

# **RÉSIDENCES SERVICES SENIORS : UNE CRISE EN TROMPE L'ŒIL, DES DÉFIS À ANTICIPER**

**Rapport**

**Auteurs** : Luc Broussy & Katy Giraud

Mai 2026

## EDITO

Dans son étude publiée en mars 2022, le Think Tank Matières Grises dressait le portrait de l'offre des résidences services seniors depuis leur origine dans les années 1970 à leur massification depuis les années 2000.

Quatre ans plus tard, de nouvelles interrogations émergent, alors que la France a traversé une grave crise immobilière, un sursaut inflationniste, un bashing permanent contre les Ehpad et une très forte croissance du nombre de RSS.

Autant de facteurs qui viennent interroger l'avenir d'un écosystème qui jusqu'ici se développait sans ambages. Pour conserver leur dynamique de croissance, les RSS devront relever une série de défis.

Matières Grises pose ici les termes d'un débat qui doit être ouvertement mené entre les professionnels, les élus locaux et l'Etat.

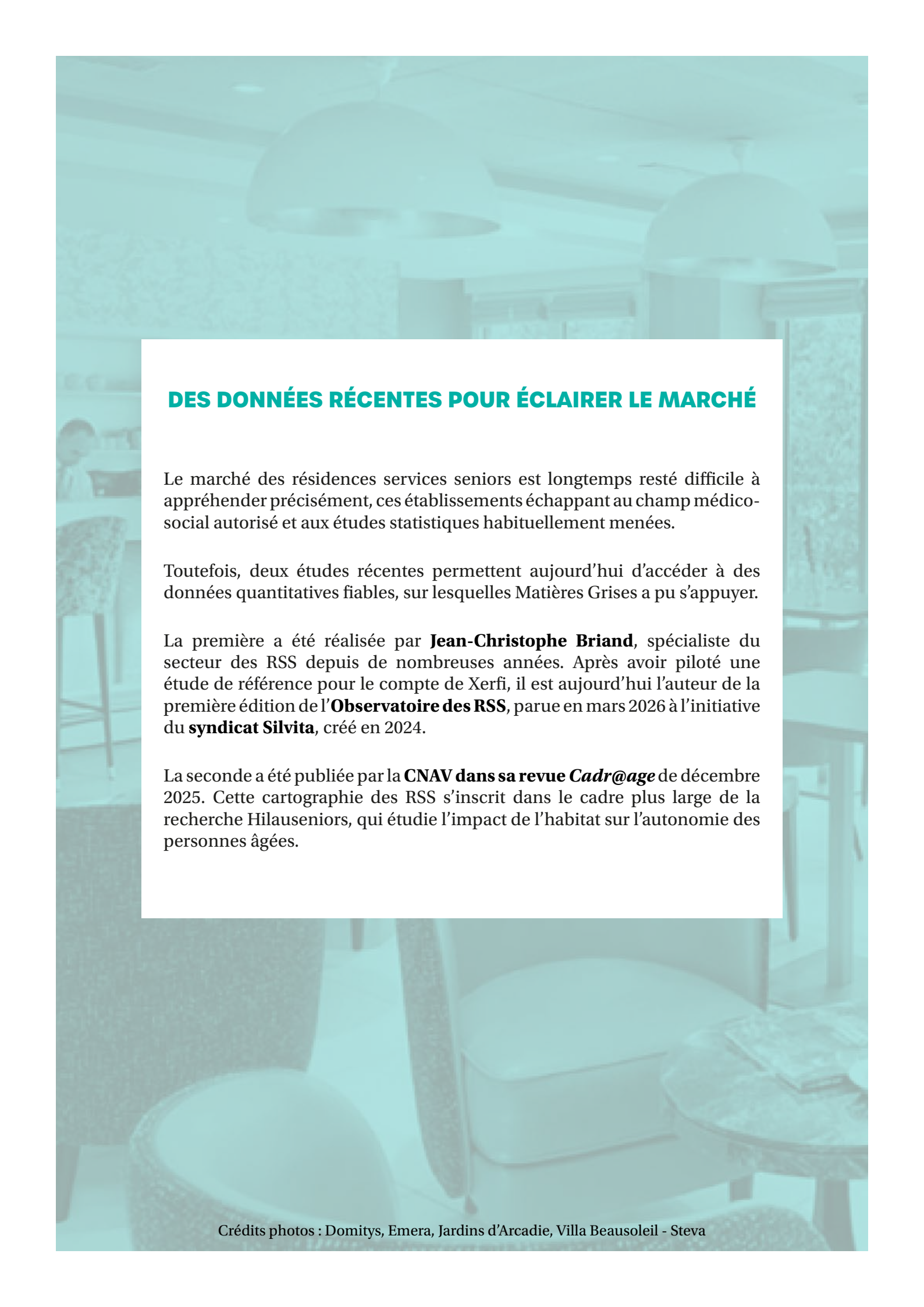
Alors que les Ehpad sortent à peine d'une des crises les plus graves de leur histoire récente, les résidences services seniors (RSS), qui apparaissent comme une des réponses les plus adaptées au défi démographique à venir et aux aspirations des babyboomers, connaissent aussi depuis deux ou trois ans quelques remous.

Nées au début des années 1970, les RSS se sont développées massivement sur tout le territoire national à partir des années 2000, après avoir changé radicalement de modèle<sup>1</sup>. Alors que la copropriété fut le modèle privilégié dans les années 80-90 des RSS dites de « première génération », les RSS « de seconde génération » ont depuis évolué vers un modèle basé sur la location de logement et de services.

Répondant à une demande sociale d'une population qui ne veut plus vivre seule chez elle sans pour autant correspondre à la clientèle d'un Ehpad, le parc de RSS a augmenté très fortement entre 2010 et 2025.

À l'instar des autres acteurs du secteur, les opérateurs de RSS subissent une crise qui nous apparaît toutefois purement conjoncturelle. Il n'en reste pas moins que les RSS sont aujourd'hui confrontées à quelques défis que nous tentons d'identifier dans cette note.

1. Etude Matières Grises - Résidences Services Seniors : appréhender une offre devenue incontournable sur les territoires  
- Mars 2022



## DES DONNÉES RÉCENTES POUR ÉCLAIRER LE MARCHÉ

Le marché des résidences services seniors est longtemps resté difficile à appréhender précisément, ces établissements échappant au champ médico-social autorisé et aux études statistiques habituellement menées.

Toutefois, deux études récentes permettent aujourd'hui d'accéder à des données quantitatives fiables, sur lesquelles Matières Grises a pu s'appuyer.

La première a été réalisée par **Jean-Christophe Briand**, spécialiste du secteur des RSS depuis de nombreuses années. Après avoir piloté une étude de référence pour le compte de Xerfi, il est aujourd'hui l'auteur de la première édition de l'**Observatoire des RSS**, parue en mars 2026 à l'initiative du **syndicat Silvita**, créé en 2024.

La seconde a été publiée par la **CNAV dans sa revue Cadr@ge** de décembre 2025. Cette cartographie des RSS s'inscrit dans le cadre plus large de la recherche Hilauseniors, qui étudie l'impact de l'habitat sur l'autonomie des personnes âgées.

## I. LE GRAND BOOM DES RSS : EXPLOSION DES BESOINS, STRUCTURATION ET RECONNAISSANCE DES POUVOIRS PUBLICS

La croissance du marché des RSS est favorisée par l'arrivée massive des générations du baby-boom au grand âge, avec des attentes nouvelles en matière d'accompagnement et de services. Elle est également portée par la structuration rapide du secteur autour de grands opérateurs et par la reconnaissance croissante des pouvoirs publics, qui voient désormais dans les RSS une composante essentielle de « l'habitat intermédiaire ».

### 1. UN DÉVELOPPEMENT NOURRI PAR LES ÉVOLUTIONS DÉMOGRAPHIQUES ET SOCIOLOGIQUES

**Les RSS ont d'abord été dopées par la démographie.** Sachant qu'on entre en moyenne dans une RSS entre 80 et 85 ans, la France a vu arriver à cet âge, entre 2000 et 2020, des centaines de milliers de personnes nées entre 1920 et 1940. Les « 75 ans et + » étaient au nombre de 4,2 millions en France en 2000 et de plus de 6 millions en 2020, soit une hausse de 50 % en 20 ans. Deux millions de personnes en plus et autant de potentiels clients intéressés par un habitat spécialisé pour seniors.

Et cela devrait continuer puisque le nombre de personnes âgées de plus de 80 ans va recommencer à croître très fortement en France à partir de 2026.

**Elles l'ont été aussi par l'évolution sociologique des retraités.** À l'évolution quantitative des seniors s'est ajoutée une évolution « qualitative ». On assiste en effet désormais à l'arrivée à l'âge de 80-85 ans des générations nées à partir de 1945 : celles qui avaient donc la vingtaine en mai 68.

