



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

Archive ouverte UNIGE

<https://archive-ouverte.unige.ch>

Master

2020

Open Access

This version of the publication is provided by the author(s) and made available in accordance with the copyright holder(s).

Lutter contre l'isolement des personnes âgées en Ville de Genève à
travers l'innovation sociale

Fallegger, Fabienne

How to cite

FALLEGGER, Fabienne. Lutter contre l'isolement des personnes âgées en Ville de Genève à travers l'innovation sociale. Master, 2020.

This publication URL: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:158370>

© This document is protected by copyright. Please refer to copyright holder(s) for terms of use.



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

FACULTÉ DES SCIENCES
DE LA SOCIÉTÉ

LUTTER CONTRE L'ISOLEMENT DES PERSONNES AGEES EN VILLE DE GENEVE A TRAVERS L'INNOVATION SOCIALE



Master en Management Public

Rapport de stage en Politiques Sociales

Auteure : Fabienne Fallegger

Encadrement : Prof. Evelyne Hübscher

Genève, mai 2020

Source image 1 : <https://www.heidi.news/articles/ubs-se-met-en-retrait-de-l-innovation-lab-a-la-heg-de-fribourg>

Source image 2 : <https://www.ouest-france.fr/bretagne/quimper-29000/quimper-ces-benevoles-appellent-les-personnes-agees-isolees-6812124>

Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier mes deux responsables de stage, Joëlle Oudard de la Ville de Genève et Evelynne Hübscher de l'Université de Genève, pour leur soutien et disponibilité tout au long du processus d'écriture de ce rapport de stage. Merci Joëlle pour tes conseils, toute la documentation fournie qui m'a été très utile ainsi que le temps consacré aux relectures au début du processus d'écriture. Evelynne, je te suis reconnaissante pour tes conseils concernant la structure et le contenu du rapport pour qu'il soit cohérent et qu'il respecte la forme académique préconisée.

J'aimerais également chaleureusement remercier Leyla Turna, collègue de travail et amie, qui a investi passablement de temps à la relecture du travail pour une syntaxe et une orthographe correctes.

Un grand merci à Stéphane Birchmeier et Irina Ionita qui ont accepté de m'accorder du temps pour me parler du sujet de l'isolement des aîné-e-s en Ville de Genève et du projet-pilote de Champel pour une meilleure coordination des acteurs de proximité autour de la personne âgée isolée.

Enfin, merci à toute personne qui prendra le temps de lire ce rapport et pour l'intérêt porté au sujet.

J'ose espérer que ce travail puisse être utile au Département de la Cohésion Sociale et de la Solidarité de la Ville de Genève pour la mise en œuvre de futures démarches d'innovation sociale au sein du laboratoire d'innovation sociale et, peut-être, même au sujet des personnes âgées isolées ou en risque d'isolement.

Bonne lecture !

