

PRENDRE POSITION

**pour que le mieux vieillir
ne soit pas un privilège**

GroupesOS
Seniors Reconnu d'utilité publique

Plaidoyer
11 recommandations
24 propositions concrètes



"Depuis plus de 10 ans, nos professionnel-le-s accompagnent toutes les personnes âgées quels que soient leur parcours de vie, leurs moyens, leur lieu de vie afin que chacun-e puisse vieillir dans les meilleures conditions.

Nos 24 propositions sont le fruit de notre vision, de notre expertise et de nos expérimentations ; elles nous poussent à défendre de nouvelles solutions concrètes et clefs en main, à destination de tous les acteurs publics, économiques et sociaux qui voudront s'en emparer. Pour que le mieux vieillir ne soit pas un privilège".



Agnès Audier,
Présidente de l'association Groupe SOS Seniors

Plaidoyer

Nos 11 recommandations

Répondre aux enjeux essentiels et moins visibles pour prévenir la perte **d'autonomie**

#1 Faire de la lutte contre l'isolement social, un enjeu prioritaire p.11

#2 S'appuyer sur la mobilité pour favoriser l'inclusion sociale des personnes âgées p.17

#3 Fluidifier le parcours de santé des seniors p.21

#4 Multiplier les solutions alternatives en faveur des personnes vieillissantes requérant des accompagnements spécifiques p.29

Favoriser la prévention et adapter nos accompagnements **aux attentes des personnes**

#5 Renforcer l'ouverture aux voisin-e-s âgé-e-s des Ehpad pour soutenir le maintien à domicile p.39

#6 Soutenir le retour à domicile des résident-e-s et le soutien des aidant-e-s grâce aux séjours temporaires et l'accueil en journée p.47

#7 Redonner de l'attrait aux résidences autonomie p.51

Mobiliser et renforcer les **compétences** dans nos établissements

#8 Assurer un nombre de professionnel-le-s suffisant dans les établissements au service des personnes âgées p.57

#9 Répondre au besoin massif de recrutements de professionnel-le-s grâce à l'alternance et à la montée en compétences p.61

Soutenir la **performance environnementale** de nos établissements

#10 Aider au financement des travaux de rénovation pour réduire la consommation d'énergie des établissements p.73

#11 Soutenir la promotion des gestes responsables et l'intégration des énergies renouvelables dans nos établissements p.77

Propos introductionnels

**"Notre projet associatif :
placer les personnes âgées
au cœur de chacune de nos
actions, les rendre actrices
de leurs choix, tout en leur
offrant la meilleure qualité
d'accompagnement possible
quel que soit leur revenu".**

Guy Sebbah,

Vice-Président exécutif du Groupe SOS en charge
des activités Seniors et Santé

Loïc Rumeau,

Directeur Général de l'association Groupe SOS Seniors

2011. N'ayant aucune solution d'accompagnement digne à proposer à des personnes précarisées vieillissantes, le Groupe SOS décide d'ouvrir son premier établissement en Seine-Saint-Denis.

Notre projet associatif : placer les personnes âgées au cœur de chacune de nos actions, les rendre actrices de leurs choix, tout en leur offrant la meilleure qualité d'accompagnement possible.

Il nous conduit à ouvrir d'autres Ehpad puis à intégrer deux associations situées dans la région Grand Est. Nous passons alors à la gestion de 46 Ehpad.. Groupe SOS Seniors est né.

Dix ans après, notre secteur a quasiment doublé de taille et est devenu 2ème acteur associatif de ce domaine. Mais notre volonté reste la même, celle de défendre un modèle vertueux, sans actionnaires, sans recherche de lucrativité, avec des organisations solides et agiles, mises au service de leurs bénéficiaires.

Loin de se limiter à la gestion d'établissements, notre activité nous conduit à nous questionner sans cesse, à tester, à innover. C'est ce que nous avons fait il y a 5 ans quand nous avons publié notre premier plaidoyer dont 90 % des propositions se sont transformées en réalisations concrètes dans nos structures.

Nous sommes fiers que le surloyer solidaire soit appliqué dans 84 % de nos établissements et même, répliqué par d'autres acteurs du secteur et encouragé par des fédérations nationales. D'ailleurs ce dernier est repris dans la Loi Bien vieillir de mars 2024.

Fiers également de notre travail sur l'alimentation, avec des équipes de restauration qui ont su inspirer au-delà de nos établissements, portées par la conviction que le plaisir pris dans l'assiette est tout aussi important que le suivi médical proposé dans nos maisons d'accueil.

Fiers enfin d'avoir engagé nos établissements dans le virage domiciliaire avec notre concept « Mon Etablissement, Mon Domicile », valorisant la place de nos bénéficiaires, renforçant la place des familles et des proches dans nos accompagnements, au-delà d'avoir repensé l'aménagement et le confort de nos structures.

Quelles que soient les crises traversées par le secteur du grand âge, nous avons été résilients en nous appuyant sur nos valeurs de solidarité, sur notre modèle associatif, et sur les efforts, l'engagement et le travail de nos équipes. Nos équipes ont su se mobiliser autour de notre mission fondamentale : être au service des parcours de vie d'un public comptant parmi les plus fragiles. Nous avançons, à la fois heureux des projets réussis, et impatients de voir se réaliser les évolutions législatives réglementaires et financières nécessaires à des solutions d'accompagnement pleinement adaptées aux attentes des seniors qui nous permettent de répondre aux enjeux de recrutement et aux défis démographiques actuels.

Notre responsabilité c'est combattre les exclusions et les difficultés rencontrées par les seniors, quel que soit leur revenu et leur territoire, d'agir pour apporter une qualité de services à tous répondant à leurs besoins propres et d'innover afin d'apporter les solutions les plus proches des attentes face aux crises actuelles et futures. C'est là tout l'objet de ce nouveau plaidoyer.



Répondre aux enjeux essentiels et moins visibles pour prévenir la perte d'autonomie

De récentes estimations laissent présager d'une augmentation du nombre de personnes âgées dépendantes de

1,2 MILLION

en 2012 à

3,62 MILLIONS

d'ici 2060¹.

Le mieux vieillir passe par une prévention de la perte d'autonomie qui doit aller au-delà de l'existant, et nous conduire à identifier et à agir face à toutes les situations limitant l'indépendance des seniors dans leur vie quotidienne.