Une personne âgée de 85 ans en 2000 écoutait, quand elle avait 20 ans, Tino Rossi et Maurice Chevalier. La personne âgée de 85 ans en 2030 avait 20 ans au moment où les Beatles, les Rolling Stones et, en France, les yéyés envahissaient les ondes. Sont ainsi en train d'arriver au grand âge, et donc dans les RSS, des générations de « soixante-huitards » qui ont été biberonnées à la liberté, à l'autonomie,

au consumérisme. La génération qui a lu « 50 millions de consommateurs » et qui a provoqué le succès du Club Med est celle qui aujourd'hui veut maîtriser son vieillissement, veut anticiper et prendre les bonnes décisions pour bien vieillir demain. Comme l'indique Julie Pagis<sup>2</sup>, auteure d'une étude sur cette génération, « Il n'y a pas une, pas deux, mais des micro-unités de génération en 68 ». La nouvelle génération qui arrive en résidence est celle où chaque individu cherche à affirmer ses choix, sans rentrer dans des cases et en affirmant sa singularité.

**“ L'habitat intermédiaire offre des choix supplémentaires pour choisir sa manière de vieillir ”**

Cette évolution sociologique permet d'expliquer le succès des RSS : volonté de bénéficier de services, de vivre dans un logement adapté, de lutter contre l'isolement social notamment de la part des femmes devenues veuves, souhait d'habiter au cœur d'une ville ou d'un quartier afin de conserver une vie sociale. Volonté aussi pour certains de privilégier l'« usage » à la « propriété » : pourquoi ne pas vendre le logement dont on est propriétaire mais qui est inadapté pour profiter des services d'une résidence où je suis locataire ?

2. Pagis J., « Mai 68, un pavé dans leur histoire », Presses de Sciences Po, 2015

C'est pour répondre à cette nouvelle demande de pouvoir choisir sa manière de vivre sa vieillesse comme on l'entend qu'a émergé le segment de l'hébergement intermédiaire. Ni Ehpad médicalisé, ni maintien dans un domicile parfois inadapté et/ou isolé, l'habitat intermédiaire regroupe une grande diversité d'offres alternatives. Habitats partagés (sortes de colocations pour seniors), maisons d'accueil familial, résidences autonomie, résidences services : toutes ces solutions ont pour point commun de répondre aux attentes actuelles.



**Les RSS ont donc évolué pour répondre aux attentes et aux besoins de cette génération.** Elles correspondent désormais aux caractéristiques suivantes :

- **Un cadre de vie** qui tente de ressembler plus à un hôtel qu'à une maison de retraite. Ce qui suppose de vrais appartements du T1 au T3. Des Kitchenettes permettant une véritable autonomie pour ceux qui le souhaitent. Un service de restauration qui constitue souvent la clé de voûte de la journée.
- **Une vie sociale riche** où tout est fait pour que les liens sociaux soient partagés. Il faut en effet avoir à l'esprit que **près des deux tiers des personnes hébergées dans les RSS sont des veuves** venues ici justement pour rompre l'isolement social.
- Une place importante laissée aux **activités** qu'elles soient sociales, culturelles ou sportives.
- La possibilité de **conserver son rythme et ses habitudes de vie**, possibilité laissée par un logement qui permet de recourir au collectif que lorsqu'on en ressent l'envie ou le besoin.
- La possibilité de **faire appel à des services d'aide et de soin** pour rester vivre dans son logement malgré les premiers signes de perte d'autonomie.

L'amplitude des prestations services tranche évidemment avec ce que sont la majorité des résidences autonomie. Mais tranche plus encore avec ce qu'est aujourd'hui un Ehpad.

#### **LA CONFIANCE DES FONDS D'INVESTISSEMENT**

Nombre d'initiatives se développent aujourd'hui et témoignent de l'attractivité du secteur de l'habitat intermédiaire.

**Le fonds Armovie**, co-porté par Emaré Capital et Twenty First Capital, créé en 2025, est doté de 100 millions d'euros afin de soutenir le développement de l'habitat inclusif pour seniors.

**La Caisse des Dépôts** a annoncé en 2025 un plan pluriannuel de 25 milliards d'euros dont une partie est consacrée au développement de solutions d'habitat partagé pour les seniors.

Le fonds « **MAIF Habitat et Inclusion** », est, lui, doté de 60 millions d'euros, dont 30 % sont destinés au soutien des résidences pour seniors.

Ainsi, malgré quelques difficultés ponctuelles, le secteur des RSS et de l'habitat intermédiaire continue d'avoir la confiance des investisseurs.

## 2. UN SECTEUR EN PLEINE STRUCTURATION

Au cours des 20 dernières années, les RSS ont réussi, à l'instar des Ehpad, à donné naissance à des groupes importants, par créations et/ou rachats.

Le secteur des résidences services seniors est dominé par deux acteurs principaux : **Domitys**, premier groupe du marché, gère plus de 200 établissements. Dirigé par Olivier Wigniolle, ancien directeur général d'Icade, il est la propriété du groupe AG2R La Mondiale. **Les Jardins d'Arcadie**, deuxième acteur majeur, appartient au groupe Acapace de François Georges. Avec plus d'une centaine de résidences à ce jour, le groupe exploite notamment la première résidence services seniors ouverte en France, inaugurée à Biarritz dans les années 1970.

Vient ensuite le groupe **Stella**, fruit d'une croissance récente et rapide en raison de la reprise de Nohée (Cogedim) et d'une partie de Réside Études. Puis des opérateurs de taille plus modestes tels que **Les Senioriales** (filiale à 100 % du Groupe Pierre & Vacances-Center Parcs), **Oui Seniors** (groupe Zénitude), **Les Villages d'or**, **Ovélia** (groupe Vinci), **Montana**, **Villas Ginkgos**, **Heurus**, **Aquarelia** (groupe Oria) ou encore les incontournables **Villas Beausoleil** du groupe Steva, fondé par Laurent Boughaba.

Dans le même temps, des opérateurs d'Ehpad, longtemps réticents à développer un produit qu'ils voyaient au début comme un concurrent aux Ehpad, ont finalement créé ou acquis un réseau de RSS.

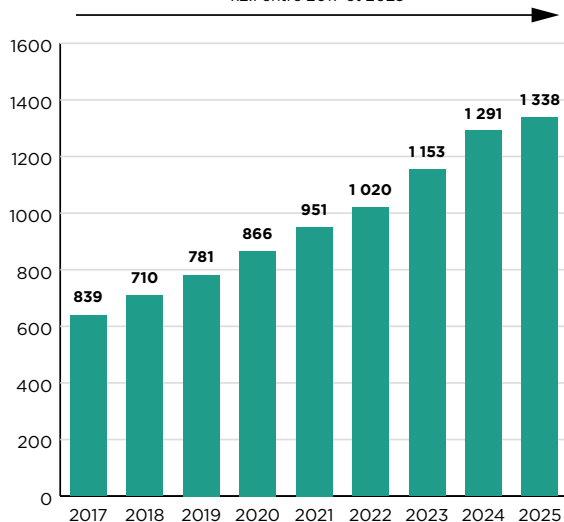
**Clariane** avait ainsi acquis Les Essentielles pour les céder en 2024 à **Happy Senior** (Groupe Odalys/Financière Duval). **Emeis** avait développé également une grosse quinzaine de RSS qu'elle a cédé en 2025 à un fonds géré par TwentyTwo Real Estate et Azora Capital. D'autres groupes d'Ehpad continuent en revanche à porter un département RSS : **DomusVi** avec les Templitudes, **Emera** avec une vingtaine d'établissements, **Colisée** avec plus de 30 structures. Paradoxalement, les groupes associatifs se sont peu investis pour l'heure dans le secteur des RSS, le **groupe SOS Seniors** étant désormais le premier opérateur français de résidences autonomie après la reprise en 2025 d'Arpavie.

Mais de fait, les principaux opérateurs de RSS sont des « pure players », des opérateurs qui développent exclusivement ce produit. Domitys et Les Jardins d'Arcadie sont les symboles de ce savoir-faire. De leur côté, les opérateurs d'Ehpad ont toujours été hésitants entre y aller ou pas comme l'ont illustré les récentes cessions.

