'avons vu précédemment, par la volonté de l'enseigne de proposer des tarifs relativement bas par rapport à l'ensemble du marché.

27. Les résidences services seniors. [Construire] Une nouvelle offre d'accompagnement pour les seniors. Synerpa RSS





Partie 3

UN SECTEUR DYNAMIQUE ENCORE EN COURS DE STRUCTURATION

Depuis une cinquantaine d'année, le secteur des résidences seniors s'est déployé au rythme des 4 vagues de développement évoquées précédemment : la première puis la seconde génération de résidence, l'arrivée du médico-social sur le secteur et, plus récemment le déploiement de résidences à vocation sociale. C'est depuis quinze ans que la croissance du marché s'accélère, portée notamment par un modèle solide et des acteurs dynamiques.

I LES ACTEURS EN PRÉSENCE

Le marché des RSS tel que nous le connaissons aujourd'hui présente deux grandes spécificités : La première, c'est **la séparation entre investisseur, gestionnaire et locataire**, caractéristique des RSS de seconde génération qui a vu le jour à partir des années 2000. La seconde c'est **la diversité des acteurs** en présence, produit de différentes vagues de croissance ayant reposé sur des opérateurs de natures différentes à chaque fois.

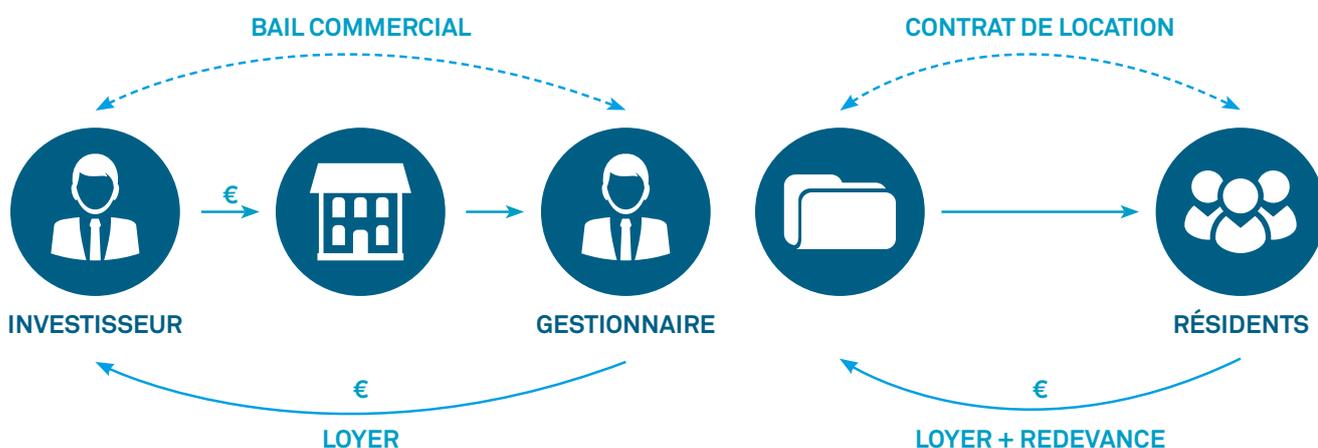
Les fondements d'un modèle solide

Ayant su tirer les leçons du passé et des résidences de première génération, la seconde génération repose sur une séparation entre l'investisseur, le gestionnaire et le résident.

Qui est qui, qui fait quoi ?

Au lancement de toute RSS, il y a **un promoteur immobilier qui conceptualise et construit la résidence qu'il commercialise ensuite auprès d'investisseurs, qui deviennent généralement propriétaires** des lieux, à l'exception notable des espaces collectifs. Il peut s'agir d'une personne physique souhaitant bénéficier des dispositifs de défiscalisation décrits dans la partie précédente (qui achète alors généralement des logements à l'unité) ou d'un investisseur qui fait alors l'acquisition d'une résidence en bloc (nous y revenons ci-dessous).

Parallèlement à cette logique de propriété des murs, c'est **le gestionnaire qui a la charge d'exploiter la résidence** et est donc **l'intermédiaire entre le propriétaire et le locataire** du logement.





À travers le mécanisme de versement de loyers garantis (contrat de bail commercial), le gestionnaire verse aux propriétaires des loyers pendant toute la durée du bail (9 à 11 ans renouvelables généralement), que le logement soit occupé ou non. Le gestionnaire assure le fonctionnement de la résidence (restauration, animations, entretien des parties communes et espaces verts, coordination des services d'aide à domicile et différents prestataires...) et détient souvent les locaux d'exploitation.

Le locataire, qui est le résident âgé, est lié au gestionnaire par un contrat de location et lui verse chaque mois un loyer. Celui-ci comprend les charges collectives et celles relatives aux services non individualisables, ainsi qu'une facturation, au réel, des services individualisables consommés.

Cette séparation investisseur - exploitant est devenu la clé de voûte du modèle, garantissant sa flexibilité et donc sa solidité.

Investisseurs individuels VS investisseurs en bloc

Le versement automatique du loyer par le gestionnaire instauré avec la seconde génération de RSS rend **l'investissement peu risqué**. Il a ainsi **séduit de nombreux ménages en quête de réductions fiscales** et/ou souhaitant se constituer un patrimoine. C'est d'ailleurs grâce à ces investisseurs individuels que la nouvelle génération de résidences seniors a pu émerger dans les années 2000.

Depuis 2015 et la finalisation du chantier de la reconnaissance législative de la résidence services seniors, le secteur a vu arriver des **investisseurs institutionnels** (Caisse des Dépôts, caisses de retraite, mutuelles, SCPI/OPPCI, etc.) dont l'intérêt pour ce type de produits va croissant. Frédéric Walther, directeur général de DOMITYS, l'explique ainsi : « *On combine les avantages du logement sans ses inconvénients avec la garantie de loyers. Cela permet aux institutionnels de revenir sur le marché du logement dans un environnement de taux qui vont rester durablement bas. Je pense que cet intérêt va se confirmer. Certains groupes - mais ce n'est pas le cas de DOMITYS - se développent même à 100% ainsi* ».

“Pour les investisseurs institutionnels, on combine les avantages du logement sans ses inconvénients avec la garantie de loyers.”

Frédéric Walther
directeur général de DOMITYS

Avec ces nouveaux investisseurs la « vente en bloc » s'est développée. Elle revient à vendre une résidence entière ou un grand nombre de lots et non pas un seul logement. Ce mode de commercialisation permet d'établir des partenariats stables et pérennes et présente un certain nombre d'avantages pour l'exploitant (interlocuteur unique ; modulation facilitée entre les logements qui font partie d'un bloc pour répondre aux besoins ; accélération du processus de commercialisation). Il est en outre complémentaire des dispositifs de défiscalisation existants – le dispositif LMNP, Censi-Bouvard et la loi Pinel.

Il est donc fort probable que la vente en bloc continue de se développer dans les années à venir et cela n'est pas neutre sur la structure du marché : seuls les opérateurs les plus solides et reconnus trouvent en effet grâce aux yeux des investisseurs institutionnels. **Le développement de la vente en bloc** a ainsi pu être **moteur dans la concentration du marché**, mais plus encore **dans la professionnalisation de ce dernier**, sous l'impulsion d'acteurs institutionnels qui sont très attachés aux labels environnementaux ou de qualité notamment.