Recommandation 1

Faire de la lutte contre l'isolement social, un enjeu prioritaire.

Selon le dernier rapport des Petits Frères des Pauvres, en France, 36 % des plus de 60 ans, soit 6,5 millions de personnes, se sentent seules fréquemment. Ces situations d'isolement concernent de très nombreux seniors : qu'ils soient en établissement, en résidence autonomie ou à domicile. La vie sociale des habitant-e-s et l'ouverture de leurs activités sur l'extérieur sont au cœur de l'organisation de nos établissements. Mais pour lutter efficacement contre l'isolement, des solutions d'accompagnement complémentaires doivent être proposées aux personnes qui vivent encore chez elles.

**"Notre ambition :
que vieillir ne soit plus jamais
synonyme d'isolement".**

Le point de vue de **Claire Lutz**,
Directrice solutions à domicile.



532 000 PERSONNES DE +60 ANS

ne voient jamais ni leurs ami-e-s ni leur famille¹.

Pour faire face à cette privation de lien social, source de souffrance pour les personnes âgées, et prévenir ou rompre les situations d'isolement, de nombreux moyens et de ressources existent. Pour permettre aux citoyen-ne-s de s'en saisir, encore faut-il qu'ils en aient connaissance et qu'ils sachent comment les mettre en œuvre à l'échelle de leur territoire. C'est ce qui nous a conduits à imaginer le programme Ogénie, outil unique d'information et lieu ressource, répertoriant toutes les actions de lien social fleurissant partout en France.

Nous encourageons par ailleurs les solutions de proximité qui s'appuient sur le lien intergénérationnel, un moyen extraordinaire de maintenir les liens sociaux pour les personnes âgées, et donc de prévenir l'isolement social et la perte d'autonomie. Si, à notre sens, ce modèle n'a plus à faire ses preuves, son cadre réglementaire doit impérativement évoluer, pour qu'il puisse perdurer et se généraliser.

Enfin, pour permettre aux personnes âgées, et en particulier les plus précaires d'entre elles, de rester à domicile le plus longtemps possible dans de bonnes conditions, nous soutenons et développons de nouvelles formes d'accompagnement.

Nous déployons des antennes de vie sociale de quartier, au pied des immeubles de logements sociaux. Leurs objectifs ?

Créer des espaces de solidarité et d'entraide, dans lesquels les seniors trouvent du soutien et des ressources pour réaliser leurs tâches quotidiennes : aide administrative, petites réparations dans le logement, mise en relation avec les services de mobilité... Partout où elles sont implantées, ces antennes portent leurs fruits. Cette vision est complémentaire de la généralisation du Service Public de l'Autonomie imaginée par Dominique Libault et dont nous soutenons le déploiement.

Mais seul un modèle opérationnel et économique unique nous conduira à les déployer à plus grande échelle, pour couvrir les besoins de l'ensemble du territoire français.

¹Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (Drees)



Proposition 1

Ériger la lutte contre l'isolement des seniors en priorité nationale, avec des actions de sensibilisation pensées à grande échelle, pour toucher toute la société.

Proposition 2



Consolider et renforcer le cadre réglementaire et le cadre de soutien pour développer de la cohabitation intergénérationnelle solidaire :

- Clarifier le statut légal des logements intergénérationnels solidaires, établir un plafond pour les contributions financières des jeunes et encadrer les services fournis par ces derniers aux seniors.
- Soutenir le développement du logement intergénérationnel dans tous les établissements qui accueillent des personnes âgées (résidences autonomie, résidences sociales), en leur permettant d'interagir avec les autres habitant-e-s et de bénéficier de leur présence rassurante en partageant du temps et des activités communes.



Proposition 3

Créer et développer des quartiers inclusifs à destination notamment des seniors vivant à domicile, grâce à l'animation d'antennes de vie sociale en pied d'immeubles dans le parc social, et en ouvrant leur financement par l'Aide à la Vie Partagée portée par la CNSA et les conseils départementaux.

Du fait du vieillissement de la population, la part des seniors parmi les locataires du parc social ne cesse d'augmenter. Aussi les bailleurs sociaux doivent-ils adapter leurs logements pour une meilleure accessibilité liée à l'autonomie mais également doivent-ils développer des services d'accompagnement, des animations collectives qui permettent de prévenir contre l'isolement et la perte d'autonomie.

Nous agissons

L'équipe Ogénie travaille au quotidien avec les conseils départementaux et le collectif des acteurs de la lutte contre l'isolement, afin de les mobiliser pour mieux valoriser les initiatives qui favorisent l'interaction entre les seniors, localement. En complément, le portail unique d'orientation, Ogenie.fr offre un excellent moyen de capitaliser sur le numérique pour favoriser le lien social.



Recommandation 2

S'appuyer sur la mobilité pour favoriser l'inclusion sociale des personnes âgées.

Nous devons passer d'une logique de transport à une logique de mobilité. C'est le sens de la politique de mobilité inclusive, qui adapte le déplacement à chaque personne en y intégrant les difficultés cognitives, financières, physiques ou matérielles. La mobilité n'est pas innée, et il est essentiel d'accompagner les plus fragiles dans leur apprentissage.

Au Groupe SOS, nous proposons de changer de paradigme : plutôt que de multiplier les moyens de transport, ou de se contenter de politiques de mobilité pensées pour le plus grand nombre, nous pouvons impulser des politiques de mobilité inclusive. Grâce à l'accompagnement fourni sur les plateformes de mobilité, les bénéficiaires peuvent à nouveau se déplacer, et donc, retrouver un emploi, une vie sociale, et les soins dont ils ont besoin. Généraliser ces plateformes, c'est créer l'outil de la mobilité inclusive, clairement identifiable pour les usagers.



Proposition 4

Renforcer les plateformes de mobilité pour faciliter l'inclusion des personnes âgées, en particulier dans la ruralité.

"Pouvoir se déplacer à tout moment, dans n'importe quelle circonstance, sans avoir à demander de l'aide, c'est la possibilité de se soigner, d'avoir une vie sociale... C'est la liberté".

Le point de vue de Florence Gilbert,
Directrice Générale de l'association Wimoov.



Nous agissons

Depuis 25 ans, l'association Wimoov porte le sujet de la mobilité inclusive, accessible à toutes et tous. Soutenue par ses 1 000 partenaires nationaux et opérationnels, plus de 250 professionnel-le-s de Wimoov se regroupent autour d'une même philosophie d'action : accompagner tous les publics en situation de fragilité vers une mobilité durable, autonome et responsable.