Abréviations

Antenne Sociale de Proximité = ASP

Centre d'Animation pour Retraités = CAD

Département de la Cohésion Sociale et de la Solidarité = DCSS

Economie Sociale et Solidaire = ESS

Innovation Sociale = IS

Laboratoire d'Innovation Sociale = LIS

Politique Sociale de Proximité = PSP

Table des matières

1. Introduction.....	3
2. L'isolement des personnes âgées	5
2.1 L'isolement des personnes âgées dans le contexte genevois	6
2.1.1 La lutte contre l'isolement en Ville de Genève : cadre légal, prestations existantes, projets en cours et lacunes	8
2.1.1.1 Cadre légal.....	8
2.1.1.2 Prestations existantes pour les aîné-e-s du Service Social de la Ville de Genève	10
2.1.1.3 Projet-pilote de la Plateforme des associations d'aînés de Genève à Champel	12
2.1.1.4 Lacunes dans l'action de la Ville de Genève pour lutter contre l'isolement des aîné-e-s	15
2.2 Conclusion	17
3. Méthodologie : l'innovation sociale.....	18
3.1 L'innovation sociale.....	18
3.1.1 L'approche centrée sur le milieu.....	20
3.1.2 Obstacles à l'innovation (sociale).....	21
3.1.3 Leviers au développement de l'innovation sociale	23
3.1.4 Différentes étapes d'une innovation sociale	23
3.1.5 Les laboratoires d'innovation sociale ou publique, les <i>living labs</i>	24
4. Analyse	25
4.1 La grille d'analyse « radar partagé » du CRESS PACA/ LEST-CNRS.....	26
4.2 Application de la grille d'analyse à trois laboratoires d'innovation	33
4.2.1 Le <i>MindLab</i>	34
4.2.2 La 27e Région	34
4.2.3 Le <i>Senior Living Lab</i>	35
5. Conclusion	42
6. Bibliographie.....	45

1. Introduction

L'isolement social est un enjeu qui ne cesse de gagner de l'importance dans nos sociétés occidentales à cause de nos modes de vie de plus en plus individualistes¹. De plus, la tendance démographique vers un vieillissement de notre société y contribue également². Si la problématique de l'isolement social affecte différentes tranches d'âge de la population, les aîné-e-s sont particulièrement concernés pour différentes raisons qui seront expliquées ultérieurement. Dans le contexte actuel de la pandémie du COVID-19 où toute la population est invitée à rester à la maison et à limiter les sorties³, la question devient particulièrement saillante car les personnes auparavant affectées par l'isolement ou en risque d'isolement social ont désormais encore moins de moyens ou d'incitations à combattre leur situation⁴. Ceci d'autant plus que les personnes âgées font partie des groupes à risque pour lesquelles les mesures de confinement s'appliquent de la manière la plus stricte et cela, en tout cas dans un premier temps, même après le début de la phase de déconfinement⁵.

Lors du stage que j'ai pu effectuer au sein de l'Unité Coordination des Politiques Publiques de la Direction du Département de la Cohésion Sociale et de la Solidarité (DCSS) de la Ville de Genève, j'ai essentiellement travaillé sur une politique spécifique du Département : la Politique Sociale de Proximité (PSP). Cette politique a pour but de répondre aux besoins des habitants des différents quartiers de la Ville⁶. En prenant en compte les spécificités locales de chaque quartier, l'objectif visé est d'améliorer la qualité de vie de ses habitants à travers une « action publique qui entend se déployer pour et avec les habitant-e-s »⁷. Pendant les analyses approfondies qui ont été effectuées dans les huit quartiers de la Ville de Genève ces dernières

¹ <https://lactualite.com/actualites/lisolement-social-un-phenomene-preoccupant-dans-les-pays-developpes/> (consulté le 29 janvier 2020)

² https://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/Departement_5/Documents_d_actualite/2015/politique-vieillesse-rapport-geneve-2015.pdf (consulté le 17 octobre 2019)

³ État de la situation vers début mai. <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/krankheiten/ausbrueche-epidemien-pandemien/aktuelle-ausbrueche-epidemien/novel-cov/massnahmen-des-bundes.html> (consulté le 10 mai 2020)

⁴ <https://www.letemps.ch/sciences/confinement-un-impact-sante-mentale> (consulté le 10 mai 2020)

⁵ <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/krankheiten/ausbrueche-epidemien-pandemien/aktuelle-ausbrueche-epidemien/novel-cov/massnahmen-des-bundes.html> (consulté le 10 mai 2020)

⁶ Les huit quartiers de la Ville de Genève sont : Acacias - Bâtie, Champel, Eaux-Vives - Cité, Grottes - Saint-Gervais, Pâquis - Sécheron, Plainpalais - Jonction, Saint-Jean - Charmilles, Servette - Petit-Saconnex. <https://www.ville-geneve.ch/faire-geneve/decouvrir-geneve-quartiers/> (consulté le 22 novembre 2019)