Un équilibre entre exploitation et promotion à préserver

La création et la gestion d'une résidence seniors dédiée à un public âgé fragile requièrent des savoir-faire spécifiques, parfois éloignés des compétences propres à un promoteur. La recherche d'un équilibre entre dynamique immobilière et exploita-

tion pérenne est donc fondamentale et l'exploitation doit rester au cœur du modèle. **Ainsi la plupart des plus grands groupes de RSS sont aujourd'hui portés d'abord par un exploitant reconnu**, soutenu par un grand promoteur généraliste (ex. Les Seniors avec Pierres et Vacances ou les Jardins d'Arcadie avec Bouygues), capable d'absorber le coût d'une RSS qui s'élève de 15 à 20 millions selon le lieu d'implantation.

Ce modèle intégré comporte par ailleurs certains avantages, et notamment **une meilleure adaptation du bâtiment aux contraintes de l'exploitation** (permise par une communication plus fluide entre l'exploitant et le promoteur) et une **vision plus long terme** du promoteur, qui garantit un choix de matériaux plus durables et plus résistants ainsi qu'un entretien et une valorisation du patrimoine immobilier sur la durée.

Toutefois, même si le modèle prédominant est celui de l'enseigne portée par des exploitants gestionnaires, filialisés ou liés capitalistiquement à des groupes de promotion immobilière ou intégrés, on retrouve également **quelques groupes qui, à l'image de Steva, ont la capacité d'avoir leur propre activité de promotion**. Pour Benjamin Nicaise, président de Consultim Groupe, cette manière de faire n'est pas gênante pour des acteurs, qui sont initialement des exploitants, car « *Quand vous êtes un exploitant qui faites de la promotion, vous n'oubliez jamais vos racines d'exploitation. Ce n'est pas pareil quand vous êtes promoteur de base* », explicite-t-il.

Le groupe Montana repose lui aussi sur ce modèle intégré mais tend depuis quelques années à s'ouvrir également aux promoteurs nationaux pour « *augmenter ses chances de développement* ».





« On continue de sourcer nous-mêmes mais on reste ouvert aux partenariats pour une co-promotion ou une prise-à-bail. Aujourd'hui, je deviens plutôt consultant de promoteurs que promoteur moi-même mais je gagne dans ma stratégie de gestionnaire. A choisir entre gestionnaire et promoteur, nous sommes clairement gestionnaires. C'est ce métier qui donne tout son sens au projet de notre entreprise », souligne Richard Claverie, président fondateur du groupe.

Des « pureplayers » aux gestionnaires d'Ehpad : un panorama diversifié

Le marché des RSS est encore aujourd'hui dominé par ce qu'on appelle les « pureplayers », ces groupes spécialisés dans le produit résidence services seniors qui ne proviennent pas du secteur médico-social. Si certains comme le leader DOMITYS se sont construits en profitant de l'essor du secteur de résidences de seconde génération, d'autres sont là depuis longtemps depuis longtemps et restent plutôt spécialisés sur les produits de 1^{ère} génération comme les Villages D'or. D'autres, encore, sont passés progressivement de résidences de 1^{ère} génération à des résidences de 2nde génération comme Senioriales ou les Jardins d'Arcadie.

Le tableau ci-contre dévoile²⁸ dévoile les 15 premiers groupes du secteur et met en avant l'avancée des groupes d'Ehpad, qui, après en être longtemps restés éloignés, sont aujourd'hui moteur dans la croissance du marché.

On recense aujourd'hui 972 résidences (un chiffre qui inclut des résidences très diverses - villages seniors, résidences mixtes Ehpad-RSS, résidences de première génération (une centaine) ou de seconde génération - et qui proposent un nombre de logements très variable), soit plus de 75 500 logements²⁹. **L'enseigne leader, DOMITYS, représente ainsi 20% du parc** avec 15 000 logements. Derrière elle, **quatre enseignes dépassent la barre symbolique des 5% de parts de marché** (total logements) devançant ainsi largement les autres enseignes. Il s'agit des Senioriales, des Girandières, des Villages d'Or et des Jardins d'Arcadie.

28. Tableau construit à partir du classement annuel EHPA Presse, des réponses aux questionnaires soumis aux groupes dans le cadre de notre enquête et des recherches documentaires réalisées dans le cadre de cette étude Matières Grises.
29. Source : Xerfi

Mais si les barrières à l'entrée du marché s'élèvent progressivement et que les leaders jouent un rôle particulièrement moteur dans la croissance du marché, **ce dernier n'est pas figé pour autant**. Plusieurs acteurs de taille moyenne et de nouveaux entrants, à l'image des groupes Montana, Heurus, Villas Médicis, Occitalia, Aquarellia ou encore les Résidentiels, jouent un rôle grandissant dans l'évolution quantitative et qualitative du marché. Les groupes Montana et Heurus, par exemple, recensent respectivement 3 et 6 résidences ouvertes mais 9 et 16 en construction ou sur le point de démarrer.

Autant de positionnements tarifaires que d'acteurs

Les tarifs des résidences services seniors dépendent très fortement du positionnement commercial du groupe et donc de ses choix en matière de services (différents niveaux de services, avec des modèles plus ou moins intégrés). Un modèle intégré va d'une part permettre d'avoir un bouquet de services plus conséquent, mais il va d'autre part induire des coûts de fonctionnement plus élevés qui vont impacter le tarif proposé aux résidents. Cela tient notamment à la nécessité d'avoir un nombre de personnels idoines pour un bouquet de services parfois sur-mesure et de qualité. A l'inverse, une offre « à la carte » avec des services externalisés autant que possible, induira des coûts de fonctionnement moindres et des tarifs en conséquence.

Prenons ici quelques exemples :

- Le groupe **Senioriales**, dont le modèle est principalement « à la carte », se limite à quatre emplois à temps plein (ETP) par résidence pour plafonner les tarifs à la location. L'incidence des coûts de fonctionnement est ainsi moindre et le tarif moyen y est de 550 € charges comprises pour un T1 et de 750 € charges comprises pour un T2. À cela il faut ajouter 420 € pour le « pack » de base, comprenant le petit-déjeuner, du linge, deux heures de ménage par semaine, la téléassistance et l'accès à l'application interne Félicie.
- Chez **DOMITYS**, le loyer comprend la location du logement ainsi qu'un bouquet de prestations incluses concernant le logement, la