Recommandation 3

Fluidifier le parcours de santé des seniors.

La dépendance ne doit plus être vue comme une condition inéluctable du vieillissement. En optimisant la coordination médicale entre les établissements accueillant des personnes âgées et les hôpitaux, nous pourrions prévenir plus efficacement leur perte d'autonomie.

"Les hôpitaux et les Ehpad doivent travailler main dans la main sur les territoires".

3 questions à Nadine Rouyer,
Directrice de l'hôpital de Château-Salins en Moselle.

Comment les services hospitaliers peuvent-ils contribuer à la prévention de la perte d'autonomie ?

Les seniors souhaitent accéder facilement à l'hôpital et à des services à taille humaine. C'est exactement ce que nous leur proposons à Château-Salins, avec notre hôpital de proximité : des soins essentiels à leurs besoins - avec, notamment, les soins médicaux et de réadaptation et les Unités de soins de longue durée, caractéristiques des filières gériatriques - au plus proche de leurs domiciles. Nous prônons également un accompagnement global et pluridisciplinaire indispensable pour maintenir ou améliorer leur autonomie : kinésithérapeute, coach sportif, assistant social, psychologue, diététicien."

Des bilans fragilités ont été mis en place au sein de votre hôpital, pouvez-vous nous en dire plus ?

Fin 2021, nous avons ouvert un Hôpital de jour « Fragilité de la personne âgée », avec une file active de 700 patients, composée en partie des résident-e-s des Ehpad situés sur le territoire. À travers les bilans fragilités, nous réalisons des évaluations qui découlent sur des préconisations de suivi et de traitement adaptés selon les pathologies : troubles cognitifs, troubles psycho comportementaux, troubles de l'équilibre, chutes, risques nutritionnels, maladies chroniques. Que ce soit grâce à cet hôpital de jour ou à notre offre de soins de proximité, nous poursuivons un objectif commun : éviter au maximum des entrées en urgence pour les seniors.

Vers quelles évolutions devons-nous tendre pour mieux gérer les soins dispensés aux personnes âgées en général ?

Les conventions de coopération entre les hôpitaux de jour et les établissements qui accueillent des seniors ont tout intérêt à se multiplier pour que ces derniers garantissent à leurs résident-e-s un accès aux bilans fragilités.



Proposition 5

Développer massivement le recours aux bilans fragilités réalisés dans les hôpitaux pour les personnes âgées en établissement, pris en charge par la sécurité sociale directement, tout en collaborant avec des équipes mobiles hospitalières, capables d'effectuer ces bilans **directement dans les Ehpad**, afin de réduire les déplacements des seniors fragiles.

Proposition 6



Étoffer les offres des hôpitaux de jour à destination des personnes âgées afin de les inscrire dans un parcours de santé coordonné : cardiologie, conciliation médicamenteuse, chute, et assurer leur promotion auprès des médecins requérants. Le seul sujet de la iatrogénie médicamenteuse pour les personnes âgées est un axe majeur autant pour la préservation de leur santé que pour le coût qu'elle représente. L'optimisation des prescriptions permettra de renforcer la santé et la qualité de vie des personnes et de dégager des leviers financiers pour mieux financer nos établissements.

Focus

Chaque personne âgée a le droit à « une fin de vie bien accompagnée ».

par Docteur Marjorie Stin,
Directrice médicale et Éthique
de l'association Groupe SOS Seniors.

Notre société a changé son regard sur le bien vieillir, nous devons désormais opérer la même évolution sur la fin de vie bien accompagnée.

Au sein du Groupe SOS Seniors, notre approche des soins palliatifs est globale : actifs et complets, ces derniers visent à lutter contre la douleur, pour permettre aux personnes âgées la meilleure qualité de vie possible jusqu'à leur décès. La communication et l'information jouent également un rôle clé.

En ouvrant des espaces de parole aux personnes âgées, à leurs aidants, à leurs familles et aux soignants, chacun peut aborder plus sereinement le sujet de la fin de vie.

Il est par ailleurs indispensable de garantir aux seniors et à leurs familles d'être accompagnés par des professionnel-le-s compétent-e-s pour faire face à la fin de vie. Nous formons donc nos équipes pour leur permettre de comprendre, de prendre en compte et de faire face aux symptômes liés à la fin de vie, dans toutes leurs dimensions : physique, sociale, culturelle, spirituelle.

Une partie de nos médecins coordonnateurs sont également spécialisés dans les soins palliatifs. Nos actions reposent sur le cadre législatif qui a évolué une première fois en 2005 avec la loi Leonetti qui nous permet d'éviter les cas d'obstination déraisonnable, puis avec la loi Claeys-Leonetti de 2016, qui a renforcé les droits d'accès aux soins palliatifs. Nos établissements continuent de déployer des conventions avec les partenaires extérieurs supports afin d'accompagner la fin de vie des habitant.e.s mais aussi leurs proches collégalement avec nos équipes.

Cette dernière nous permet de recourir à la sédation proportionnée pour soulager les symptômes inconfortables et les douleurs des personnes âgées en fin de vie. Et à la sédation continue et profonde jusqu'à leur décès dès lors que le pronostic vital est engagé. Toutes ces décisions reposent sur les directives anticipées exprimées par la personne, ou quand elle n'est plus en mesure d'exprimer un avis, sur des décisions collégiales impliquant les médecins, les soignant.e.s, les aidant.e.s, les familles et les professionnel-le-s accompagnant les seniors.

Il existe un temps pour naître, un temps pour vivre et un, pour mourir. Notre attention est d'accompagner les personnes âgées au mieux durant ce dernier : en soulageant et apaisant leurs douleurs, en les accompagnant à mourir à domicile quand cela est possible et en échangeant avec elles sur leurs volontés. C'est l'objet des projets d'accompagnement personnalisés réalisés avec chaque résident-e dans les 6 mois suivants leur arrivée en établissement qui anticipent et préservent les souhaits et besoins sans être bousculé par un passage aux urgences.

Enfin la dimension éthique dans nos établissements est importante. Les valeurs de chaque personne sont personnelles et doivent être respectées, c'est pourquoi les réflexions sont collégiales entre la personne, ses proches et les équipes. Nous nous réunissons mensuellement sur une situation éthique toutes professions confondues dans le réseau d'établissements national afin d'ouvrir le dialogue et d'aider à apporter plusieurs solutions. Nombreux sujets peuvent être également abordés lors de cafés philosophiques avec les aînés et les aidants et les équipes. L'humain est au cœur de la prise en soins.