⁷ <https://www.ville-geneve.ch/themes/social/politique-sociale-proximate/> (consulté le 22 novembre 2019)

années, l'enjeu de l'isolement des aîné-e-s s'est cristallisé sur toute l'étendue du territoire⁸. Malgré de nombreuses prestations que le Service Social et des associations actives dans le domaine proposent aux personnes âgées, l'isolement social d'un certain nombre d'aîné-e-s constitue un réel défi en matière de cohésion sociale et de santé. Désireux de mieux atteindre cette catégorie de la population qui ne semble actuellement pas recourir aux prestations existantes ou seulement de façon limitée, le DCSS a décidé de se pencher sur la question.

Au sein de la politique transversale qu'est la PSP, un laboratoire d'innovation sociale (LIS) a été fondé en printemps 2019. Les laboratoires d'innovation sociale constituent un outil souvent utilisé dans les démarches d'innovation sociale (IS) qui ont progressivement gagné en importance ces dernières années. Comme son nom le laisse entendre, l'innovation sociale est une méthode qui a été conçue dans le but de trouver des solutions innovantes et efficaces aux problématiques sociales existantes ou nouvelles. Au sein de la PSP, le LIS a pour ambition de devenir un de ses leviers. Au vu de la complexité de la problématique de l'isolement social des aîné-e-s, l'idée de se pencher sur cet enjeu au sein du LIS a été mis en avant par le vice-directeur du Département. Comme nous le verrons par la suite, différents critères doivent être respectés pour qu'une démarche puisse être qualifiée d'innovation sociale et pour augmenter les chances de succès d'une telle démarche au sein d'un laboratoire d'innovation sociale. L'ambition de cette contribution est d'analyser la problématique de l'isolement des aîné-e-s en Ville de Genève sous la lumière de la méthode de l'innovation sociale afin d'aboutir à des recommandations pour le Département de la Cohésion Sociale et de la Solidarité pour un éventuel futur traitement de ce sujet au sein du LIS.

Dans la deuxième partie de ce travail, nous allons étudier la problématique de l'isolement des aîné-e-s avec un focus spécifique sur la situation en Ville de Genève. La partie suivante abordera la méthodologie de l'innovation sociale et présentera un de ses outils principaux : les laboratoires d'innovation (sociale). La partie analytique suivra dans le quatrième point, où une grille d'analyse pour caractériser les démarches d'innovation sociale à travers plusieurs critères est proposée et ensuite appliquée à plusieurs exemples de bonne pratique en termes de laboratoires d'innovation. L'application de ces critères au sujet de l'isolement des aîné-e-s

⁸ Ces analyses, dénommées « Portraits sociaux de quartier » peuvent être consultées sur le site suivant : <https://www.geneve.ch/fr/themes/social/politique-sociale-proximite/portrait-social-quartier> (consulté le 21 octobre 2019)

en Ville de Genève sera discutée sur la base de la grille d'analyse et des exemples étudiés. La partie conclusive contiendra des recommandations pour un éventuel futur traitement étude de l'enjeu au sein du laboratoire d'innovation sociale du DCSS.

2. L'isolement des personnes âgées

De plus en plus de données confirment une tendance à la hausse de l'isolement social et du sentiment de solitude, particulièrement forts dans les Etats industrialisés, dans la société tout entière. En Suisse, cette tendance s'explique d'un côté par le mode de vie de plus en plus individualiste des sociétés occidentales⁹ : « Notre société invite chacun d'entre nous à tout posséder, réduisant ainsi le besoin de partager, et attend que nous nous prenions en charge » (Plateforme des associations d'aînés de Genève, 2017, p. 12). D'autre part, le vieillissement démographique particulièrement marqué y contribue¹⁰ : selon les projections de l'OCSTAT, la population genevoise âgée de 65 ans ou plus augmentera entre 60,9 % et 64,0 % jusqu'en 2040 (OCSTAT, 2016, p. 27). En effet, les personnes âgées sont particulièrement concernées par ces phénomènes car, avec l'âge, l'état de santé se détériore, une mobilité réduite rétrécit le cercle géographique et les réseaux familiaux et amicaux se réduisent (Plateforme des associations d'aînés de Genève, 2017). A ces facteurs se rajoute souvent un sentiment de honte qui retient les personnes concernées de partager leur situation aux autres.