Enseigne	Groupe	Présidence et direction	Actionnariat	Nombre de résidences (décembre 2021)
Domitys	Aegide	Jean-Marie Fournet, président Frédéric Walther, DG	AG2R La Mondiale 67 %, Nexity 18 %, JMF Conseil 15 %	134
Sénioriales	Pierre et Vacances (PVCP)	Benjamin Misery, PDG	PVCP 100 %	83
Les Girandières Palazzo RSS	Résidence Etudes Résidence Etudes Seniors	Philippe Nicolet, PDG	Résidence Etudes	62
Les Villages d'Or	Les Villages d'Or	Jean-Luc Estournet, président Marie Estournet, DG	Capital familial	51
Les Jardins d'Arcadie	Acapace	François Georges, président François Salomon, DG	Acapace : 51 % Bouygues Immobilier : 49 %	48
Les Hespérides	Sogeprim	Cédric Barthelemy président Philippe Bernard, DG	Compass Groupe	37
Les Essentielles	Korian	Sophie Boissard, DG Arnaud Choulet, dir. RSS France	Predica (24 %), Malakoff Humanis (7,7 %), PSP : 6,5 % flottant (61 %)	30
DomusVi Les templitudes	DomusVi	Sylvain Rabuel, président Eric Eygasier, DG France	SRS Holding, ICG	28
Cogedim Club	Altarea	Jérôme Navarre, DG	Altarea Cogedim et Crédit Agricole Assurances	25
Ovelia	Ovélia Résidences Seniors	Eric Lapierre, DG Laurance Picano, DG	Vinci Immobilier ; fondateurs	20
Emera / Citivie	Emera	Eric Baugas, président executif	Naxicap 37,5% ; Ardian 14% ; Cheton-Bergue-Journal 44%	19
Espaces & Vie	Lamotte Construc- teur / G2L	Laurent Guillet, fondateur Jean-Luc Gehere, fondateur	Fondateurs, Groupe Lamotte	18
Villa Beausoleil	Steva	Laurent Boughaba	Capital familial	15
Colisée	Colisée	Christine Jeandel, présidente	EQT, CDPQ	15
Villa Sully Damecosi	GDP Vendôme	Jean-François Gobertier, président fondateur	GDP Vendôme	11
Orpea - Nahoma - Primavera	Orpea	J-Christophe Romersi, DG France	CPPIB 14,5% ; FFP Invest ; 5,0% ; Public	9



sécurité, l'accueil et les services, ainsi que la convivialité comme l'accès aux activités et aux infrastructures (salle de sport, piscine, bibliothèque, espace multimédia...). Si le prix varie évidemment selon la localisation de la résidence, le tarif moyen pour un T1 est de 1400 à 1600 €, et de 1800 à 2000 € pour un T2.

- Un T1 chez **Heurus**, qui est sur un positionnement spécifique au regard du large pack unique proposé, coûte quant à lui en moyenne 1700 €. Comptant 145 collaborateurs au sein de ces 6 résidences, Heurus a ainsi un ratio de personnel de plus de 24 personnes par RSS, ce qui explique en grande partie un prix plus élevé.
- Le groupe **Maisons de Famille** a fait lui aussi le choix d'un positionnement premium (tant sur le lieu d'implantation que sur l'infrastructure et les services) et met en avant son expérience en Ehpad et un environnement de vie sécurisé. Le prix moyen du T1 y est de 1 200 €, et de 1 550 € pour un T2.
- Le groupe **Colisée**, enfin, a un positionnement

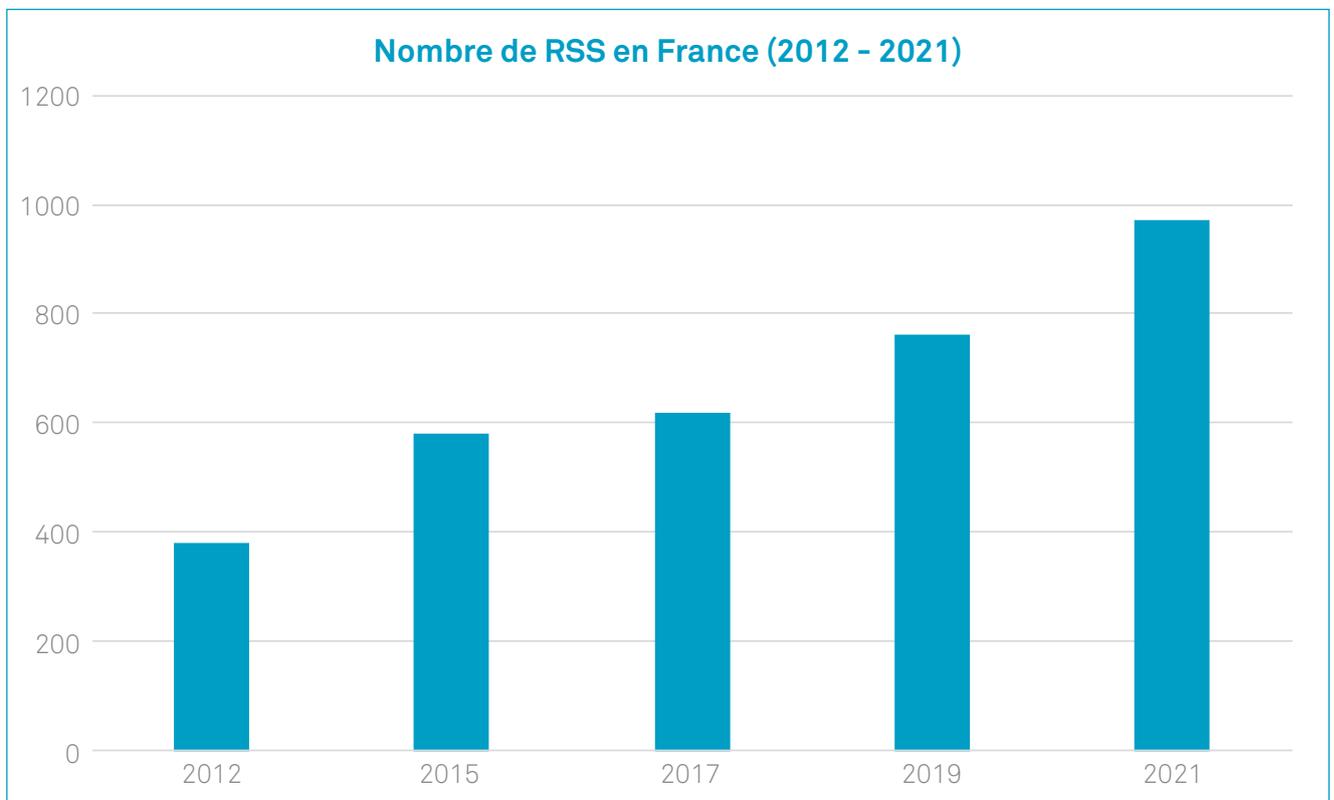
un peu différent puisqu'il accole de petites résidences d'une vingtaine de places à ses Ehpad et mutualise ainsi de nombreux services (dont la restauration). Il propose donc des loyers plus modérés : 950 € en moyenne pour un T1, 1 100€ pour un T2.

UN MARCHÉ EN PLEINE CROISSANCE

L'essor de la vente en bloc, au risque de rigidifier quelque peu le marché, fut porteuse du développement rapide constaté au cours des dernières années et qui permit de constituer le parc actuel : **972 résidences qui proposent 75 675 logements.**

Une croissance exponentielle et continue : + 80 résidences par an

Cette croissance soutenue a été permise, en



parallèle des mécanismes de défiscalisation, par des « VEFA », c'est-à-dire des ventes en l'état futur d'achèvement. La particularité de ce système est que l'appartement acheté n'existe pas encore (ou pas tout à fait) lorsque l'acquéreur s'engage à l'acheter.