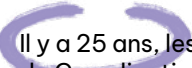
Recommandation 4

Multiplier les solutions alternatives en faveur des personnes vieillissantes requérant des accompagnements spécifiques.

1 067 000 personnes âgées de 65 ans et plus vivent sous le seuil de pauvreté¹, avec un revenu mensuel de 1065 euros net. Lorsque les personnes âgées sont touchées à la fois par la précarité et la perte d'autonomie, leur risque d'exclusion se démultiplie. Leur parcours de vie, fragilisé, est souvent marqué par des pathologies spécifiques nécessitant une prise en charge et un accompagnement adapté. Pourtant leur orientation vers une prise en charge en Ehpad rencontre souvent des freins, d'ordre administratif ou financier.

Elle peut aussi être vécue comme particulièrement contraignante pour des personnes ayant connu des parcours d'errance et se confrontant en Ehpad à un cadre de vie qu'elles vivent comme limitant. Des solutions alternatives existent.

¹Insee, 2018 - Étude Petits Frères des Pauvres 2021



Il y a 25 ans, les premiers Appartements de Coordination Thérapeutiques (ACT) étaient ouverts pour proposer une solution d'accompagnement aux personnes atteintes par le VIH/Sida et précaires. Depuis les premières expérimentations, le Groupe SOS a développé une expertise dans la création et la gestion des Appartements de coordination thérapeutique (ACT) qui accueillent et hébergent toute personne atteinte d'une maladie chronique grave en situation de précarité sociale, nécessitant un accompagnement coordonné sur le plan médical, social et psychologique.

Proposition 7



Élargir le dispositif d'Appartements de coordination thérapeutiques au public précaire vieillissant permettant d'accompagner leur volonté de se maintenir à domicile en renforçant pour cela l'accompagnement nécessaire.



Proposition 8

Soutenir le développement de résidences mixtes permettant d'accompagner le vieillissement des personnes précaires en adossant des projets de Maison-relais et de Résidence autonomie habilitées à l'Aide sociale.

Dans les Résidences autonomie, les personnes âgées peuvent bénéficier de l'Allocation Personnalisée à l'Autonomie (APA) à domicile et de l'Aide au logement. Les personnes âgées en situation de précarité y trouvent un logement, à loyer modéré, et un accompagnement adapté avec une intervention de professionnel-le-s du soin à domicile.

**"En conciliant souplesse,
innovation, mission
d'intérêt général et
absence d'actionnaires,
le modèle associatif offre
une réelle alternative aux
modèles privés lucratifs
et publics".**

Marie-Sophie Desaulle


Présidente de la Fédération des Établissements
Hospitaliers et d'Aide à la Personne privés solidaires.

Focus

“ Le modèle du privé non lucratif, que je préfère appeler privé solidaire, se caractérise par sa gestion désintéressée, avec des bénéfices qui, au lieu d'être distribués à des actionnaires, sont réalloués aux activités. En conséquence, sa gouvernance repose essentiellement sur de solides engagements sociaux et des valeurs fortes. Parmi elles, et au premier plan : l'attention portée aux personnes âgées les plus fragiles de notre société. Cette solidarité se traduit au quotidien par l'engagement des professionnel-le-s proposant un accompagnement identique à tous les publics, sans aucune distinction.



En outre, notre modèle est prêt à répondre à l'augmentation du nombre de seniors dans notre société en adoptant la logique de proximité, pensée en lien avec les territoires, en décloisonnant les actions. Nous ne pouvons plus considérer d'un côté l'accompagnement à domicile et de l'autre celui proposé en établissement. La promotion des modèles intermédiaires – résidences autonomie, cohabitation intergénérationnelle, résidences service – est un levier puissant pour construire des parcours adaptés aux besoins de chaque personne âgée.

Depuis sa genèse, la force du modèle du privé solidaire repose sur sa capacité à innover en permanence pour répondre aux besoins qui ne sont couverts, ni par les pouvoirs publics ni par le secteur privé. En témoigne par exemple le surloyer solidaire développé par Groupe SOS Seniors qui, en attendant une refonte plus globale du financement en Ehpad, devrait être généralisé à tous les établissements. Plus largement, le privé solidaire est porteur de solutions bénéficiant à l'ensemble du secteur du grand âge. 

Favoriser la prévention et adapter nos accompagnements aux attentes des personnes

Si l'Ehpad reste un levier incontournable de l'accompagnement des personnes âgées, il ne peut être envisagé seul et avec le même modèle.

PARTOUT ET POUR TOUS

pour répondre aux enjeux démographiques qui nous attendent, nous devons d'une part, favoriser l'accompagnement à domicile dans des conditions optimales et d'autre part développer d'autres modèles d'habitat.

Ce changement de vision doit s'accompagner d'une simplification des contraintes réglementaires pesant sur le fonctionnement des établissements pour leur permettre d'ajuster leur activité aux besoins du territoire. Ce sont nos modes d'accompagnements qui doivent s'adapter à la situation de chaque personne, et non l'inverse.





Recommandation 5

Renforcer l'ouverture aux voisin.e.s âgé.e.s des Ehpad pour soutenir le maintien à domicile.

Avec plus de 7 000 Ehpad en France, 69 % des Français.e.s vivent à moins de 5 km d'un établissement¹. Cette dimension de proximité permet de transformer ces établissements en véritable plateforme de services, y compris pour les personnes âgées habitant encore chez elles. Cette évolution est particulièrement sensible dans les territoires ruraux, permettant le maintien d'une offre de soutien à domicile.

"Les compétences de l'Ehpad s'exportent au-delà de ses murs, grâce à l'action des équipes mobiles et des Centres de ressources territoriaux" (CRT).

Le point de vue de **Julie Phelizon**,
Directrice de l'Ehpad Les Iris à Onville en Meurthe-et-Moselle.

¹Feuille de route Ehpad / USLD / DGCS / DGOS 2021-2023
Ministère des Solidarités et de la Santé

Seul le décloisonnement entre les différents acteurs nous permettra d'anticiper les conséquences du vieillissement démographique et de proposer des solutions globales, coordonnées et économiquement viables. La création en 2022 des Centres de ressources territoriaux (CRT) s'impose progressivement comme l'une des solutions centrales du virage domiciliaire en France.