### Évolution du nombre de RSS

Unité : nombre de RSS en exploitation

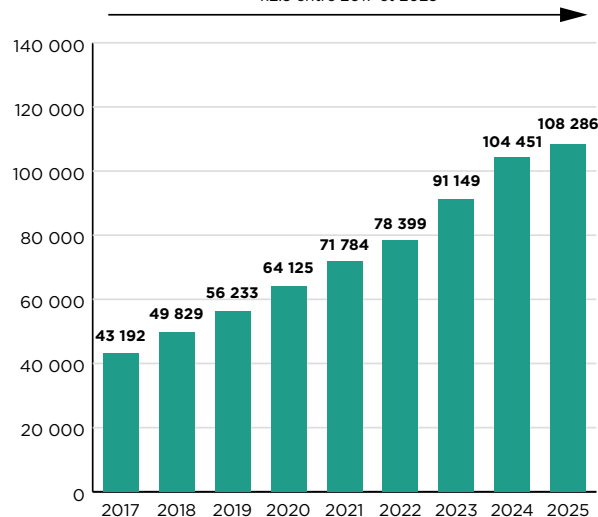
x2.1 entre 2017 et 2025



### Évolution du nombre de logements en RSS

Unité : nombre de logement en RSS en exploitation

x2.5 entre 2017 et 2025



Source : Observatoire Silvita des résidences seniors – Mars 2026

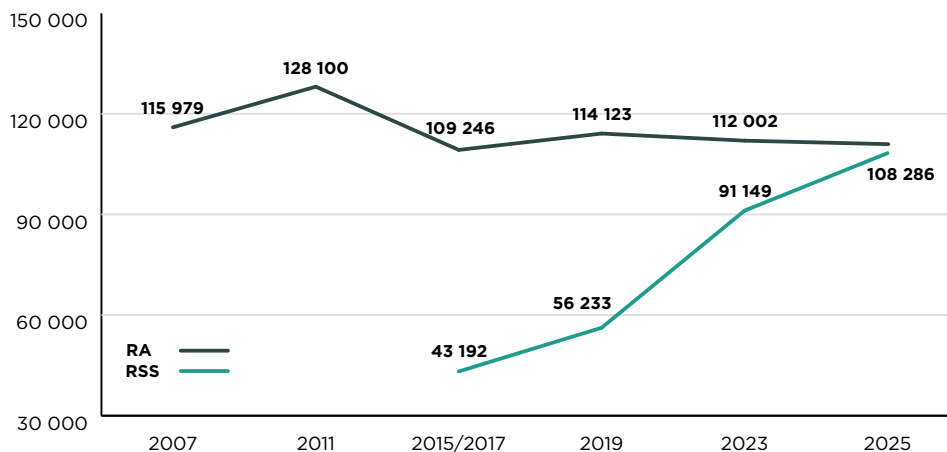
## L'EXPLOSION DE L'HABITAT INTERMÉDIAIRE : LE PARI DES POUVOIRS PUBLICS

L'ensemble des réflexions en cours – du Haut-Commissariat au Plan à Matières Grises en passant par la DREES – conduit à considérer comme inéluctable l'explosion du nombre d'habitats intermédiaires pour seniors et l'évalue entre 100 000 et 200 000 à l'horizon 2050.

D'ores et déjà, le nombre de RSS a été multiplié par 1,6 en 8 ans, entre 2017 et 2025. Mais le nombre de logements a lui été multiplié par 2,5 passant de 43 192 en 2017 à 108 286 en 2025.

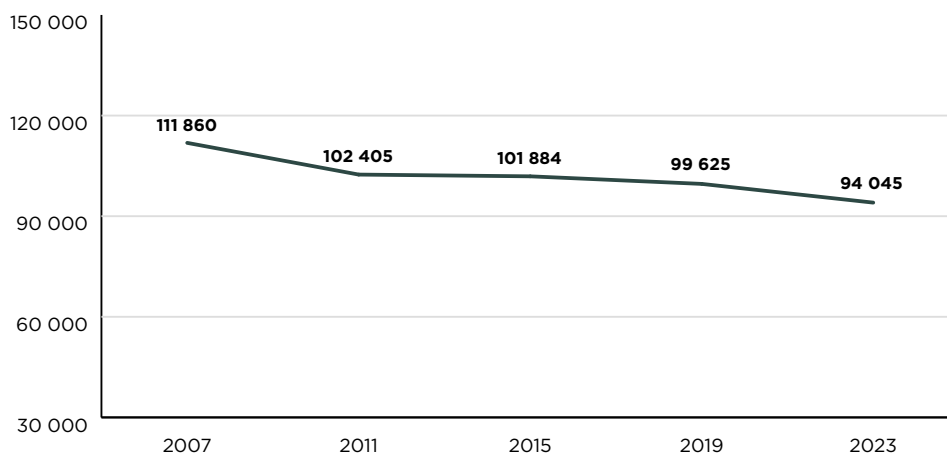
Ainsi, au sein de ces habitats, les RSS constituent le segment le plus dynamique, notamment en comparaison des résidences autonomie, comme le montre le graphique ci-dessous. En réalité, depuis 20 ans, le nombre de lits installés en résidences autonomie a relativement stagné entre 115 000 en 2007 et 112 000 aujourd'hui tandis que le nombre de RSS augmentait de manière continue et exponentielle. Mais pire encore : en réalité, le nombre de résidents effectifs en résidence autonomie n'a cessé de chuter : de 102 000 résidents en 2011 à 101 880 en 2015, 99 000 en 2019 et 94 000 en 2023.

### Trajectoires comparées du nombre de places installées en résidences autonomie (RA) et en résidences services seniors (RSS)



Source : DREES, enquêtes EHPA et Observatoire Silvita des résidences seniors – Mars 2026

### Évolution du nombre de personnes âgées hébergées en résidence autonomie entre 2007 et 2023



Source : DREES et enquêtes EHPA

### Il y a donc en 2026 plus de personnes âgées hébergées en RSS qu'en résidences autonomie.

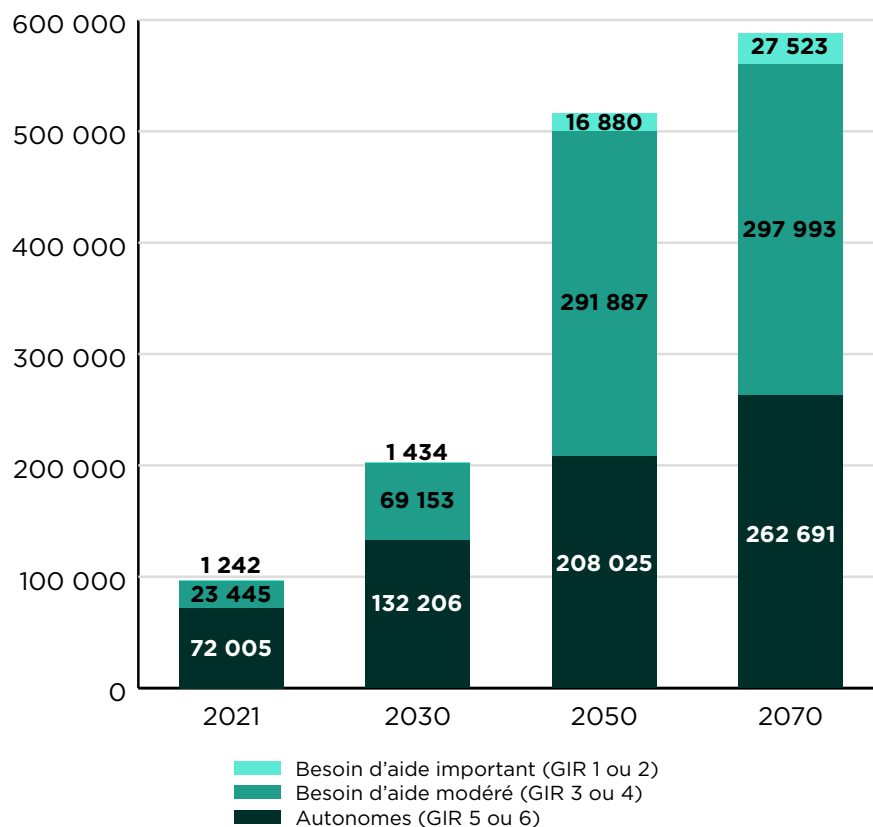
Dès lors c'est bien du côté des RSS et des nouvelles formes d'habitat partagé que se situe le potentiel de croissance pour demain. Car pour faire face au défi de l'hébergement collectif pour seniors, la DREES a même esquissé des projections impressionnantes sur le besoin de ce type d'habitat dans l'hypothèse (voulue par certains mais peu probable) d'une absence de créations de places nouvelles en Ehpad.

Dans un tel scénario, la DREES estime à **420 000 le nombre de places à créer dans le secteur de l'habitat intermédiaire** (non médicalisé) d'ici 2050. La CNSA, dans son avis<sup>3</sup> dédié, évoque, elle, le chiffre sensiblement plus élevé de 500 000 places.

Quels que soient les chiffres et les évaluations, c'est en centaines de milliers que sont évaluées les créations de places d'hébergement pour seniors dans notre pays.