L'enjeu de l'isolement des personnes âgées est de plus en plus reconnu dans le monde, ce qui se manifeste par exemple dans l'actualité politique internationale ou dans les stratégies nationales de santé. Cattan et al. (2005, p. 43) définissent l'isolement social comme « *the objective absence or paucity of contacts and interactions between an older person and a social network* » et le distinguent de la solitude, « *the subjective, unwelcome feeling of lack or loss of companionship* » (ibid., p. 42). Tandis que la solitude exprime un état émotionnel subjectif, l'isolement social peut être défini objectivement par une absence ou un quasi-manque de

⁹ <https://lactualite.com/actualites/lisolement-social-un-phenomene-preoccupant-dans-les-pays-developpes/> consulté le 29 janvier 2020)

¹⁰ En effet, le contexte suisse est marqué par une espérance de vie augmentée, un taux de natalité particulièrement bas et une amélioration générale des conditions de vie. https://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/Departement_5/Documents_d_actualite/2015/politique-vieillesse-rapport-geneve-2015.pdf (consulté le 17 octobre 2019)

contact social, d'un réseau, par le fait de vivre seul... (Holt-Lunstad, 2015). La relation entre vivre seul, l'isolement social et la solitude est complexe, mais différentes études constatent une relation claire entre la santé et la solitude ou l'isolement social (Coll-Planas, 2017 ; Holt-Lunstad, 2015). Ainsi, selon Holt-Lunstad (2015, p. 3) « *actual and perceived social isolation are both associated with increased risk for early mortality* ». En effet, leur influence sur le risque de mortalité est comparable avec d'autres facteurs de risque bien connus comme le fait de fumer, mener une vie sédentaire, ou encore la pollution de l'air.

Au-delà du fait qu'il représente un enjeu important de santé publique, l'isolement social des aîné-e-s est également problématique en matière de cohésion sociale. Une société solidaire qui profite pleinement des capacités des individus de toutes les tranches d'âge et qui veut bénéficier d'un lien social fort se doit d'inclure tous ses membres. La lutte contre l'isolement social est donc prioritaire. Le cas qui nous intéresse ici, c'est-à-dire le territoire genevois et plus précisément la Ville de Genève, ne fait pas exception à la règle.

Dans la prochaine sous-partie la question de l'isolement des aîné-e-s dans le canton de Genève sera analysée. Ensuite, nous nous focaliserons sur les bases légales, les prestations existantes, les projets en cours ainsi que les lacunes constatées pour lutter contre l'isolement social des aîné-e-s en Ville de Genève.

2.1 L'isolement des personnes âgées dans le contexte genevois

Dans les faits, les chiffres qui rendent compte de l'isolement social des aîné-e-s ne sont pas si alarmants : sur le territoire genevois, 1 % de la population âgée est estimé être en situation d'isolement réel. « En revanche, beaucoup de personnes sont en risque d'isolement : entre 10-13% » (Plateforme des associations d'aînés de Genève, 2017, p. 8). Ces pourcentages correspondent à environ 10'000 personnes âgées en risque d'isolement dans le canton sur une population totale des 65 ans ou plus¹¹. En Ville de Genève en 2018, 32'427 personnes avaient 65 ans ou plus¹². Par extrapolation, nous pouvons affirmer qu'entre 3'200 et 4'300 personnes âgées en Ville de Genève risquent de se retrouver dans une situation d'isolement

¹¹ Source : OCSTAT, données de 2018. https://www.ge.ch/statistique/domaines/01/01_01/tableaux.asp#5 (consulté le 10 mai 2020)