Plusieurs de nos Ehpad ont déjà développé des équipes mobiles ou sont labellisés « Centre de ressources territorial ». Ces premiers lancements doivent être généralisés à l'ensemble des établissements volontaires.

Les équipes mobiles des Ehpad et les CRT interviennent, le plus souvent dans des situations complexes ou dites d'urgence, au domicile d'une personne âgée le temps que les services d'aide et de soins soient mis en place, en sortie d'hospitalisation ou en cas d'absence de l'aidant. Pour Julie Phelizon, "leur action contribue à éviter les ruptures brutales comme des hospitalisations d'urgence et à assurer une continuité dans le parcours de chaque personne âgée."

Le bien-être d'une personne âgée est une composante essentielle du maintien de son autonomie et se traduit à la fois par la préservation de sa santé mentale et par celle de sa capacité à rester active. Grâce aux bilans réalisés en amont par les équipes mobiles spécialisées, nous pouvons efficacement repérer et accompagner les troubles psychiatriques. C'est le rôle des psychologues, qui, en évaluant régulièrement les aspects cognitifs et l'existence ou non de troubles de l'humeur, peuvent alerter sur les premiers signes de perte d'autonomie et préconiser les actions à mettre en place. En parallèle, mêlant plusieurs pratiques - médicales, psychosociales et pédagogiques - l'action des ergothérapeutes vient compléter celle des autres professionnel-le-s du soin pour améliorer la qualité de vie des seniors à leur domicile.

Leur intervention en équipe mobile, combinée à celles des autres professionnel·le·s du soin du territoire, contribue directement à prévenir leur perte d'autonomie et joue un rôle clé dans leur maintien à domicile.

“Il s'agit d'un excellent moyen d'exporter leurs compétences hors des murs de l'établissement, de gérer des modalités d'accompagnement différentes. C'est à la fois formateur et valorisant. Cette motivation des équipes est d'autant plus essentielle qu'elle leur assure un bien-être indispensable dans des métiers où l'accompagnement humain prime” conclue Julie Phelizon.

Proposition 9



A l'instar du déploiement du service public de l'autonomie en cours de préfiguration, généraliser le développement des Centres de ressources territoriaux ou d'équipes mobiles pluridisciplinaires à tous les Ehpad volontaires pour intervenir auprès des personnes fragiles sur leur territoire de proximité, particulièrement en secteur rural.

Focus

Les Centres de ressources territoriaux : quelles missions ?

Véritable alternative à l'entrée en Ehpad, par souhait ou en cas de liste d'attente, le CRT créé par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2022, coordonne les actions des établissements et des services d'autonomie à domicile du territoire, pour permettre aux seniors de rester chez eux dans des conditions adaptées.

Ils sont mis en œuvre par des structures volontaires, sélectionnées dans le cadre d'appels à candidatures lancés par les Agences régionales de santé (ARS).

Un CRT peut être un Ehpad ou un service autonomie à domicile. Mais s'il est porté par un service à domicile, celui-ci doit obligatoirement conventionner avec un Ehpad pour être reconnu CRT et disposer des ressources nécessaires.

Leurs missions s'articulent autour de deux grands objectifs : mobiliser toutes les ressources et compétences d'un territoire qui favorisent le maintien à domicile et assurer un accompagnement renforcé pour les personnes âgées qui y vivent, en alternative à l'Ehpad. Pour y parvenir, ils font le lien entre tous les acteurs pour coordonner leurs actions, garantir une continuité dans l'accompagnement et les soins, informer et rendre accessibles tous les services essentiels aux personnes âgées et à leurs aidants.

A ce titre, l'exemple de notre premier CRT, l'Ehpad Les Bruyères situé à Epinal (Vosges), est parlant. Face à une offre d'hébergement en établissement saturée par rapport à la demande, il renforce l'accompagnement à domicile des seniors en créant un cadre de coopération entre tous les acteurs aux côtés de notre partenaire, le réseau ADMR. Pour chaque personne âgée, la transmission des informations est renforcée, les ressources sont mutualisées et les réponses sont co-construites. L'Ehpad devient alors un opérateur global en mesure de déployer l'ensemble des solutions disponibles sur un territoire, dans une logique d'ouverture permanente sur l'extérieur et de formation des partenaires. L'Ehpad Saint-François de Cadalen dans le Tarn a aussi été reconnu CRT et d'autres sont en bonne voie de l'être.

Focus

Comment ouvrir l'Ehpad sur l'extérieur ?

À Cadalen, dans le département du Tarn, l'Ehpad Saint-François s'est lancé dans un projet de tiers-lieu ambitieux et novateur, en lien avec 1000 cafés, association du Groupe SOS. Au sein de l'Ehpad, les projets foisonnent : point d'accès numérique, séances de cinéma, programmation d'activités par des associations locales, café des aidants, actions culturelles, des activités de bien-être... Complètement ouvert sur l'extérieur, l'Ehpad est devenu le cœur battant du village qui l'abrite. En combinant l'accueil de publics vulnérables et d'autres publics, les tiers-lieux participent pleinement à une dynamique d'inclusion et d'innovation dans laquelle nous sommes engagés au quotidien.



Recommandation 6

Soutenir le retour à domicile des résident-e-s et le soutien des aidant-e-s grâce aux séjours temporaires et l'accueil en journée.

Le vieillissement de la population s'accélère et les besoins d'accompagnement des seniors se multiplient. Pour mieux vivre chez soi, il est parfois nécessaire de séjourner, pour une durée limitée, en établissement, ou d'y venir à la journée. C'est l'objectif des séjours temporaires et des accueils de jour en Ehpad : en offrant un accompagnement complémentaire aux seniors, ils favorisent leur vie à domicile et le soutien de leurs aidants proches.

"Grâce aux séjours temporaires, l'Ehpad joue un rôle crucial vers un retour serein à domicile".

Le point de vue de **Thomas Rubion**,
Directeur Territorial Nord Groupe SOS Seniors.

Toute l'équipe de l'établissement s'adapte pour offrir aux personnes, un accueil et un accompagnement adapté à leur situation visant à faciliter leur retour chez elles par la suite. C'est parce qu'il est un lieu thérapeutique, où chaque senior peut prendre le temps de se ressourcer, que l'Ehpad joue un rôle crucial vers un retour serein à domicile. Des aides existent pour financer les séjours, mais sont souvent méconnues, qu'il s'agisse de l'utilisation de l'allocation personnalisée à l'autonomie (APA) ou des aides dans le cadre du droit au répit.