Mais alors si la demande est si dynamique que cela, pourquoi de nombreux opérateurs vivent depuis quelques années une crise suffisamment grave pour que quelques-uns (Réside Études, Heurus...) se soient retrouvés au tapis ?

### Évolution du nombre de places à créer dans le secteur de l'habitat intermédiaire (non médicalisé) entre 2021 et 2070 (en l'absence de création de places d'Ehpad)



Source : Drees, *Études et Résultats*, février 2026, n° 1365

3. CNSA, « *Habitat intermédiaire : Bien vivre et bien vieillir dans un habitat fait pour soi* », octobre 2025

## II. UN MODÈLE AUX PRISES AVEC DES DIFFICULTÉS CONJONCTURELLES

Malgré un marché structurellement porteur, les RSS ont subi ces dernières années, tout comme les Ehpad, les effets de l'inflation ou encore une plus grande difficulté pour se financer. S'y est ajouté un élément déterminant : la démographie. La stagnation – temporaire – de la demande liée à un creux démographique passager, a provoqué dans certains territoires des situations de suréquipement... appelées à se résorber rapidement.

### 1. DES OPÉRATEURS RATTRAPÉS PAR LA CRISE

**D'abord, disons que le secteur des RSS n'a pas échappé au contexte inflationniste** des années 2022-2024 : hausse des charges de personnel, de l'électricité, du coût des matières premières... De ce point de vue, leur sort a été identique à celui des Ehpad. Il en a résulté une pression supplémentaire sur les exploitants qui devaient continuer à reverser les loyers dus aux investisseurs.

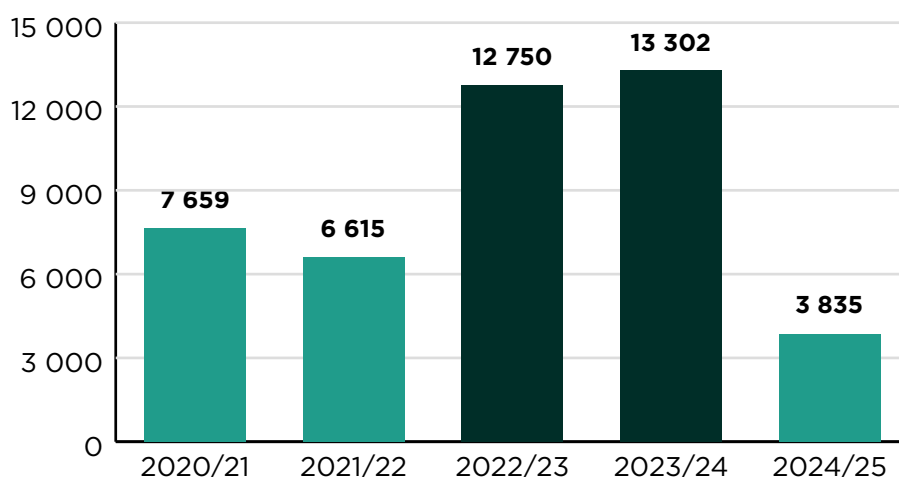
D'un autre côté, **l'investissement dans les RSS a nettement diminué en 2023, après des années fastes** (100 millions d'euros en 2023, à comparer aux 580 millions en 2022 et un peu plus de 900 millions lors du pic de 2020 selon la société Colliers France<sup>4</sup>). Le contexte difficile pour l'immobilier avec la hausse des taux d'intérêt et la complexité plus grande à mener de nouveaux projets expliquent en partie cette situation. Toutefois, le contexte

fiscal 2025/2026 tend à conserver voire renforcer l'attractivité du secteur pour les investisseurs, notamment grâce au dispositif LMNP<sup>5</sup> qui préserve encore les résidences services pour seniors.

Autre donnée nouvelle : **la difficulté à maintenir un taux d'occupation optimal**. Depuis la crise sanitaire, les RSS ont à subir une durée de montée en charge bien plus longue qu'avant, avec un délai nécessaire pour atteindre un taux d'occupation acceptable de deux à trois ans, contre 18 à 24 mois comme cela était initialement prévu dans les « business plan ». Or pendant cette phase de remplissage progressif, le gestionnaire assume d'emblée les coûts fixes. Il faut dès lors alors une colonne vertébrale solide pour assumer deux voire trois années de vie où les dépenses sont structurellement supérieures aux recettes. Aurélien Bordet, délégué général du syndicat Suilvita le rappelle : « Mesurer ce « business de coûts fixes » est important pour comprendre le modèle ».

### Variations annuelles du parc de RSS (logements) (2020-2025)

Unité : nombre de logements en RSS en exploitation



Source : Observatoire Silvita des résidences seniors – Mars 2026

4. Résidences seniors : un marché sommé de se réinventer après une année « presque blanche » | Les Echos

5. LMNP : Loueur de meublé non professionnel

La crise sanitaire constitue une des explications (report des ouvertures et gel des entrées), la crise réputationnelle qui a touché les Ehpad depuis 2022 en est une autre. **Il faut aussi tenir compte de la forte croissance du nombre de RSS partout sur le territoire à un rythme probablement supérieur à la demande immédiate.**

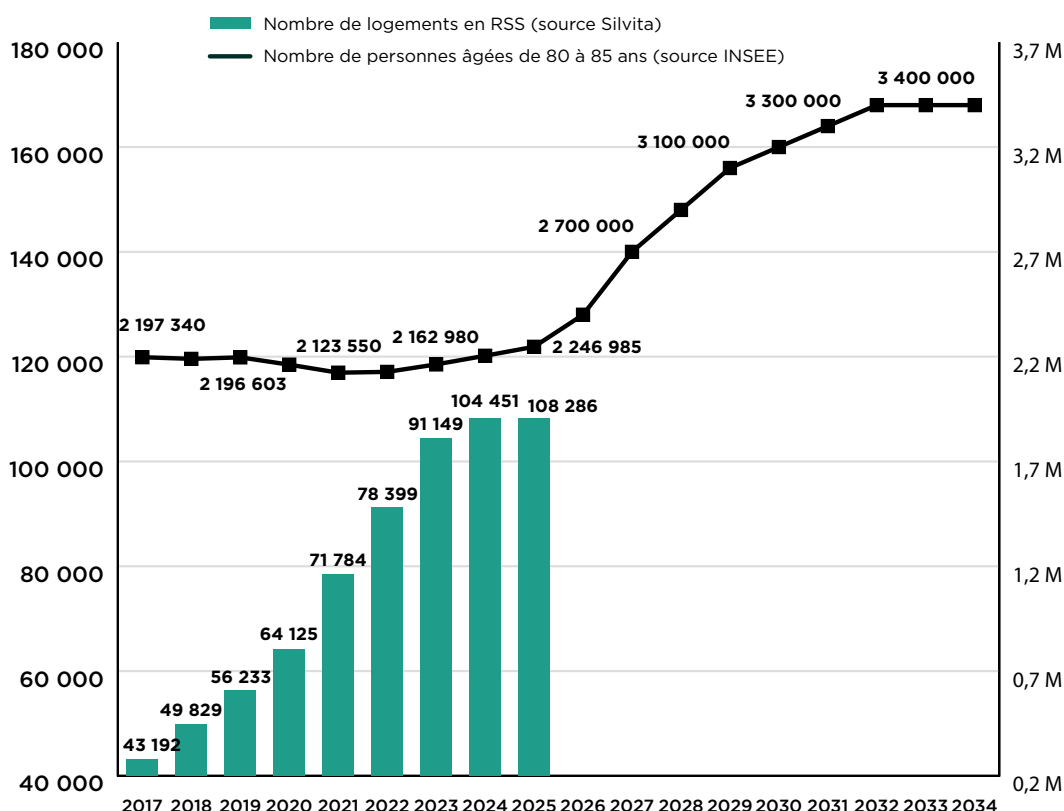
Car c'est là probablement que s'explique cette crise en trompe l'œil à laquelle on assiste depuis deux ou trois ans.

En effet, la croissance du nombre de logements en RSS a particulièrement explosé entre 2022 et 2024. Notamment en raison d'un effet report des constructions dû au Covid. Mais le graphique suivant montre le décalage entre une offre qui a augmenté de façon très dynamique au moment même où le nombre des 80-85 ans stagnait.