¹² Source : OCSTAT, données de 2018. https://www.ge.ch/statistique/domaines/01/01_01/tableaux.asp#7 (consulté le 29 janvier 2020)

social. L'enjeu est de taille, c'est pourquoi la Plateforme des associations d'aînés de Genève (ci-après : « la Plateforme ») s'est mise à étudier la question. Cette organisation réunit plus de 60 associations et institutions qui s'engagent en faveur des personnes âgées de 65 ans et plus dans le canton de Genève. Les objectifs de la Plateforme sont l'échange entre pairs, la conception et promotion de pistes d'actions concrètes et coordonnées, ainsi que de veiller et représenter les intérêts des aîné-e-s auprès des autorités genevoises¹³. Elle regroupe en son sein différentes commissions dont la Commission Isolement qui existe depuis 2014. Sa mission est de « construire, entre acteurs associatifs et institutions communales et cantonales, des modalités de collaboration qui permettent de mieux organiser, faire connaître et coordonner l'offre de prestations existantes à Genève en matière de prévention, de détection et de prise en charge des personnes âgées isolées ou en risque d'isolement social »¹⁴.

Le rapport « Tisser la Toile » publié en 2017 est le fruit du travail de cette Commission. Il y est constaté qu'à Genève, malgré l'existence d'une grande palette de prestations pour les personnes âgées, le cloisonnement entre les différents acteurs actifs dans le domaine de la vieillesse engendre un manque de coordination entre les différentes institutions ainsi qu'une diffusion insuffisante des informations utiles pour l'ensemble des personnes concernées. Il déplore l'absence d'un réseau interdisciplinaire qui inclurait des professionnel-le-s du domaine de la santé et du social, mais également des bénévoles et des proches, réseau qui permettrait d'échanger les informations pertinentes et d'avoir une meilleure compréhension de la façon de travailler des autres membres. « Chaque métier dispose de sa propre filière de formation, sa propre approche, son propre vocabulaire spécifique et développe un fonctionnement en réseau dans son propre champ professionnel (...). Or, la problématique de l'isolement impose de travailler ensemble (...). » (Plateforme des associations d'aînés de Genève, 2017, p. 31). Le manque d'un inventaire complet des actions et prestations existantes au niveau communal et cantonal pour les personnes âgées rend l'organisation moins efficace et efficiente, selon la Plateforme.

Une série de recommandations sont émises à la fin du rapport de la Plateforme. Ainsi, les auteurs insistent entre autres sur l'importance d'inclure la personne âgée en risque d'isolement dans le processus d'accompagnement, d'améliorer les campagnes de

¹³ <https://www.plateformeaines.ch/> (consulté le 19 janvier 2020)

¹⁴ <https://www.plateformeaines.ch/pages/view/commissions/isolement-social> (consulté le 19 janvier 2020).

sensibilisation au sujet de l'isolement des aîné-e-s, de travailler à l'échelle de la proximité (par exemple par quartiers), de nommer un référent qui coordonne la démarche autour de la personne âgée, d'identifier les personnes ressources (proches, voisins, la police de proximité, les pharmaciens, les commerçants de quartier...) ou encore de multiplier les canaux de communication (Plateforme des associations d'aînés de Genève, 2017, p. 37). Dans un rapport ultérieur de la Commission Isolement, c'est encore une fois le manque d'une vision globale et partagée de la personne âgée et des défis futurs, impliquant les compétences du canton et des communes qui est identifié comme la problématique majeure, à Genève, au sujet de l'isolement des aîné-e-s (Plateforme des associations d'aînés de Genève, 2019).

La prochaine sous-partie présente le cadre légal de la lutte contre l'isolement des personnes âgées en Ville de Genève, les prestations existantes à ce sujet et aborde un projet-pilote actuellement en cours de la Plateforme des associations d'aînés de Genève soutenu par la Ville. Ce dernier s'attaque au problème de coordination entre les différents acteurs du domaine. En dernier lieu, les lacunes dans le dispositif de la lutte contre l'isolement social de la Ville de Genève seront mises en évidence.