Si la crise sanitaire a légèrement ralenti la mise en exploitation de certaines résidences, la maturité du marché des RSS se traduit aujourd'hui par un rythme « de croisière », constant et soutenu. **Entre 160 et 180 RSS sont en effet mises en exploitation tous les deux ans.**

Ainsi, d'ici deux ans, le nombre de RSS devrait dépasser 1100 résidences, susceptibles d'accueillir plus de 106 000 seniors. Le cap des 1 300 RSS pourrait même être franchi fin 2025. Si l'on compare ce nombre de logements futurs au nombre de personnes âgées de 75 ans et plus en 2023, 2% de la population cible sera, de fait, couverte. **Les potentialités du marché de la RSS, au regard de son public cible, demeureront donc considérables.**

La résidence service senior s'impose comme un investissement disposant de nombreux atouts. Aux côtés des taux de rendement proches des actifs de bureaux, le bail commercial et la délégation de gestion offrent de nombreux avantages : récupération TVA, baux longs de durée ferme, pas de vacance locative, pas de frais de remise en état à la suite du départ d'un locataire, pas d'impayés de loyers...

Cette croissance est permise par l'entrée de nombreux investisseurs ces dernières années : groupes bancaires, groupes immobiliers (Vinci Immobilier), groupes d'investissements, groupes d'assurance (Malakoff Humanis, AG2R La Mondiale...), ainsi **que d'autres acteurs cherchant à diversifier ou à transformer leur capital immobilier.** C'est le cas par exemple du **groupe La Poste** qui travaille avec les Jardins d'Arcadie, en tant qu'exploitant, dans le cadre d'une stratégie de diversification des actifs du groupe dont l'avantage réside dans la situation de certains anciens bureaux de Poste aux centres des villes.

DES STRATÉGIES D'IMPLANTATION DE PLUS EN PLUS DIVERSIFIÉES

Stratégies historiques et nouvelles conquêtes

A l'échelle nationale, les résidences services seniors **se sont historiquement développées le long de la façade atlantique, dans le quart nord-ouest de l'Hexagone jusqu'à Paris, sur le pourtour méditerranéen et en Alsace.** L'héliotropisme et l'héliotropisme mais aussi la proximité de grandes agglomérations et de bassins d'habitat densément peuplés sont autant de facteurs qui expliquent ces choix historiques.

Aujourd'hui, toutefois, si ces régions et zones sont toujours des cibles d'investissement privilégiées, pour les leaders notamment, certains se tournent progressivement vers **des régions et des zones moins attractives** mais où la demande va croître rapidement et qui représentent en cela des opportunités non négligeables. Parmi ces régions : **le Grand Est, l'Auvergne-Rhône-Alpes et les Hauts-de-France.**

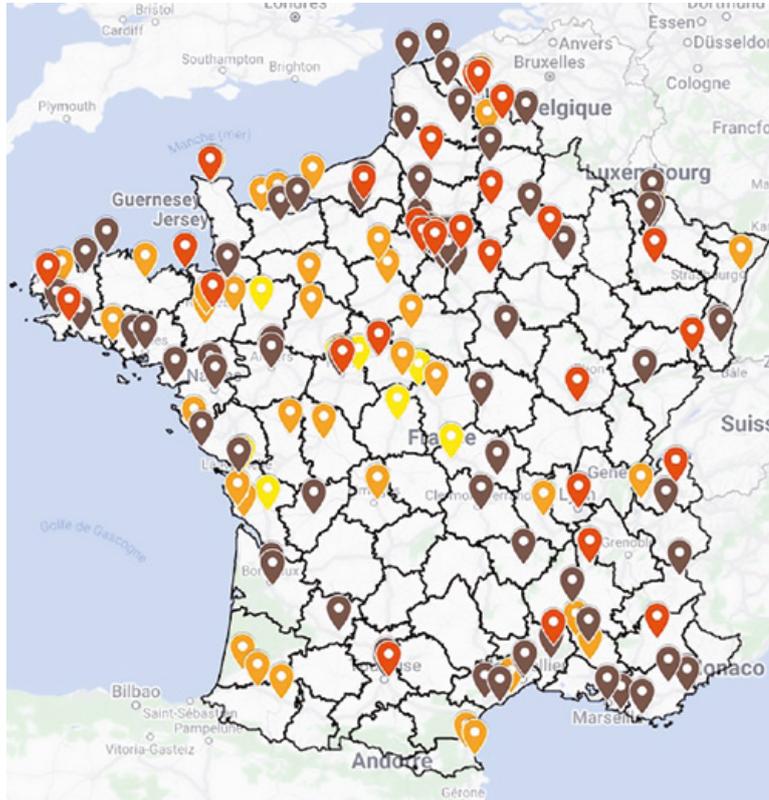
A l'échelle des territoires, les centres-villes des communes de 15 000 à 500 000 habitants sont les zones privilégiées par les acteurs puisque fin 2019, elles concentraient plus de la moitié du parc de résidences seniors³⁰. Mais les logiques varient considérablement selon les opérateurs et la génération et le type de résidence proposé :

- Les résidences seniors de première génération sont massivement localisées dans les villes de plus d'1 million d'habitants comme Lyon, Marseille, Aix-en-Provence, ...
- Les résidences « nouvelle génération » qui proposent des packs de service larges et intégrés (comme DOMITYS ou les Jardins d'Arcadie) privilégient, quant à elles, les centres-villes des villes de 15 000 à 500 000 habitants.
- Les résidences seniors dites « tout à la carte », enfin, tendent à adopter des logiques

30. Source : Etude Xerfi – Percepta



Etude de cas : la stratégie d'implantation de DOMITYS depuis 2001



-  Résidences implantées de 2001 à 2009
-  Résidences implantées de 2010 à 2015
-  Résidences implantées de 2016 à 2021
-  Résidences prévues en 2022

La stratégie d'implantations depuis 2001 de DOMITYS illustre non seulement la prédominance historique des régions littorales et de l'Ouest de la France, mais aussi la volonté progressive de conquérir de nouveaux départements, notamment dans le Nord, dans l'Est et en région parisienne.

plus opportunistes grâce à un modèle économique plus flexible, qui leur permet de s'adapter aussi bien aux très grandes villes qu'aux communes plus petites, voire rurales dans certains cas.

Ces communes rurales ou de moins de 15 000 habitants sont toutefois toujours peu investies par les opérateurs, car difficiles à appréhender et ne permettant pas de reproduire le business model classique. Mais les stratégies sont en train d'évoluer, pour **se porter là où le besoin se fait ressentir, notamment sur les zones urbaines de 15 000 à 100 000 habitants**, sous dotées en RSS aujourd'hui.

Implantation : quels enjeux pour demain ?

Le remplissage d'une résidences services seniors n'est évidemment pas instantané et se fait généralement sur une durée allant de 18 à 24 mois selon l'implantation et le modèle (logements meublés ou non) de la résidence.