Mais à l'inverse, quand on continue la courbe après 2025, on s'aperçoit que la demande va très vite progresser de nouveau bien plus vite que l'offre, laquelle s'est mise de nouveau à ralentir depuis 2025. **La crise que vivent les RSS depuis trois ans devrait donc très vite se résorber.**

**“ Très vite,  
la demande repartira  
à la hausse, offrant  
de nouvelles  
perspectives de  
développement. ”**

**Evolution du nombre de logement en RSS et évolution du nombre de personnes âgées de 80 à 85 ans**



## 2. VERS UNE REMISE EN CAUSE DU COUPLE PROMOTEUR-GESTIONNAIRE ?

Cette crise nécessite de s'interroger sur le modèle de développement des RSS reposant sur le couple promoteur / gestionnaire. Longtemps, la forte croissance des RSS a été alimentée par un modèle où l'externalisation des murs réservait aux promoteurs des marges qui ont parfois eu pour conséquence d'obérer les conditions de l'exploitation. Les marges de promotion venaient ainsi compenser les pertes d'exploitation, elle-même financées par les marges générées par la construction et la commercialisation de la RSS suivante, etc... Sauf que, quand la conjoncture ne permet plus ces mêmes marges de promotion, le modèle trouve ses limites.

À l'évidence, le système devient problématique quand la pression des prix ne pèse plus au final que sur le gestionnaire. Ainsi pour certains, la solution consisterait à ne plus séparer murs et fonds partant du principe qu'on ne peut plus privilégier les intérêts du promoteur au détriment des intérêts à long terme du gestionnaire. Une des pistes consisterait à créer une entité où le constructeur, le promoteur et le gestionnaire seraient regroupés. D'autres secteurs d'activités comme les centres commerciaux ont d'ailleurs adopté ce modèle en France.

### LE MANDAT DE GESTION, UNE (R)ÉVOLUTION DANS LA RELATION PROPRIÉTAIRE / GESTIONNAIRE

**Le mandat de gestion (« management contract »)** introduit un tiers dans la relation entre promoteur et gestionnaire, pour former une configuration tripartite **investisseur / propriétaire / gestionnaire**. Dans ce modèle, le propriétaire confie au gestionnaire, via un mandat, l'exploitation opérationnelle de la résidence : gestion RH, pilotage financier, commercialisation, animation de la vie de la RSS. En contrepartie, le gestionnaire perçoit des **honoraires**, qui constituent sa principale source de revenus.

Le propriétaire, de son côté, perçoit les **loyers versés par les résidents**. La qualité de la prestation fournie par le gestionnaire conditionne donc directement le **taux d'occupation** et par conséquent, les recettes du propriétaire. Le mandat prévoit généralement une clause de sortie permettant au propriétaire de changer de gestionnaire en cas de performance insuffisante.

**L'évolution majeure de ce modèle réside dans le transfert du risque**, désormais assumé non plus par le gestionnaire (qui devient un prestataire de services) mais par le propriétaire, en lien direct avec l'investisseur initial. Ce modèle est d'ailleurs au cœur de la nouvelle stratégie, plutôt gagnante, de l'enseigne Les Senioriales. Délesté de ses résidences historiques montées sous bail commercial à loyers garantis, le groupe ne gère aujourd'hui que des RSS sous mandat de gestion. Selon son président Jean-Edouard Charret, *« le groupe Les Senioriales se repositionne comme un opérateur-exploitant, expert du développement et de la reprise de RSS existantes. Grâce à ce montage plus agile, la performance n'est plus recherchée dans la structure juridique, mais dans le taux d'occupation, la qualité des services et la durée de séjour »*.

Ce portage du risque locatif est aujourd'hui principalement assuré par des fonds disposant d'une capacité financière importante, tels que le fonds Twenty Two, propriétaire de 15 résidences et dont l'exploitation est confiée au groupe Acapace (Les Jardins d'Arcadie).

### 3. DES TERRITOIRES MANIFESTEMENT SURÉQUIPÉS

En 2023 et en 2024, années mêmes où le nombre de personnes âgées de 82 ans, public cible des RSS, était le moins élevé, ce ne sont pas moins de 240 résidences services nouvelles qui ont été livrées. Une inadéquation entre l'offre et la demande à l'origine de phénomènes de « suréquipement » sur certaines communes.

À titre d'exemple, la ville de Limoges compte 9 RSS pour près de 15 000 personnes âgées de plus de 75 ans, soit 1 résidence pour 1 600 personnes âgées. En comparaison, sur le territoire national, la moyenne est trois fois moins élevée : on compte en effet une RSS pour 5 500 seniors en France (environ 1 400 RSS pour une population de 7 686 000 personnes de plus de 75 ans). **Le ratio d'une RSS pour 5 000 personnes âgées de plus de 75 ans devient d'ailleurs une forme de repère** pour les gestionnaires d'Ehpad selon François Salmon du groupe Acapace-Les Jardins d'Arcadie.

Idem à Toulouse, où l'on recense 20 RSS, soit là encore un ratio de 1 pour 1 600 personnes âgées de plus de 75 ans. Et pire encore à Bourg-en-Bresse avec 6 RSS pour « seulement » 5 200 personnes âgées de plus de 75 ans, soit 1 RSS pour 800 seniors. C'est 6 fois plus que la moyenne française !

**“ L'une des clés :  
une solide étude de  
marché et du site  
d'implantation. ”**

Bien sûr, l'explosion démographique attendue laisse présager que la demande finira par rattraper l'offre... mais en attendant, la concurrence fait rage, expliquant **la difficulté de certaines de ces RSS à maintenir un taux d'occupation optimal.**



### III. LES CONDITIONS DU SUCCÈS ET LES DÉFIS À RELEVER

L'essor attendu de la demande impose d'adapter le modèle des RSS : organiser le maillage territorial en complémentarité avec les autres formes d'habitat intermédiaire, améliorer l'accessibilité économique, renforcer l'accompagnement et gagner en visibilité. Autant de leviers indispensables pour consolider le développement du secteur et répondre durablement aux attentes des seniors.

**A**u-delà des remous conjoncturels qui ont concerné le secteur des RSS, plusieurs questions se posent dès lors qu'on se penche sur leur avenir. Nous en avons listé ici six.

#### 1. OPTIMISER LE MAILLAGE TERRITORIAL

L'immense avantage des RSS depuis 20 ans a consisté à ne pas être contraint par un régime d'autorisation défini par le Code de l'Action Sociale au même titre que les Ehpad ou les résidences autonomie. Cette souplesse a permis leur développement massif et rapide. Et jusqu'au rapport de l'IGAS de 2023 relatif aux lieux de vie et d'accompagnement des personnes âgées en perte d'autonomie, personne, y compris les pouvoirs publics, ne souhaitait revenir sur cet état de fait.

La procédure d'appel à projets propre aux résidences autonomie est désormais décriée par tous pour sa lourdeur et son inutilité. Au point que le législateur à travers la loi 3DS en a exonéré les gestionnaires et les départements pour une durée qui a malheureusement pris fin au 31 décembre 2025 sans que personne ne pense à proroger une mesure de bon sens. Dès lors, importer cette procédure dans le champ des RSS ou de l'habitat partagé serait une hérésie.

Pour autant, peut-être s'agit-il aujourd'hui de réfléchir plus activement que ce ne fut le cas auparavant à la localisation des RSS et à ses conséquences. En effet, les RSS sont aujourd'hui **très concentrées dans les grandes villes** : 90 % des résidents de RSS

vivent dans les grandes aires urbaines, à Paris (15 %) ou en province (74 %). Conséquence de la motivation de plus en plus forte de lutter contre l'isolement social, de bénéficier d'un logement adapté mais aussi d'avoir un accès facilité aux commerces, aux soins et à la vie sociale. Mais plus la localisation est attractive, plus elle est chère, et, plus elle n'attire que des retraités CSP+...