Proposition 10

Assouplir le cadre réglementaire des séjours temporaires en Ehpad avec la possibilité de répondre à des besoins de répit, d'accueil de jour et de séjours temporaires sans contraintes de places autorisées.



Proposition 11

Généraliser le dispositif d'hébergement temporaire en sortie d'hospitalisation, sur l'ensemble du territoire, et le rendre accessible à tous les établissements volontaires.





Recommandation 7

Redonner de l'attrait aux résidences autonomie.

L'offre d'accompagnement en résidence autonomie, dans un nouveau chez-soi, reste peu développée et peu valorisée. Selon l'Agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale, il existe 120 000 logements en résidence autonomie et 75 000 en résidence service seniors, ce qui couvre uniquement 3 % des besoins de la population âgée de 75 ans et plus. La refonte du modèle et du fonctionnement des résidences autonomie est pourtant un enjeu essentiel pour répondre au défi démographique du nombre de seniors en France.

"L'habitat en résidence autonomie, une solution d'avenir pour les seniors".

Le point de vue de Gilles Spanier,
Directeur des opérations Groupe SOS Seniors.



Les résidences autonomie offrent une solution parfaitement adaptée à des personnes âgées qui font face à une situation d'isolement ou à niveau modéré de perte d'autonomie. Elles peuvent également accueillir des personnes en perte d'autonomie (10 % de personnes en GIR 1 et 15 % de personnes en GIR 1 à 3). Grâce à leur vocation sociale, nous y proposons des loyers modérés afin que cet accompagnement soit accessible au plus grand nombre.

Nous en sommes donc convaincus, l'habitat en résidence autonomie est une solution d'avenir. Pourtant, son modèle demeure très fragile, tant d'un point de vue économique que fonctionnel et sa modernisation est devenue une étape inévitable. Construit par juxtaposition de plusieurs cadres réglementaires, il souffre d'un manque de cohérence globale qui en freine le développement.

Les résidences autonomie jouent un rôle majeur dans la prévention de la perte d'autonomie, et doivent être pleinement reconnues et soutenues par les pouvoirs publics.



Proposition 12

Relever le plafond de 15 % en GIR 1 à 3 en résidence autonomie, pour permettre aux résident-e-s de rester dans leur logement aussi longtemps que possible.



Proposition 13

Redéfinir le cadre réglementaire régissant les résidences autonomie afin de résoudre les contraintes imposées à ce mode d'habitat, comprenant notamment :

- Un cahier des charges aligné sur celui des résidences autonomie, notamment sur la surface des logements.
- L'attribution d'agréments de Service à la personne aux résidences autonomie, pour permettre aux bénéficiaires de disposer d'un crédit d'impôt.
- La revue du forfait autonomie et la généralisation d'un forfait de soins courant afin de pouvoir financer les actions de prévention santé.

Mobiliser et renforcer les compétences dans nos établissements

Pour répondre efficacement aux

DÉFIS DU GRAND ÂGE

nous devons impérativement être en mesure de renforcer les compétences dans nos établissements.

L'action de leurs équipes, reposant sur une pluridisciplinarité forte, peut bénéficier à tous les seniors, qu'ils y vivent ou qu'ils soient encore à domicile.





Recommandation 8

Assurer un nombre de professionnel-le-s suffisant dans les établissements au service des personnes âgées.

Dans nos établissements, toutes les compétences des professionnel-le-s sont mobilisées d'une part pour prendre en charge les personnes âgées les plus dépendantes et d'autre part pour prévenir la perte d'autonomie dès que cela est possible : infirmier coordinateur, médecin coordinateur, aide-soignant, psychologue, ergothérapeute.

Cette pluridisciplinarité est fondamentale puisqu'elle permet aux équipes de prodiguer les soins essentiels au bien vieillir physique et psychologique, des seniors et d'identifier tous les risques potentiels (risques de chute, de dénutrition, troubles cognitifs, épuisement de l'aidant). Néanmoins, pour garantir un accompagnement personnalisé de qualité, il faut augmenter le nombre de professionnel-le-s dans nos établissements.





Proposition 14

Assurer le financement des postes permettant d'atteindre un ratio d'encadrement de 8 professionnel-le-s pour 10 résident-e-s, comme le préconise le Haut Conseil de la Famille, de l'Enfance et de l'Âge, permettant d'augmenter le temps soignant et médical, mais aussi les temps d'intervention des psychologues, ergothérapeutes et psychomotriciens dans nos établissements. Actuellement il est de 6 pour 10 dans notre organisation, moyenne de notre secteur. Ce ratio nous permettrait un meilleur accompagnement en faveur des personnes de plus en plus dépendantes. Ce renforcement de compétences doit aller de pair avec un alignement des rémunérations dans le secteur associatif au même niveau que dans les établissements publics.

Proposition 15

Doter les Ehpad de postes d'infirmiers en pratique avancée pour favoriser la coordination des soins et lutter contre la désertification médicale.





Recommandation 9

Répondre au besoin massif de recrutements de professionnel-le-s grâce à l'alternance et à la montée en compétences.

En 2022, 99 % des hôpitaux et Ehpad ont rencontré des difficultés de recrutement de paramédicaux¹. La crise sanitaire a découragé les vocations, notamment pour le métier d'aide-soignant, pourtant essentiel au fonctionnement de nos structures. La situation est alarmante et doit nous conduire à trouver très rapidement des solutions visant à renforcer les compétences dans nos établissements. Le recrutement, la fidélisation des talents et leur montée en compétences sont des enjeux prioritaires.

¹Enquête de la Fédération hospitalière de France avril/mai 2022

"Les soignants de demain sont déjà là : aidons-les à le faire reconnaître !".

Interview croisée d'**Emmanuel Grosjean**,
Responsable des Ressources Humaines de Groupe SOS Seniors
et **Mohammed Chikhaoui**,
Directeur de l'Ehpad de Aulnay-sous-Bois en Seine Saint Denis.