Intuitivement, on pourrait penser que les résidences en cœur de ville très urbaines sont les plus rapides à se remplir, mais Benjamin Nicaise, président de Consultim Groupe, souligne le contraire : « On se rend compte que dans le centre des grandes villes, ce n'est pas toujours là que ça se

remplit le mieux car dans ces zones, les personnes vivent déjà en appartement et ont un accès facilité aux services dont elles ont besoin. Quand on remplit plus vite Brive la Gaillarde que Nantes, il faut en effet se poser des questions ! Les différences de vitesse de remplissage s'expliquent à certains endroits par l'inadéquation entre le modèle et les besoins sur ce lieu d'implantation ». Ce constat, partagé par d'autres, doit **encourager aujourd'hui le secteur à privilégier les zones semi-rurales ou rurales, les villes moyennes et périphériques** où les personnes âgées vivent en maison individuelle et où tous les services de maintien à domicile sont bien moins bien développés que dans les grandes villes.

Plus loin que l'opportunité, Muriel Dunoyer, directeur du développement stratégique chez Homni-City évoque la nécessité de mailler le territoire de façon plus responsable : « *Aujourd'hui, il manque un filtre RSE, socialement responsable, pour mailler le territoire avec ces RSS. Par « socialement respon-*

sable », j'entends : « *je ne peux pas arriver sur un territoire sans en comprendre vraiment la logique territoriale* ».

Pour atteindre cet objectif, **la notion de « zone de chalandise » doit être mieux appréhendée par tous les acteurs** et les élus locaux doivent disposer d'un guide pour mieux évaluer ce dont ils ont besoin, afin notamment de ne pas faire porter uniquement au promoteur la responsabilité du remplissage de la résidence et de réduire le risque de saturation, qui peut rapidement entraîner des difficultés de paiement des loyers et donc une renégociation des baux et une certaine tensions sur les frais de personnel.

Dans ce contexte où la résidence services seniors représente une opportunité intéressante pour faire face au défi du vieillissement sur les territoires, l'enjeu de l'accompagnement des élus locaux est donc crucial.



Une RSS sur son territoire :

Quelques conseils à destination des élus locaux

Absentes des radars des pouvoirs publics, les résidences services seniors ont longtemps été négligées dans le panorama de l'habitat pour personnes âgées. Depuis la Loi ASV en 2015 et leur mise en lumière, elles sont peu à peu entrées dans le « langage courant » des pouvoirs publics mais aussi du grand public, qui en comprennent de mieux en mieux le modèle et ses spécificités.

Hors champs médico-social, ces résidences ne font néanmoins l'objet d'aucune planification locale. Ce sont par conséquent les élus qui ont la charge du numerus clausus des RSS sur leur territoire, ce qui mène à des situations diverses selon le type de commune concernée :

- Dans **une logique guidée par l'offre**, le choix d'implanter vient des promoteurs qui ont des zones de prédilection « a priori » et prennent les devants. Ainsi, certains maires voient s'empiler sur leur bureau des dizaines de dossiers

de demande de permis de construire de RSS... alors même que, parfois, l'une des résidences existantes ne se remplit pas bien. Si cette situation n'est pas la plus courante, elle n'en demeure pas moins réelle sur certains bassins de vie et interroge donc les critères utilisés pour juger de la pertinence ou non d'un projet de RSS sur une zone donnée.

- A l'inverse, dans **une logique guidée par la demande**, certains élus, persuadés de l'intérêt d'une RSS sur leur commune, cherchent ardemment l'opérateur idéal. Cette situation interroge, quant à elle, la capacité des opérateurs à sortir du schéma classique pour adresser les villes plus petites et moins urbaines.

Dans les deux scénarios, il est indispensable que les élus soient dûment armés pour **se saisir pleinement et pertinemment** de l'opportunité que peut représenter la résidence services seniors.

Rappel préliminaire - Ce qu'est une résidence services seniors et ce qu'elle n'est pas

Ce livrable n'aura atteint son objectif qu'à condition que, arrivé à cette page, aucun lecteur n'ait plus aucun doute sur ce qu'est une résidence services seniors et ce qu'elle n'est pas.

Ce que sont les résidences services seniors : on distingue aujourd'hui **les résidences de première génération** - qui avaient pour principe d'accueillir des propriétaires occupants et de gérer des services, limités, via un syndic - **des résidences de seconde génération** - qui privilégient un modèle où les seniors sont locataires de leur logement et où les services, gérés par un exploitant indépendant, sont généralement plus développés. Cette

formule, qui s'est largement déployée à partir du début des années 2000 est aujourd'hui celle **qui prévaut partout en France.**

La loi du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement a reconnu législativement les résidences services seniors en les définissant comme « un ensemble d'habitations constitué de logements autonomes permettant

aux occupants de bénéficier de services spécifiques non individualisables ». Plus concrètement, une résidence services seniors est **un ensemble de logements autonomes (du T1 au T3)** destinés à une population âgée de 75 ans et plus en début de fragilité - voire fragiles -. A travers **l'adaptation des logements, l'aménagement d'espaces collectifs et la proposition de services spécifiques non individualisables**, ces résidences se positionnent sur les territoires comme **des acteurs du bien vieillir**, qui favorisent le maintien de l'autonomie et des liens sociaux.

Ce qu'elles ne sont pas : les résidences services seniors ne sont pas, contrairement aux Ehpad ou aux résidences autonomie (ex-logements-foyers), **des établissements sociaux ou médico-sociaux**. Elles ne sont donc pas régies par le Code de l'Action Sociale et des Familles et ne nécessitent pas d'autorisation préalable du Conseil Départemental ou de l'Agence Régionale de Santé et ne sont donc soumises à aucune procédure d'évaluation ou de contractualisation. **Pour créer une RSS, il « suffit » d'un permis de construire** délivré par la Mairie de la commune d'implantation.





CONSEIL N°1

VALIDER LA PERTINENCE « QUANTITATIVE » DU PROJET : **STOP OR GO ?**

Un certain nombre d'élus locaux peinent à savoir **combien de RSS peuvent trouver leur place dans leur commune**. Il est vrai que pour l'heure il n'existe pas de « ratios opposables » comme il en existe en matière d'Ehpad ou de services d'aide à domicile. A chacun donc de **construire son ou ses indicateurs** pour évaluer la pertinence d'un nouveau projet de RSS, qu'il soit le premier sur le territoire ou non.

Pour cela, deux indicateurs peuvent servir de repères :

- **Le bassin de vie** à prendre en compte : en général, les opérateurs construisent leur analyse sur **un**

rayon de 20 km ou de 20 minutes en voiture autour du lieu d'implantation de la résidence. Ce périmètre s'applique aussi bien pour l'analyse des besoins que l'identification des partenaires et prestataires à impliquer ou encore l'analyse de la concurrence.

- **La couverture de la population par l'offre RSS**, autrement dit le pourcentage de la population âgée de plus de 75 ans actuelle et future qui pourrait trouver une place en RSS. Un indicateur qui, selon les opérateurs, **ne devrait pas dépasser 3 à 5%** selon les communes pour garantir un remplissage adéquat.