#### LE RÔLE DES PLU

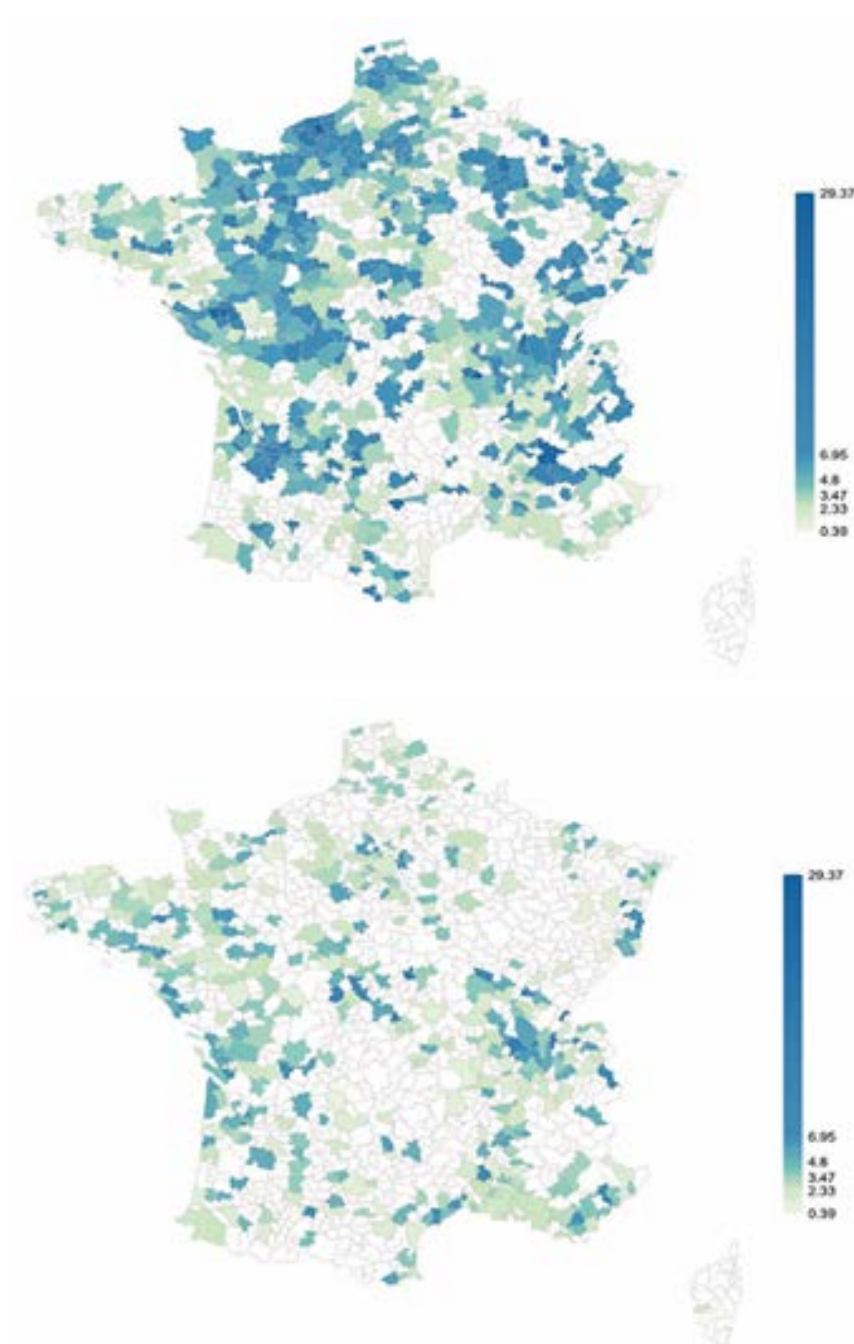
**Les opérateurs sont dans l'obligation de répondre à un certain nombre de normes d'urbanisme souvent inadaptées aux RSS.** S'agissant de la sécurité incendie tout d'abord, la réglementation impose qu'une RSS neuve ne peut dépasser 6 étages<sup>6</sup>, ce qui rend difficile la viabilité économique de certains projets limités par la production de logements. Les dispositions de certains PLU obligent par ailleurs à intégrer des places de parking ou des locaux pour vélos, ce qui ajoutent des contraintes (et donc des coûts) superfétatoires au regard de l'activité d'une RSS. **Il devient donc nécessaire de mener une réflexion de fond avec les pouvoirs publics pour revisiter le Code de la construction et les normes applicables aux ERP mais aussi de sensibiliser les maires et les présidents d'intercommunalités sur les assouplissements de leur PLU qui leur permettraient d'accueillir plus facilement des RSS.**

6. Article J5 du règlement de sécurité contre les risques d'incendie et de panique dans les établissements recevant du public (ERP) approuvé par arrêté du 25 juin 1980.

Par ailleurs, les 1 400 résidences services pour seniors de notre pays ne sont pas localisées de manière homogène sur le territoire. Bien sûr, elles sont d'abord concentrées sur les aires d'attractivité des seniors : **le littoral méditerranéen et la côte ouest**. Comme l'indique la

CNAV, « les RSS sont surreprésentées sur les littoraux méditerranéen, Sud-Atlantique et Nord-Atlantique/Ouest de la Manche où elles représentent respectivement 61 %, 50 % et 55 % des habitats intermédiaires, contre 39 % au niveau national ».

**Nombre de RA (en haut) et de RSS (en bas)  
pour 10 000 personnes âgées de 75 ans ou +**



Source : CNAV, « Cadrage n°51 », décembre 2025

Les RSS s'installent également dans des **métropoles plus denses** (51 % des RSS sont installées en zone urbaine dense<sup>7</sup>) et aux **revenus moyens plus élevés** que les territoires dans lesquels sont implantés les résidences autonomie.

Autre critère de choix, les opérateurs de RSS s'intéressent davantage aux EPCI où la **croissance de la population âgée de 75 ans et plus est la plus dynamique**, comparativement aux territoires où l'on rencontre des résidences autonomie<sup>8</sup>.

Enfin, les RSS sont en moyenne présentes dans des EPCI où les professionnels de santé sont significativement plus disponibles, c'est-à-dire plus accessibles

et/ou plus nombreux par rapport à la population du territoire, que dans les territoires où se trouvent les résidences autonomie<sup>9</sup>.

Les 4 caractéristiques clés des territoires d'implantation des RSS pourraient donc être résumées ainsi :

- **proximité du littoral,**
- **villes aux niveaux de revenus plus élevés,**
- **territoires marqués par la gérontocroissance,**
- **accessibilité aux services, notamment médicaux.**

### L'INTÉRÊT DES BANLIEUES PÉRIURBAINES COMME ZONE D'IMPLANTATION

Nous l'avons dit, certains territoires sont aujourd'hui manifestement suréquipés d'un point de vue quantitatif. Mais le succès d'une résidence services tient aussi à une analyse plus fine des besoins.

Pour Benjamin Nicaise, président d'un fonds d'investissement immobilier et grand connaisseur du secteur, l'enjeu est de **trouver des « emplacements d'intérêt, adaptés à la clientèle »**. **Le choix de s'implanter au cœur d'une métropole peut ainsi paraître hasardeux** : d'abord parce que le foncier y est évidemment plus cher et se répercutera sur le loyer proposé aux futurs résidents, excluant de fait les personnes aux revenus moyens ou modestes. Ensuite parce que les personnes âgées vivant dans le centre des grandes villes vivent déjà dans des appartements, sans étage, sans jardin donc plutôt faciles à vivre et à proximité des commerces et services de leur quartier. **Ces seniors peuvent donc vieillir plus facilement chez eux** sans avoir besoin d'une autre solution alternative.

En revanche, des **zones situées en périphérie des grandes métropoles** présentent davantage d'intérêt pour l'implantation des RSS : suffisamment densément peuplées pour disposer d'une clientèle suffisante, elles sont aussi caractérisées par un habitat constitué de logements individuels, de **grandes maisons à étage et avec jardin qui deviennent inadaptées pour des seniors** et une vie de quartier moins dynamique. Ce sont donc ces **banlieues périurbaines** qui attirent aujourd'hui l'attention des porteurs de projet.

Enfin, **les territoires ruraux sont plutôt la cible des autres formes d'habitat partagé** évoquées précédemment, proposant des ensembles d'une vingtaine de lits, comme une réponse de proximité adaptée aux besoins des plus petites communes. Les RSS y sont d'ailleurs moins implantées (seulement 5,3 % des personnes âgées logées dans une RSS vivent dans des territoires ruraux<sup>10</sup>).

7. Ibid

8. Ibid

9. Ibid

10. DREES, Etudes et résultats n°1261, mars 2023

## 2. DIVERSIFIER LES MODÈLES D'HABITAT : L'ARTICULATION ENTRE LES RSS ET LES AUTRES FORMES D'HABITAT INTERMÉDIAIRE

Dans le panel de l'habitat intermédiaire, les RSS répondent aux besoins de personnes âgées qui souhaitent bénéficier de nombreuses prestations de services internalisées, comme seuls peuvent le proposer des établissements de grande taille. Fin 2022, le nombre moyen de logements en RSS, selon Xerfi, était de 78 logements<sup>11</sup>, certains immeubles ayant même une capacité allant jusqu'à 120 logements.

**“ Les RSS ont désormais une place reconnue et singulière dans la diversité des formes d'habitat intermédiaire. ”**

À l'inverse, l'habitat intermédiaire a connu ces dernières années une forte poussée de « maisons » de plus petite taille (de 8 à 25 habitants maximum), sur une logique « small is beautiful ». Se développent ainsi, partout sur le territoire, des projets de co-locations ou d'habitats partagés tels que ceux portés par Domani, La Maison de Blandine, Apart'ages, Les Maisons Marguerite, Seniorita, Chez Jeannette, les Vill'âge Bleu de Vyv3 ou encore Cosima..., qui répondent à des besoins de vie en plus petite communauté, « comme à la maison ».