2.1.1 La lutte contre l'isolement en Ville de Genève : cadre légal, prestations existantes, projets en cours et lacunes

2.1.1.1 Cadre légal

a) Répartition des compétences entre la Confédération, le Canton et les communes

Avant d'examiner les prestations existantes en matière de lutte contre l'isolement en Ville de Genève, il est important de rappeler le cadre légal de la répartition des tâches entre la Confédération, le canton et les communes. En effet, la Confédération et le canton ont pour tâche de veiller à l'existence matérielle de la personne âgée et poursuivent une politique d'encouragement à l'autonomie et de maintien à domicile¹⁵. Au niveau cantonal genevois, c'est la « Loi sur la répartition des tâches entre les communes et le canton (1^{er} train) » (LRT-1) qui définit les compétences en matière de politique de la vieillesse¹⁶. Plus précisément, c'est

¹⁵ (<https://www.bsv.admin.ch/bsv/fr/home/politique-sociale/alters-und-generationenpolitik/altersfragen.html>) (consulté le 19 janvier 2020)

¹⁶ https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/rsg_a2_05.html (consulté le 24 octobre 2019)

l'article 4 « Politique en faveur des personnes âgées » qui définit la distribution des tâches entre le canton et les communes. On y lit que les tâches de la lutte contre l'isolement des personnes âgées ainsi que leur information (et celle de leur entourage) sur les prestations existantes incombent aux communes¹⁷.

En Ville de Genève, c'est le Département de la Cohésion Sociale et de la Solidarité (DCSS) et dans son organisation le Service Social qui a la compétence principale de cette tâche. Des collaborations avec d'autres Départements ne sont pas exclues, notamment celui de la Culture et du Sport (DCS) ou celui de l'Environnement Urbain et de la Sécurité (DEUS) respectivement dans le domaine du sport et de l'amélioration des espaces publics pour les personnes à mobilité réduite¹⁸. A noter que la Plateforme des associations d'aînés de Genève relève dans son rapport publié en 2019 l'application problématique de la LRT-1 à cause du manque d'un règlement d'application qui permettrait de transformer les tâches « en actions concrètes et mesurables » (p. 3).

b) Politique de la vieillesse en Ville de Genève (2015) :

L'enjeu de l'isolement des personnes âgées n'est pas nouveau en Ville de Genève. Depuis la publication par le DCSS du rapport stratégique « Politique de la vieillesse en Ville de Genève : une approche globale pour la solidarité intergénérationnelle » en 2015, la lutte contre la problématique de l'isolement constitue une des axes prioritaires de ladite politique¹⁹. La commune formule également le besoin d'une collaboration avec les principaux acteurs concernés par cet enjeu :

« Sur le terrain, une collaboration étroite avec les principaux partenaires est fondamentale. (...) Une mise en lien plus forte des différents partenaires présents dans le paysage local est souhaitée par l'ensemble des personnes concernées. L'offre de prestations municipales et associatives et l'offre d'information doivent être complètes, cohérentes, accessibles et

¹⁷ Ibid.

¹⁸ https://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/Departement_5/Documents_d_actualite/2015/politique-vieillesse-rapport-geneve-2015.pdf (consulté le 17 octobre 2019)

¹⁹ Ibid. https://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/Departement_5/Documents_d_actualite/2015/politique-vieillesse-rapport-geneve-2015.pdf (consulté le 17 octobre 2019)

centralisées et bénéficier d'une visibilité politique accrue, afin de répondre aux attentes des personnes âgées et de leur entourage. »²⁰