CONSEIL N°2

VÉRIFIER L'ADÉQUATION « QUALITATIVE » DU PROJET :

LA RSS RENCONTRERA-T-ELLE SON PUBLIC ?

Beaucoup de maires manquent également de références lorsqu'il s'agit de comprendre la compatibilité des projets qui leur sont présentés avec les spécificités socio-économiques de leur population âgée. Deux points de vigilance méritent d'être soulignés pour les guider dans cette analyse :

Point de vigilance n°1 : La juste estimation du pouvoir d'achat de la population cible

Nombreux sont les élus à **sous-estimer le pouvoir d'achat** d'une partie de leurs retraités et à penser qu'une RSS ne remplira pas faute de clients suffisamment nombreux sur ce segment. Cet écueil s'explique en grande partie par la méconnaissance

du modèle (et l'image de « produit réservé aux CSP + » qu'on peut en avoir) mais aussi par **une asymétrie des informations** détenues par les élus, d'une part et les exploitants potentiels, d'autre part.

Une **collaboration plus étroite sur l'identification des besoins** apparaît donc opportune pour permettre la définition conjointe d'une offre pertinente. Enfin, il est souhaitable aujourd'hui d'impliquer autant que possible la population (et les seniors en particulier) dans la priorisation des projets à mener sur le territoire. Une concertation citoyenne peut par exemple être envisagée pour mieux définir les besoins et les attentes en termes d'habitat pour seniors.

Point de vigilance n°2 : La (réelle ?) opportunité du logement social

Dans son rapport de novembre 2019, l'Agence nationale de contrôle du logement social (Ancols) appelle à **une mobilisation accrue du secteur Hlm pour s'adapter au vieillissement** : « plus d'un logement social sur deux est potentiellement concerné par le vieillissement d'au moins un de ses habitants à court ou moyen terme ». Dans

ce contexte, les RSS peuvent être actrices de la mixité sociale et **jouer un rôle dans le secteur du logement social** mais ce levier est aujourd'hui largement sous-exploité pour les raisons structurelles détaillées précédemment (voir p.16).

Pour remédier à cela, il faut donc à présent lever ces freins au développement de **résidences à vocation sociale**. Et **les élus ont évidemment un rôle à jouer** dans cette dynamique.



CONSEIL N°3

COMPRENDRE LES ENJEUX AUTOUR DE L'IMPLANTATION : OÙ UNE RSS A-T-ELLE DU « SENS » ?

Penser l'implantation d'une résidence force à considérer autrement l'habitat de la personne âgée, qui n'habite pas que dans son logement mais habite dans la ville, dans son quartier. En cela, **tous les emplacements sur une même commune ne se valent pas pour implanter une RSS**. Une personne qui souhaite s'installer dans ce type de résidences recherche une proximité avec les réseaux de transports, les commerces, les services, les espaces verts, les activités de sports et de loisirs. La location n'a donc de sens que si la résidence est en prise directe avec la vie de la cité, sans toutefois être nécessairement dans l'hyper centre.

Concernant le type de commune pouvant accueillir une RSS, nous l'avons vu précédemment, **les zones de préférences historiques des opérateurs tendent aujourd'hui à évoluer**. Le modèle « tout à la carte » notamment, élargit le champ des possibles et permet d'envisager des implantations sur de petites unités urbaines ou des communes rurales des couronnes périurbaines. Il devient ainsi possible pour un plus grand nombre de communes d'envisager un projet de RSS « qui a du sens ».

Comment mieux intégrer les RSS dans les politiques d'urbanisme ?

Si le sujet du vieillissement tend à être mieux pris en compte dans les politiques d'urbanisme, l'intégration des RSS dans ces dernières demeure en partie problématique tant certaines règles sont déconnectées de la réalité de ces résidences. **L'exemple le plus flagrant est celui du stationnement** : les RSS sont contraintes de disposer du même nombre de places de stationnement que n'importe quelle construction neuve alors même que les seniors ne partagent pas les habitudes des autres générations. Il apparaît donc essentiel aujourd'hui d'adapter les normes locales à l'usage réel qui est fait de ces espaces au sein des RSS.

Une flexibilité qui sera peut-être facilitée à l'avenir grâce à un arrêt du Conseil d'Etat en date du 13 décembre 2021, qui est venu préciser que les RSS relevaient au sein des PLU de la sous-destination « hébergement » (et non « logement ») au sens de l'arrêté du 10 novembre 2016, qui est généralement plus souple en termes de construction.



CONSEIL N°4

S'ASSURER DE LA PÉRENNITÉ DU PROJET : QUEL TYPE DE RSS ET QUEL OPÉRATEUR ?

La solidité de l'exploitant et la relation promoteur-exploitant sont des facteurs clés de réussite du projet. Le maire devra donc **étudier avec soin la qualité du promoteur, la qualité surtout du gestionnaire et la relation entre les deux** afin de s'assurer non seulement de la qualité du projet mais aussi et surtout de sa pérennité dans le temps.

Parmi les fondamentaux à observer pour s'assurer de la qualité de l'exploitant figurent sa taille, son expérience mais également **son expertise commerciale**. La rapidité du remplissage de la résidence a en effet un impact indirect mais non négligeable pour les élus, puisque ces derniers seront évalués à terme sur leur capacité à répondre à un besoin de la population locale et construire une activité économique locale viable. Or, pour remplir une RSS, il faut du temps ainsi qu'une certaine maîtrise de la dimension commerciale avec des équipes dédiées à cela.

Entre plusieurs opérateurs avec un degré de solidité équivalent, il conviendra ensuite de choisir celui

positionné sur **un modèle en adéquation avec les besoins du territoire**, en s'attardant principalement sur deux dimensions :

- **L'accessibilité économique** d'une part : **la palette à disposition des maires est large**, de la résidence très haut de gamme à la résidence à vocation sociale, en passant par les modèles mixtes.
- **Le degré d'intégration des services**, d'autre part : selon le public visé (seniors actifs versus seniors fragilisés) et la zone d'implantation de la résidence, le maire pourra privilégier une offre **« tout à la carte »** (qui propose généralement des espaces communs plus réduits, des équipes salariées et une animation allégées ainsi que des services majoritairement externalisés), **une offre « intégrée »** (construite fortement autour des piliers de bien vieillir avec des espaces communs de grande taille, des équipes fournies et des services internalisés, dont un SAAD), **ou une résidence accolée à un Ehpad**.



CONSEIL N°5

INTÉGRER LA RÉSIDENCE DANS SON ENVIRONNEMENT : QUELLE COMPLÉMENTARITÉ AVEC L'OFFRE EXISTANTE OU FUTURE ?

L'ensemble des éléments mis en exergue ici (combien de RSS ? quel modèle ? quelle implantation ?) doivent évidemment être **abordés à la lumière des autres offres d'habitat adapté** au sens large du terme : Ehpad, habitat inclusif et intermédiaire mais aussi éventuelles politiques d'adaptation des logements menées ou prévues sur le bassin de vie.