Le statut d'habitat inclusif accordé à la majeure partie de ces petits ensembles permet en outre aux personnes qui y vivent de bénéficier de l'Aide à la Vie Partagée, prestation sociale individuelle dédiée au financement de l'animation, de la coordination des temps de vie partagée, des actions en faveur du lien social et de la régulation du « vivre ensemble ». **Seules les RSS sont toujours exclues de ce statut<sup>12</sup>, alors qu'elles sont tout à fait à même de porter des projets de vie partagée.** Cette anomalie pourrait être révisée à l'occasion d'une **réflexion plus large sur les réformes à apporter au fonctionnement de l'AVP**, distribuée inégalement selon les départements.

### LE RÔLE ESSENTIEL DES RSS DANS L'HYPOTHÈSE\* D'UNE HYPERSPÉCIALISATION DES EHPAD

Sans création de places nouvelles d'Ehpad face à l'explosion du nombre de personnes âgées dépendantes dans les prochaines années (700 000 seniors seront en perte d'autonomie supplémentaires d'ici 2050), ces établissements médicalisés accueilleront bien évidemment les personnes âgées les plus dépendantes et les plus malades. La DREES, via son modèle LIVIA, estime ainsi que, dans cette hypothèse, 66 % des résidents d'Ehpad releveraient du GIR 1-2 en 2030 et 85 % en 2050.

Selon la DREES, les RSS, tout comme l'ensemble de l'habitat intermédiaire, deviendront donc incontournables pour compléter l'offre d'hébergement, notamment pour les personnes en situation de perte d'autonomie légère à modérée (GIR 3-4).

\* Une hypothèse qui n'est pas souhaitée par les groupes d'Ehpad membres de Matières Grises

11. Etude Xerfi Le marché des résidences services seniors : comment concrétiser l'immense potentiel de croissance ? Janvier 2023

12. Article L281-1 du Code de l'action sociale et des familles

### 3. AMÉLIORER L'ACCESSIBILITÉ SOCIALE

Dans l'esprit de l'opinion publique mais peut-être plus encore dans l'esprit des pouvoirs publics, la RSS serait un lieu hébergeant principalement des personnes aisées.

Sur ce plan, la **Drees a récemment publié une étude éclairante**<sup>13</sup>. Elle indique que le revenu moyen imposable des résidents de RSS (hors revenus du patrimoine) est, en 2019, de 2 140 euros mensuels et que 50 % de ces résidents perçoivent plus de 1 920 euros. Comparativement, les personnes âgées vivant en logement ordinaire disposent d'un revenu moyen de 1 620€ et d'un revenu médian de 1 460€. La différence est donc très sensible : +32 % pour le revenu moyen, +31 % pour le revenu médian.

À l'évidence, ces chiffres montrent que les RSS ciblent principalement les populations appartenant aux classes moyennes supérieures. **Si ce n'est donc pas une solution « pour les riches », ce n'est pas non plus une solution pour les classes sociales modestes.**



D'où l'idée qui se développe aujourd'hui chez de nos nombreux promoteurs et préconisée également par l'IGAS<sup>14</sup>, consistant à créer des RSS « à caractère social », avec des tarifs plus accessibles, quitte à empiéter sur le segment des résidences autonomie (RA). Il faut pour cela recourir à des financements sociaux comme les PLUS ou les PLS, permettant à la fois de toucher une nouvelle catégorie de résidents mais aussi de convaincre les maires réfractaires que le développement des logements sociaux pour seniors leur permettrait d'améliorer les taux imposés par la loi SRU.

**“ Jusqu'alors destinées à des publics plus favorisés, les RSS sont amenées à déployer une offre plus accessible. ”**

Dans cette même vocation sociale, il est également possible de solliciter un conventionnement avec l'Etat pour rendre chaque résidence éligible à l'APL (mais qui implique un plafonnement de loyer), ce qui n'est que très rarement le cas actuellement pour les RSS.

13. Etudes et résultats Drees n°1261, mars 2023

14. IGAS, IGEDD, Mission inter-inspections relative aux diverses formes d'habitat partagé adapté au vieillissement - Mai 2026

**L'accessibilité sociale pourrait également être favorisée en proposant des opérations qui mixent RSS et résidence autonomie<sup>15</sup>.** C'est un modèle qui peut fonctionner à la condition que les conseils départementaux acceptent la cohabitation de ces deux formules, et que le gestionnaire soit très clair sur les distinctions qui existent ou non au quotidien dans les modalités d'accueil et d'accompagnement des résidents. Cette formule mixte a par exemple été récemment encouragée par le Conseil

départemental du Tarn. La collectivité disposait d'une capacité d'autorisation de RA limitée à quelques places mais restait consciente de la nécessité de déployer un plus grand nombre de logements pour personnes âgées afin de faire face aux besoins. C'est donc elle-même qui a proposé à un opérateur de créer un dispositif d'habitat inclusif de 12 places avec de l'AVP au rez-de-chaussée, des places de résidence autonomie au 1<sup>er</sup> étage du bâtiment et des places de RSS au 2<sup>e</sup> étage.

### L'ARRIVÉE DES RSS « SOCIALES »

Dans notre rapport de 2022 consacré aux RSS, nous faisons état de l'évolution du Code de la Construction et de l'Habitat qui permet désormais d'intégrer de l'habitat inclusif au sein des logements-foyers. Concrètement, qu'est-ce que ça change ?

Le logement-foyer est défini par le CCH comme étant « *un établissement destiné au logement collectif à titre de résidence principale, dans des immeubles comportant à la fois des locaux privés et des locaux communs affectés à la vie collective* ». Les logements-foyers accueillent notamment des personnes âgées, des personnes handicapées, des jeunes travailleurs, des étudiants, des travailleurs migrants ou des personnes défavorisées. En clair, dans notre cas, il s'agit donc de résidences sociales pour personnes âgées à revenus modérés.

La plupart de ces logements-foyers sont devenus des résidences autonomie, au sens d'établissements médico-sociaux accueillant des personnes âgées autonomes, autorisés pour cela par le Conseil départemental et relevant alors, en sus du CCH, du Code de l'Action Sociale et des Familles.

Mais un logement-foyer peut également accueillir des personnes âgées en sa qualité de logement social sans pour autant organiser un accompagnement spécifique relevant d'une autorisation médico-sociale. En somme, **il est toujours possible de construire un logement-foyer (au sens du CCH) sans que cela soit une résidence autonomie.**

Jusqu'en 2022, un logement-foyer n'avait d'ailleurs pas le droit de facturer des services obligatoires à ses résidents. Mais **depuis le décret du 27 décembre 2021, ce verrou a sauté grâce à la possibilité d'organiser de l'habitat inclusif au sein d'un logement foyer.** Comme le précise la CNSA, « *dans un habitat inclusif, les habitants peuvent disposer d'une aide pour la vie partagée par l'intervention d'un professionnel chargé de l'animation, de la coordination ou de la régulation du vivre ensemble, à l'intérieur comme à l'extérieur de leur logement* ». **Un logement-foyer organisé en habitat inclusif, cela revient donc à une résidence avec services pour seniors mais à vocation sociale.**

Cet assouplissement de la réglementation a permis au bailleur Axentia de faire sortir de terre la résidence Carlotti à Tours (gérée par l'association Alefpa et proposant des loyers n'excédant pas 800 euros tout compris) ou bien encore à Brest Métropole Habitat de programmer 3 RSS sociales, avec des loyers de 323 euros (hors charges) pour un T2 et 452 euros pour un T3.

15. Entretien réalisé avec François Georges, président Acapace le 2 février 2024 – Exemple à Versailles d'une résidence mixte

#### 4. RENFORCER L'ACCOMPAGNEMENT GRÂCE AUX SAAD « DÉDIÉS »

Le dogme est connu : une RSS - plus encore qu'une résidence autonomie - serait un lieu où la perte d'autonomie est interdite. S'il était question voici encore quelques années d'éviter la constitution d'Ehpad « illégaux » qui, passant par la voie d'une RSS, contournerait le régime malthusien des autorisations d'Ehpad, nous n'en sommes plus là aujourd'hui. Les RSS font au contraire de l'absence de personnes dépendantes le cœur de leur attractivité. Pour autant, leurs résidents vieillissent eux aussi et dans les couloirs de ces résidences, le nombre de déambulateurs croît sensiblement.

Enfin, comme nous l'avons déjà évoqué, l'arrivée massive de personnes âgées dépendantes dans les prochaines années (plus de 700.000) et l'hypothèse de l'absence ou de la faible création de places d'Ehpad pour y répondre, entraîneront une forme de recentrage de l'activité des Ehpad autour de l'accompagnement des situations les plus lourdes (GIR 1-2), laissant les RSS et l'ensemble des habitats intermédiaires accueillir les personnes en dépendance légère ou modérée (GIR 3-4) et nécessitant un soutien quotidien.