Sur le terrain, les principaux partenaires du Service Social de la Ville de Genève auxquels le rapport fait allusion sont : les associations locales actives dans le domaine de la vieillesse, avec, d'une part, les associations constituées par des seniors et qui organisent des activités pour les seniors et, d'autre part, les associations qui œuvrent pour les personnes âgées (par exemple la Croix-Rouge qui fait des visites à domicile des personnes âgées isolées²¹ ou Pro Senectute qui offre un accompagnement individuel ou encore de l'aide financière²²) ; l'Institution genevoise de Maintien A Domicile (IMAD) qui offre aux personnes âgées des soins à domicile²³ ou encore l'Hospice Général qui offre des activités sociales, de loisir et de formation pour les seniors via le Centre d'Animation pour Retraités (CAD)²⁴.

A la prochaine sous-partie seront présentées les prestations existantes en matière de lutte contre l'isolement des aîné-e-s du Service Social de la Ville de Genève, enrichies par des extraits d'un entretien semi-directif mené avec l'adjoint de direction responsable de l'espace aîné-e-s du Service Social, Monsieur Stéphane Birchmeier.

2.1.1.2 Prestations existantes pour les aîné-e-s du Service Social de la Ville de Genève

Sur le site web de la Ville de Genève, il n'existe pas de rubrique spécialement dédiée à la lutte contre l'isolement des personnes âgées. Cependant, il y figure une rubrique dédiée aux seniors avec différentes prestations qui leur sont destinées. Les prestations qui seront présentées dans cette section sont celles qui, selon l'opinion de l'adjoint de direction responsable de l'espace aîné-e-s, sont les plus à même de répondre à la problématique de l'isolement.

Le Service Social de la Ville de Genève propose trois types de prestations pour les seniors : les activités de proximité organisées à l'échelle des quartiers, les prestations centralisées à

²⁰ Idem, p. 5 du rapport.

²¹ <https://www.croix-rouge-ge.ch/nos-activites/personnes-agees/visites-de-benevoles-aux-personnes-agees-isolees> (consulté le 10 mai 2020)

²² <https://ge.prosenectute.ch/> (consulté le 10 mai 2020)

²³ <https://www.imad-ge.ch/organisation/> (consulté le 10 mai 2020)

²⁴ <https://www.hospicegeneral.ch/fr/cad-centre-danimation-pour-retraites-hospice-general> (consulté le 10 mai 2020)

l'institution phare qu'est Cité Seniors, et en dernier lieu les prestations de soutien individuel adaptées aux problématiques sociales des personnes concernées²⁵.

1) Les actions sociales de proximité : Parmi les actions sociales de proximité, la Ville de Genève propose par exemple la prestation « Autour d'une table » en collaboration avec l'IMAD qui permet aux personnes âgées de se rencontrer entre eux pour partager un repas dans un restaurant à proximité ; le « Plan Canicule » qui offre aux aîné-e-s intéressés un suivi régulier en périodes de forte chaleur²⁶ ou encore le programme « Troc Social » qui permet de mettre en lien des personnes ayant besoin d'un soutien individuel avec des bénévoles à travers des échanges de services tels que de l'aide administrative ou de l'accompagnement à une promenade pour favoriser les rapports humains et le lien social²⁷.

2) Cité Seniors : L'institution Cité Seniors, située dans le quartier des Pâquis est un « lieu de vie, d'information et d'échanges » conçu spécialement pour les personnes âgées et selon leurs besoins²⁸. Il contient un espace d'information, un espace informatique et de nombreuses activités y sont régulièrement organisées : des conférences, des cours et ateliers, des excursions ou encore des visites culturelles.

3) Les prestations de soutien individuel : En matière de prestations de soutien individuel, il existe une aide financière de la Ville de Genève pour toute personne au bénéfice de prestations complémentaires cantonales. D'autre part, des prestations qui s'adressent à toute la population comme « Action Impôts », le « Point Info » et les permanences d'assistant-e-s sociaux ou encore les permanences « Info-Santé », où un-e professionnel-le de la santé dispense des conseils aux questions des habitant-e-s, profitent également à un bon nombre de retraités.