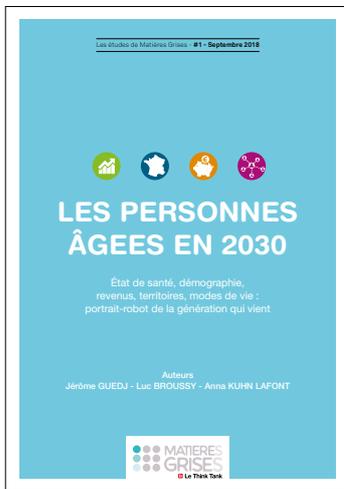
Pour aller plus loin, rappelons par ailleurs combien il est devenu **indispensable aujourd'hui que chaque acteur du bien vieillir** (dont les maires font bien évidemment partie) **pense l'offre pour personne âgée de son territoire de façon transversale** et globale, en assemblant de la façon la plus flexible et complémentaire possible l'ensemble des offres dont il dispose aujourd'hui et dont il peut disposer demain.

ANNEXE 1

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

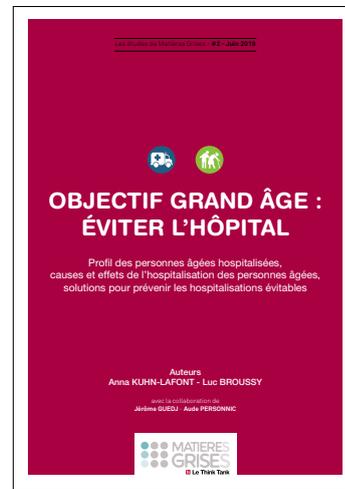
- **Karine BACHELIER**, présidente de Heurus
- **Aurélien BORDET**, directeur des affaires publiques de DOMITYS
- **Jean-Christophe BRIANT**, en charge de l'étude Xerfi sur les résidences seniors
- **Arnaud CHOULET**, directeur exécutif Résidence Services de Korian
- **Richard CLAVERIE**, président directeur général du groupe Montana
- **Muriel DUNOYER**, directeur du développement stratégique chez HomniCity
- **Eric EYGASIER**, directeur général de DomusVi
- **Guy FONTAINE**, directeur du développement et de l'innovation du GROUPE SOS Seniors
- **François GEORGES**, président du groupe Acapace Les Jardins d'Arcadie
- **Benoit KOHLER**, secrétaire général de Steva
- **Olivier LÉBOUCHE**, directeur général délégué Korian France en charge des Nouvelles Activités
- **Gilles LECLERC**, directeur général de Axentia
- **Delphine MAINGUY**, ancienne directrice générale de Maisons de Famille
- **Arnaud MEJANE**, ancien directeur général de Colisée
- **Benjamin MISERY**, président directeur général des Senioriales
- **Benjamin NICAISE**, président de Consultim Groupe
- **Jean-Christophe ROMERSI**, directeur général Orpéa France
- **Sylvain RABUEL**, président de DomusVi
- **Solenn PLEURMEAU**, chargée développement et innovation de HomniCity - Club Seniors Holding
- **Brice TIRVERT**, directeur général adjoint de Domidep
- **Jean-François VITOUX**, directeur général d'Arpavie
- **Frédéric WALTHER**, directeur général de DOMITYS
- **Thierry ZUCCO**, ancien directeur du développement, Adef Résidences

NOS AUTRES PUBLICATIONS



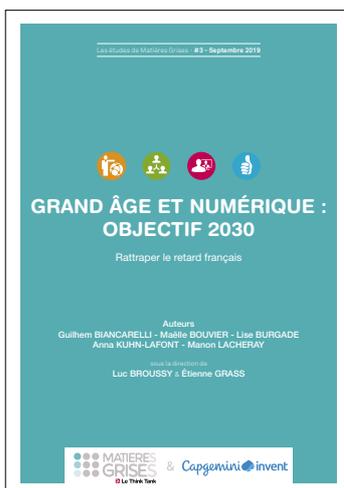
ÉTUDE N°1 LES PERSONNES ÂGÉES EN 2030

A travers sa première étude, Matières Grises a voulu se concentrer sur ce que sera, demain, la nature des besoins de la population âgée. Un état des lieux indispensable au moment où s'ouvre un nouveau grand débat public sur le financement de la perte d'autonomie.



ÉTUDE N°2 OBJECTIF GRAND ÂGE : ÉVITER L'HÔPITAL

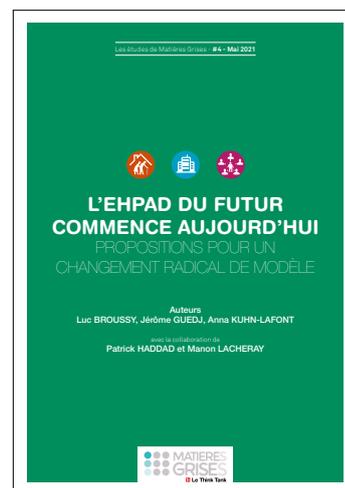
Dans cette étude, Matières Grises se concentre sur le profil des personnes âgées hospitalisées, les causes et effets de l'hospitalisation des personnes âgées et les solutions à disposition des acteurs du grand âge pour prévenir les hospitalisations évitables. Un état des lieux utile dans un contexte marqué par la crise des services d'urgence des hôpitaux, le mouvement d'Ehpad Bashing que connaît le secteur depuis plusieurs mois et enfin la réforme qu'induit la future Loi Grand Âge et Autonomie.



ÉTUDE N°3 GRAND ÂGE ET NUMÉRIQUE : OBJECTIF 2030

Dans cette troisième étude, Matières Grises, en collaboration avec Capgemini Invent, propose une lecture des enjeux de la transformation numérique du secteur du Grand âge.

Entre opportunités et retards, ce rapport livre plusieurs pistes de ce que pourrait être une transformation numérique réussie du secteur, à l'aune de la future Loi « Grand âge et Autonomie ».



ÉTUDE N°4 L'EHPAD DU FUTUR COMMENCE AUJOURD'HUI

Dans cette quatrième étude intitulée « L'Ehpad du futur commence aujourd'hui », le Think Tank Matières Grises formule plusieurs propositions pour changer radicalement de modèle.

Alimentée des auditions d'une centaine d'experts du secteur et de plus de 150 contributions venant de directeurs d'établissements et d'acteurs de la société civile...

MATIERES GRISES
Le Think Tank

Les Notes de Matières Grises - n°1 - Juin 2018

TERRITOIRES & VIEILLESSEMENT

Où vieillira-t-on demain ?

La dimension territoriale du vieillissement a longtemps été occultée alors qu'elle constitue un levier essentiel pour penser tout ce qui concerne le vieillissement et en particulier la prise en charge des personnes âgées. La récente publication d'une étude du Commissariat général à l'égalité des territoires intitulée « La vieillissement et le territoire » nous rappelle que le vieillissement est un enjeu qui ne peut être traité sans prendre en compte les spécificités territoriales. Cette note explore les enjeux de ce vieillissement et propose des pistes de réflexion.



Distinguer vieillissement et gérontocratie

Il est important de distinguer le vieillissement et la gérontocratie. Le vieillissement est un processus démographique, tandis que la gérontocratie est un mode de gouvernance qui privilégie les intérêts des personnes âgées.