**Il s'agit donc de réfléchir sur l'avenir de la prise en charge des fragilités en RSS, en définissant une doctrine tenable, qui ne saurait céder à la**

**facilité empruntée par le rapport de l'IGAS d'assimiler les RSS aux établissements médico-sociaux en les soumettant à un régime d'autorisation et en les incluant dans le CASF<sup>16</sup>.** Cette proposition nous paraît absurde et contre-productive.

Pour François Georges (Acapace), « *la RSS, c'est du domicile et pas de l'établissement* ». Avec cette logique, la RSS serait - contrairement à l'Ehpad ou au domicile - le seul lieu de vie ... où l'on n'a pas le droit de devenir fragile. Alors que, tant que le résident n'est pas dangereux pour lui-même ou pour les autres, il n'y a aucune raison de ne pas lui permettre de vieillir en RSS.

Déjà aujourd'hui, les gestionnaires de RSS font preuve d'adaptabilité en élargissant la palette de services et d'équipements pour faciliter l'accès aux soins des seniors. Ici, certains font le choix d'un service d'aide et d'accompagnement (SAAD) intégré à leur structure quand d'autres se rapprochent d'acteurs spécialisés pour proposer des services complémentaires. Les deux options doivent de toutes façons cohabiter pour offrir le libre choix aux habitants de la RSS.

À ce propos, certains opérateurs sont encore confrontés à grand nombre refus de création de SAAD en interne de la part des Départements, témoignant d'une méconnaissance, voire d'un scepticisme de la part des autorités locales.



16. IGAS - Lieux de vie et accompagnement des personnes âgées en perte d'autonomie : les défis de la politique domiciliaire - Février 2023

En pratique, ces services correspondent à une fonction spécifique : l'accompagnement quotidien des résidents au sein d'un habitat collectif non médicalisé. Mais le terme de « SAAD intégré » ou de « SAAD dédié », hérité de constructions juridiques antérieures, ne rend pas toujours pleinement compte de cette réalité, laissant penser à une forme de concurrence avec les services à domicile exerçant par ailleurs.

## “ Des services d'accompagnement en RSS pour permettre de vieillir dans ce nouveau « chez soi ». ”

À terme, une appellation plus lisible pourrait être envisagée, par exemple celle de **service d'accompagnement en résidence**, mieux adaptée à la nature de ces dispositifs et à leur rôle dans l'organisation future de l'habitat des personnes âgées. Une telle évolution permettrait non seulement de **clarifier le droit**, mais aussi de **reconnaître pleinement la place de ces services dans le développement des RSS**.

## 5. PROPOSER DES SERVICES ADAPTÉS ET OUVERTS SUR LE TERRITOIRE

Au-delà de l'immobilier, ce qui fait l'attrait d'une RSS tient dans la qualité et la quantité de ... services. Or, avec plusieurs années de recul maintenant, une réflexion et un bilan s'imposent. Les salles de cinéma, piscines et autres billards correspondent-elles vraiment aux attentes quotidiennes des seniors ?

Par ailleurs, **traiter de la qualité des services, c'est aussi réfléchir à la question de l'accessibilité sociale en paramétrant ces services à l'aune du pouvoir d'achat des résidents** y compris des classes moyennes. C'est aussi se recentrer sur les besoins essentiels que sont la sécurité, la présence 24h/24, l'animation, l'activité physique, la prévention et évidemment la restauration, colonne vertébrale d'une RSS.

**Mais l'avenir de la RSS c'est aussi peut-être d'en ouvrir l'accès à certains services proposés dans l'enceinte de la résidence à une clientèle extérieure** : services « à la carte » de type balnéothérapie, restaurant, animation, activités physiques adaptées, espaces de rencontres ouverts à un public extérieur.... La RSS pourrait ainsi devenir un « tiers-lieux » ouvert sur un territoire. Ainsi, chez Casa Barbara, à Nice, la carte du restaurant est signé Pierre Gagnaire, et doit permettre d'attirer des consommateurs locaux, afin d'équilibrer le modèle économique<sup>17</sup>.



17. [www.casabarbara.com/fr](http://www.casabarbara.com/fr)

## 6. GAGNER EN NOTORIÉTÉ ET EN VISIBILITÉ

Face à la multiplication des solutions d'hébergement pour seniors, rassemblées sous le vocable de « *résidences pour personnes âgées* », les RSS ont encore du chemin pour faire connaître leurs spécificités et leurs atouts. Gagner en visibilité et en notoriété sera donc un des défis majeurs pour le secteur, qui ne pourrait être relevé par les opérateurs sans le soutien des pouvoirs publics.

Matthieu Leclair, président du groupe Villas Ginkgos, identifie ainsi « *le déficit d'information des seniors à l'égard des RSS* » comme « *un des principaux freins au développement de la demande*<sup>18</sup> ». Un sondage mené par l'Observatoire Xerfi en 2022 indique que seuls 10,2 % des seniors de plus de 75 ans affirment être « renseignés » sur les RSS, alors que 84,9 % en ont seulement « entendu parler » et 5 % ne connaissent pas du tout les RSS. En effet, trop nombreux sont les seniors qui assimilent encore la RSS à l'Ehpad. Des Ehpad qui, pour certains, sont toujours perçus comme repoussoir...

Si elles sont aujourd'hui, et depuis peu, répertoriées sur le site de la CNSA et intégrées dans le champ de l'habitat intermédiaire, **les RSS restent encore absentes des grands recensements publics** (enquête EHPA de la Drees par exemple), **de la plateforme d'orientation ViaTrajectoire et des exercices de planification** (schémas autonomie des départements...). **Elles sont aussi peu recensées sur le site d'information « [pourlespersonnesagees.gouv](http://pourlespersonnesagees.gouv) »** où leur inscription reste volontaire, contrairement à l'obligation qui est faite aux Ehpad ou aux résidences autonomie<sup>19</sup>.

**“ Gagner en visibilité et en notoriété sera un des défis majeurs pour le secteur. ”**

Enfin, les résidences services n'étant pas soumises aux évaluations de la HAS (sauf si elles disposent d'un SAD intégré) dont les résultats sont rendus publics, elles défendent via leur syndicat Silvita le déploiement du label qualité VISEHA. Créé en 2018 avec le concours de l'AFNOR, ce label est aujourd'hui détenu par plus de 300 RSS.



18. « L'observatoire des nouvelles formes d'habitats pour seniors » Les Echos Etudes, juin 2023

19. La loi d'adaptation de la société au vieillissement oblige les Ehpad et les résidences autonomie à transmettre leurs prix à la CNSA via l'application Prix-ESMS au plus tard le 30 juin de chaque année (décret n° 2015-1868 du 30 décembre 2015)

## CONCLUSION

Longtemps, les RSS furent des objets non identifiés. La loi ASV de 2015 en a officialisé l'existence et le rôle. La CNSA est allée jusqu'à les inclure sur son site de recherche de solutions d'hébergement aux côtés des Ehpad et des résidences autonomie et à les intégrer pleinement dans son rapport sur le nouveau segment de l'habitat intermédiaire.

Si au cours de la dernière décennie, les RSS ont pu se développer sur tout le territoire, offrant en réponse adaptée à une vraie demande et à des besoins nouveaux, des signes de faiblesse commencent à poindre. Mais les difficultés du modèle apparaissent bien plus conjoncturelles que structurelles. À l'évidence, la France a besoin de RSS et elle en a besoin partout... à condition que ce modèle s'adapte économiquement, socialement et en termes d'offre de service à la diversité et aux besoins des territoires et des personnes qui y vivent.

Ce dossier a donc pour objet de sensibiliser les pouvoirs publics (État, Départements, Communes) pour qu'ensemble nous puissions rendre plus visible et développer une offre devenue un maillon essentiel du parcours des personnes âgées, à l'heure où les besoins deviennent immenses.

## À 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 et Katy Giraud, ce Think Tank est composé de 28 groupes opérateurs du secteur du Grand Âge qui ont fait le choix d'y adhérer (ACPPA, AESIO Santé, Adef Résidences, Axentia, Clariane, Coallia, Colisée, Cortille, Domidep, Domitys, DomusVi, Edenis, Emeis, Emera, Fondation Partage & Vie, Groupe Vyv, Habitat & Humanisme, Les Jardins d'Arcadie, Mutuelle Bien Vieillir, Nexity, Oui Care, Ouihelp, Petits-fils, Sedna, SOS Seniors, Steva, Univi, Vitalliance).

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

**[www.matieres-grises.fr](http://www.matieres-grises.fr)**

 **@MGrises**     **@matieres-grises-think-tank**

55 bis rue de Lyon – 75012 Paris – **tél.** : 01 47 21 72 11 – **mail** : [matieres-grises@planetegrise.fr](mailto:matieres-grises@planetegrise.fr)