Mohammed Chikhaoui

L'alternance est pour nous l'un des moyens les plus efficaces de trouver et de former nos talents de demain. Au sein du secteur, nous l'encourageons dès que nous le pouvons et 6 % de nos salariés sont actuellement en apprentissage. Pour attirer les jeunes générations vers les métiers du soin, le Groupe SOS a lancé le programme « Prepapp ». En quelques mois, les jeunes qui l'intègrent, le plus souvent NEET ("Not in Education, Employment or Training"), découvrent le métier d'aide-soignant grâce à des cours théoriques et des stages immersifs en établissement. Ils intègrent ensuite, s'ils le souhaitent, notre Centre de formation d'apprentis (CFA) ou l'un de nos Instituts de formation d'aide-soignant (IFAS), et démarrent une alternance dans un Ehpad au sein du Groupe ou chez un partenaire. Le parcours en apprentissage, pensé de façon globale, favorise l'insertion professionnelle, la sécurisation des parcours tout en répondant à une partie de nos besoins de recrutement.

EN 2023

137 nouveaux alternant-e-s ont été accueilli-e-s dans nos établissements Seniors.

Emmanuel Grosjean

C'est justement parce que nous considérons que nos salariés sont avant tout des talents, que nous mettons tout en œuvre pour accélérer leur professionnalisation. La formation est un levier puissant pour y parvenir et nous l'encourageons pour tous nos salariés, dans tous les domaines. Depuis 2021, le secteur Seniors a notamment porté 100 parcours du métier d'Agent des services logistiques vers le métier d'Aide-soignant, grâce à la Validation d'acquis d'expérience (VAE). Ce dispositif est capital pour favoriser les passerelles entre les métiers et faire évoluer notre formidable vivier interne de compétences. Le recours à la VAE est de plus en plus facilité et nous le saluons. Le processus doit désormais s'accélérer : d'une part, grâce à une simplification des démarches pour les salariés, et d'autre part en renforçant la place donnée à la reconnaissance des compétences par les encadrants du terrain.

La professionnalisation des faisant-fonction soignants, assortie d'un engagement réciproque à démarrer et aboutir rapidement à un diplôme, est l'une de nos pistes prioritaires pour compenser la pénurie massive de soignants sur le marché. Notre objectif n'est pas d'accélérer, de façon déraisonnée, la formation vers les métiers du soin, mais de la simplifier, avec des interlocuteurs moins nombreux, des processus allégés et des rôles clairement définis. Les soignants de demain sont déjà là : aidons-les à le faire reconnaître !



Proposition 16

Accompagner les jeunes éloigné-e-s de l'emploi vers un accès renforcé aux formations dans les métiers du soin et de l'accompagnement.



Proposition 19

Capitaliser sur les compétences des professionnel-le-s en promouvant la formation entre pairs au travers d'instituts de formation interne.

Proposition 17



Supprimer le seuil de 5 % des effectifs pour bénéficier des aides à l'alternance dans les établissements sociaux, médico-sociaux et sanitaires, qui ne peuvent courir le risque de ne pas être financés dans leurs efforts de formation. Le suivi de l'intégration et de l'encadrement des alternant-e-s est nécessaire et nous proposons qu'une charte de l'alternance soit mise en place dans les établissements.

Proposition 18



Simplifier l'accès aux dispositifs de professionnalisation et d'évolution des parcours pour les métiers d'aide-soignant et d'infirmier, y compris pour les plus de 29 ans : validation d'acquis d'expérience, promotion et reconversion par l'alternance Pro-A et préparation opérationnelle à l'emploi.

Nous agissons

avec le programme Prepapp, en deux ans, 366 jeunes ont été formés en Île-de-France, à Marseille et à Metz. Aujourd'hui, 75 % d'entre eux sont en apprentissage dans des établissements médico-sociaux et 90 % en cursus d'aide-soignant.

formation-prepapp.org



Le Groupe SOS forme et recrute
recrutement.groupe-sos.org

Focus

Formons directement nos talents de demain.

Face à la forte pénurie de professionnel-le-s et grâce à son expertise dans le secteur, le Groupe SOS propose de nombreuses formations, partout sur le territoire, vers les métiers du sanitaire et du social. Parce qu'il est aujourd'hui indispensable de faire converger les efforts vers la revalorisation et l'attractivité des métiers d'intérêt général, le Groupe SOS mise sur la formation en alternance, un outil puissant au service de cette ambition. Nous gérons notre propre Centre de formation d'apprentis (CFA) qui forme en alternance 200 alternant-e-s par an, et plusieurs Instituts de formation d'aides-soignant-e-s (IFAS).

Partant du constat que les savoirs et les compétences regorgent parmi les équipes du Groupe SOS, nous proposons une offre de formations aux établissements sur les différents domaines du grand âge en nous appuyant sur les forces vives en présence dans le Groupe. C'est le cas de l'Institut qui capitalise sur l'expérience et l'expertise des salarié-e-s du Groupe pour innover, échanger et répondre aux besoins des résident-e-s et bénéficiaires de nos actions.

Plusieurs thèmes de formations y sont proposés :
L'espace Bienveillance : pour enrichir nos pratiques d'accompagnement médical et soignant.

Le Kitchenlab : pour transmettre notre expertise en matière de restauration et technique culinaire.

Le Campus des Managers : pour développer les compétences des managers (Directeurs, Adjoints de Direction, Encadrants d'unité de soins, Responsables Logistique).

Un Espace des Découvertes complète le dispositif pour créer des opportunités de rencontres, partager des expériences autour de sujets du vieillissement.



Soutenir la performance environnementale de nos établissements

LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

est un enjeu majeur pour toutes et tous les établissements du Groupe SOS, y compris ceux destinés aux personnes âgées. Nous y avons entrepris les actions nécessaires pour limiter notre consommation énergétique, intégrer les énergies renouvelables et promouvoir l'adoption de gestes durables par toutes et tous. Des impératifs que nous intégrons pleinement au fonctionnement de nos établissements, tout en veillant à préserver un niveau de qualité et de confort, indispensables au bien-être de nos résident-e-s.





Capteurs solaires pour la Résidence Fontenelle en Normandie.

Recommandation 10

Aider au financement des travaux de rénovation pour réduire la consommation d'énergie des établissements.

L'ensemble des actions entreprises par le Groupe SOS Seniors a débouché sur une économie d'énergie de 32 %. Mais cela ne suffit pas. La loi Elan a posé en 2019 des objectifs ambitieux pour tout le secteur tertiaire, avec une réduction des consommations de 40 % en 2030, 50% en 2040 et 60 % en 2050. Des financements complémentaires sont nécessaires pour réaliser, dans les temps, l'ensemble des travaux visant à réduire au maximum la consommation d'énergie de tous les établissements et de limiter considérablement leur empreinte environnementale.