MATIERES GRISES
Le Think Tank

Matières Grises est un Think Tank spécialisé sur les questions liées au vieillissement de la population croît au printemps 2018. Animé par Luc Broussy, Jérôme Guéz et Anna Kuhn-Lafont, il regroupe 18 opérateurs du secteur de l'hébergement aux personnes âgées. Il publie notes et dossiers, organise colloques et brainstormings.

NOTE

CECI EST-IL UN 5^{ÈME} RISQUE ?

par Luc Broussy

Vous connaissez le tabac de Magritte. Il figure classiquement une pipe. Sous laquelle apparaît l'écriture : « Ceci n'est pas une pipe ».

Vous connaissez le tabac de Magritte. Il figure classiquement une pipe. Sous laquelle apparaît l'écriture : « Ceci n'est pas une pipe ».



En cela, faut-il que nous l'annonçons être réellement d'un 5^{ème} risque, une prise de risque ? ou n'est-ce pas un 5^{ème} risque ?

MATIERES GRISES
Le Think Tank

NOTE

POURQUOI IL NE FAUT PAS DE SECRÉTAIRE D'ÉTAT AUX PERSONNES ÂGÉES...

par Luc Broussy

Depuis la création du Sénat et l'impact important qu'elle a eu sur les décisions de la République, le rôle du Secrétaire d'État aux Personnes Âgées a été étudié. Cette note explore les enjeux de ce poste et propose des pistes de réflexion.

Présence d'un 5^{ème} ou d'un 6^{ème} risque

Il est important de distinguer le vieillissement et la gérontocratie. Le vieillissement est un processus démographique, tandis que la gérontocratie est un mode de gouvernance qui privilégie les intérêts des personnes âgées.

NOTE TERRITOIRES ET VIEILLESSEMENT : OÙ VIEILLIRA-T-ON DEMAIN ?

Cette première note fait suite à un petit-déjeuner de travail organisé à Paris le 25 avril 2018 autour de la problématique Territoires & Vieillessement en présence du Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET), du Pr Gérard-François Dumont mais aussi des députées Agnès Firmin Le Bodo et Charlotte Lecocq. Elle reprend largement les données produites par le CGET ou par la DREES.

NOTE CECI EST-IL UN 5^{ÈME} RISQUE ?

Le Ministre de la Santé et des Solidarités, Olivier Véran, a relancé le vieux débat du « 5^{ème} risque ». Une formule qui nécessite d'être mieux cernée tant elle a été utilisée à tort et à travers, au point parfois d'être totalement dévoyée. L'objectif de cette note est donc de comprendre (ou essayer de comprendre) ce que souhaite le Gouvernement lorsqu'il évoque un 5^{ème} risque ou une 5^{ème} branche.

NOTE POURQUOI IL NE FAUT PAS DE SECRÉTAIRE D'ÉTAT AUX PERSONNES ÂGÉES...

À l'heure d'un possible remaniement du gouvernement à l'été 2020, faut-il un Secrétaire d'État aux personnes âgées ? Le Think Tank Matières Grises a étudié la question et penche plutôt pour le non.

MATIERES GRISES
Le Think Tank

Septembre 2020

Note

DÉCENNIE 2020-2030 : L'EXPLOSION DES 75-85 ANS

par Luc Broussy

La France connaît un vieillissement démographique sans précédent. Cette note explore les enjeux de ce vieillissement et propose des pistes de réflexion.

Le vieillissement et le territoire

Il est important de distinguer le vieillissement et la gérontocratie. Le vieillissement est un processus démographique, tandis que la gérontocratie est un mode de gouvernance qui privilégie les intérêts des personnes âgées.

NOTE DÉCENNIE 2020-2030 : L'EXPLOSION DES 75-85 ANS

Cette note a pour objet de mesurer les évolutions respectives des 75-85 ans d'une part et des « 85 ans et plus » d'autre part afin de montrer notamment que sous le vocable de « vieillissement », se cachent des réalités bien différentes.

MATIERES GRISES
Le Think Tank

Janvier 2021

Note

2021 : L'ANNÉE DU VIRAGE DE LA TÉLÉMÉDECINE EN EHPAD ?

Par Anne Kuhn-Lafont et Nicolas Lefebvre

Alors que la télé-médecine s'impose peu à peu en France, et tout particulièrement depuis le début de l'épidémie de la Covid-19, comme une alternative aux pratiques traditionnelles de soins de médecine, il convient de plus en plus de se demander si elle n'est pas appelée à une véritable prise de conscience par les décideurs politiques.

Le vieillissement et le territoire

Il est important de distinguer le vieillissement et la gérontocratie. Le vieillissement est un processus démographique, tandis que la gérontocratie est un mode de gouvernance qui privilégie les intérêts des personnes âgées.

NOTE 2021 : L'ANNÉE DU VIRAGE DE LA TÉLÉMÉDECINE EN EHPAD

Cette idée trouve sa genèse d'abord dans le projet de créer un Laboratoire de l'Ehpad du futur lancé par Agnès Buzyn fin 2019 puis dans la nécessité de prendre nous-même les rênes du débat plutôt qu'il nous soit imposé de l'extérieur.

MATIERES GRISES
Le Think Tank

NOTE

FINANCEMENT DE L'AIDE À DOMICILE : UNE CONTRIBUTION AU DÉBAT

par Patrick Haddad

Depuis sa création en 2018, jamais Matières Grises n'avait abordé la question du financement de l'aide à domicile. Cette note explore les enjeux de ce poste et propose des pistes de réflexion.

Le vieillissement et le territoire

Il est important de distinguer le vieillissement et la gérontocratie. Le vieillissement est un processus démographique, tandis que la gérontocratie est un mode de gouvernance qui privilégie les intérêts des personnes âgées.

NOTE FINANCEMENT DE L'AIDE À DOMICILE : UNE CONTRIBUTION AU DÉBAT

Depuis sa création en 2018, jamais Matières Grises n'avait abordé la question du financement de l'aide à domicile. Voilà qui est désormais chose faite à travers cette contribution de l'économiste Patrick Haddad qui fait un point utile sur l'état des réflexions au moment où les fédérations elles-mêmes sortent du bois avec des propositions précises.

A propos du Think Tank Matières Grises

Créé au printemps 2018, le Think Tank Matières Grises réunit les principaux acteurs de la filière d'accueil et de prise en charge de la personne âgée afin de réfléchir ensemble et être force de proposition sur les grands sujets liés au vieillissement. Animé par Luc Broussy, Jérôme Guedj et Anna Kuhn-Lafont, ce Think Tank est composé, à la date de parution du présent rapport, de 17 groupes opérateurs du secteur du Grand Âge qui ont fait le choix d'y adhérer :

- ACPPA
- Adef Résidences
- Aésio Mutuelle
- Arpavie
- Colisee
- Croix Rouge Française
- Domidep
- DOMITYS
- DomusVi
- Emera
- Groupe SOS Seniors
- Heurus
- Korian
- Maisons de Famille
- Montana
- Sénioriales
- Steva

Les écrits produits par le Think Tank ne les engagent pas individuellement.

www.matières-grises.fr