"Le virage nécessaire pour atteindre, et même dépasser, les objectifs environnementaux a été pris par l'ensemble des établissements de l'association."

Le point de vue de **Mathieu Thirard**, Responsable de la performance énergétique du Groupe SOS.



Nos établissements sont avant tout des lieux de vie pour des personnes fragiles, dont les équipes doivent être sur place en permanence, ce qui impacte inévitablement les dépenses énergétiques.

Les Ehpad ont pour principaux postes de consommation, le chauffage, l'eau chaude sanitaire et l'électricité (à savoir l'éclairage, la lingerie et la cuisine). Nous poursuivons donc une double ambition, pleinement intégrée à notre contrat de performance énergétique depuis 2016 : préserver à la fois la qualité de vie et le confort de nos résident-e-s tout en diminuant nos consommations énergétiques, autant que possible.

Très concrètement, un plan de sobriété énergétique a été mis en œuvre dans tous les établissements :

- Le seuil de température minimum a été ajusté au niveau des recommandations publiées par le Ministère des Solidarités.
- Des travaux d'amélioration de la performance énergétique des bâtiments (isolation, menuiserie) sont programmés et réalisés chaque année.
- Un travail d'optimisation des systèmes de chauffage et de l'exploitation des équipements a été opéré.

Nous n'avons de cesse de rappeler que l'Ehpad de demain existe déjà, encore faut-il accompagner financièrement la modernisation et la réalisation des travaux de performance énergétique dans les établissements existants pour leur garantir un avenir et une réponse aux défis environnementaux.



Proposition 20

Rendre éligibles les travaux de performance énergétique dans le cadre du Plan d'aide à l'investissement (PAI) financé par la CNSA, en allouant une enveloppe dédiée.



Proposition 21

Renforcer les dispositifs d'aide pour le secteur tertiaire avec une pérennisation des certificats d'économie d'énergie dont le catalogue d'offres doit être enrichi.



Recommandation 11

Soutenir la promotion des gestes responsables et l'intégration des énergies renouvelables dans nos établissements.

Les actions de développement durable irriguent toutes les pratiques dans nos établissements. Elles concernent aussi bien les travaux entrepris à grande échelle que les gestes plus simples adoptés par les équipes et les résident-e-s au quotidien : lutte contre le gaspillage alimentaire, utilisation de produits d'hygiène éco-labellisés... Central et essentiel, l'enjeu de gestion des déchets dans nos établissements est un de nos axes prioritaires. Pour répondre aux obligations réglementaires en la matière, les établissements doivent bénéficier d'une offre suffisamment lisible et étoffée de prestations spécialisées sur chaque territoire.



Nous prenons également pleinement la mesure des enjeux qui sous-tendent l'intégration des énergies renouvelables dans le fonctionnement de nos établissements. Nous privilégions 5 pistes, en tenant compte des spécificités inhérentes à leur fonctionnement et donc leurs obligations de produire de l'électricité, de la chaleur et du froid en continu :

- Poursuivre l'installation de panneaux solaires thermiques dans nos établissements.
- Installer des toitures photovoltaïques produisant de l'électricité.
- Poursuivre l'installation de pompes à chaleur géothermiques, technique permettant de récupérer de la chaleur contenue dans le sous-sol ou dans les nappes d'eau souterraine.
- Installer des bornes de recharge, alimentées par des ombrelles photovoltaïques, pour les véhicules électriques dans les parkings des établissements.
- Développer la filière bois en local.

Vers la suppression de l'interdiction des récupérateurs d'eau de pluie ?

Un arrêté du 21 août 2008 précise que l'utilisation d'eau de pluie est interdite à l'intérieur des établissements de santé et des établissements, sociaux et médico-sociaux, d'hébergement de personnes âgées. Pourtant, en servant à l'alimentation des chasses d'eau notamment, la récupération des eaux de pluie peut représenter des économies considérables. Nous préconisons une évolution de cette réglementation, qui ne correspond plus aux enjeux environnementaux actuels.



Proposition 22

Uniformiser les règles de tri, actuellement différentes d'un territoire à l'autre, pour faciliter leur application dans nos établissements.

Proposition 23



Mobiliser des incitations financières pour favoriser les investissements nécessaires à l'intégration des énergies renouvelables dans nos établissements.

Proposition 24






Supprimer l'interdiction des récupérateurs d'eau de pluie dans les établissements sociaux et médico-sociaux. Le projet d'un décret est d'ailleurs en cours.



Contact

Groupe SOS Seniors
47 rue Haute Seille
57000 Metz
03 87 22 21 00

dg.seniors@groupe-sos.org
www.groupesos-seniors.org

-  Association Groupe SOS Seniors
-  Groupe SOS Seniors
-  Groupe SOS seniors

Réalisé par Bataillon Agency
V1 - Juin 2024

Crédit photos :
Marion Poussier
Loum Dhérot
Groupe SOS Seniors
Avec l'accord des résident·e·s, salarié·e·s

L'association Groupe SOS Seniors

Chaque personne, quel que soit son parcours de vie, mérite de vieillir dans les meilleures conditions possibles.

Depuis 10 ans, l'association Groupe SOS Seniors s'engage à défendre et à valoriser la place des personnes âgées dans notre société. Elle fait le choix d'un accompagnement de proximité accessible à toutes et à tous, respectueux des volontés des personnes âgées et adapté à leurs besoins.

L'association Groupe SOS Seniors agit particulièrement pour renforcer le lien social à domicile (cohabitation intergénérationnelle, animation d'habitat partagé, lutte contre l'isolement) et en établissements (114 établissements et services), quel que soit le niveau de revenus.

Pionnier dans le secteur du grand âge, notre mission est reconnue d'utilité publique. Elle concilie le bien-être des personnes avec un modèle économique pérenne et non lucratif, en reconnaissant la diversité des besoins individuels et en répondant de manière approfondie aux situations de vulnérabilité. Groupe SOS Seniors est l'une des associations fondatrices du Groupe SOS.

Mieux-vieillir ne doit pas être un privilège.



PROFESSIONNEL·LE·S
MILITANT·E·S

GroupeSOS
Entreprendre au profit de tous