En plus de ces prestations, le Département de la Cohésion Sociale et de la Solidarité de la Ville subventionne de multiples associations locales qui œuvrent en faveur des personnes âgées.

²⁵ https://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/Departement_5/Documents_d_actualite/2015/politique-vieillesse-rapport-geneve-2015.pdf (consulté le 17 octobre 2019)

²⁶ <https://www.ville-geneve.ch/themes/social/politique-sociale-proximite/actions-sociales-proximite/> (consulté le 29 janvier 2020)

²⁷ <https://www.geneve.ch/fr/themes/social/politique-sociale-proximite/actions-sociales-proximite/troc-social> (consulté le 05 avril 2020)

²⁸ <https://www.ville-geneve.ch/plan-ville/lieux-rencontre-aines/cite-seniors/item/lieu/cite-seniors/> (consulté le 29 janvier 2020)

Au niveau des quartiers, les équipes de terrain de la Ville collaborent souvent avec ces associations : ainsi, la Croix-Rouge fait appel à l'Antenne Sociale de Proximité Servette/Petit-Saconnex – Saint-Jean/Charmilles dans le cadre du « Troc Social » quand ils sont surchargés par les demandes de visites à domicile. La Plateforme des associations d'aînés de Genève fait d'ailleurs partie des entités subventionnées par la Ville qui y siègent en tant qu'observatrices. Enfin, depuis 2010, la collectivité est membre du *Réseau mondial des villes et des communautés amies des aîné-e-s* de l'OMS²⁹.

2.1.1.3 Projet-pilote de la Plateforme des associations d'aînés de Genève à Champel

Face à ces constats et depuis la publication du premier rapport de la Commission Isolement en 2017, le groupe de travail de la Plateforme est passé à l'action et travaille actuellement sur un projet-pilote qui se déroule dans le quartier de Champel, en Ville de Genève. Le projet a débuté en janvier 2020 et durera jusqu'en septembre 2021. Lors d'un entretien, Madame Irina Ionita, Secrétaire Générale de la Plateforme, a pu expliquer les grandes lignes du projet qui porte le titre de « *Coordination des acteurs de proximité dans la lutte contre l'isolement social des aînés* ».

Comme son nom l'indique, celui-ci s'attaque à la coordination insuffisante, d'une part, entre les acteurs professionnels des domaines du social et de la santé, mais également entre les acteurs professionnels et les acteurs informels tels que les pharmaciens, les concierges, la coiffeuse, le voisinage ou encore la police de proximité, dans la lutte contre l'isolement des personnes âgées à l'échelle du quartier. Une grande importance est accordée aux acteurs informels de proximité dans la prévention et dans la détection de personnes âgées isolées ou en risque d'isolement. Le projet va donc au-delà d'une approche limitée aux acteurs professionnels de proximité. Parmi les principaux partenaires du projet, on trouve entre autres le Service Social de la Ville de Genève, différentes Hautes Ecoles³⁰, l'IMAD, des associations d'aînés et différents acteurs informels. Le but du projet est double : premièrement, il vise une coordination « durable et efficace » entre les acteurs du terrain dans la prévention et la détection de l'isolement. La coordination devra également être

²⁹ https://www.who.int/ageing/projects/age_friendly_cities_network/fr/ (consulté le 29 janvier 2020)

³⁰ La Haute Ecole de Travail Social de Genève (HETS), la Haute Ecole de Santé de Genève (HES), ainsi que la Haute Ecole de Gestion de Genève (HEG).

améliorée pour offrir un meilleur soutien aux personnes concernées qui leur permettra de (re)créer des liens. Deuxièmement, un « modèle générique de coordination des acteurs de proximité dans la lutte contre l'isolement social des aînés » sera élaboré par la Commission Isolement à partir du travail réalisé sur le terrain. Ce dernier devra être suffisamment général pour qu'il puisse par la suite être utilisé par d'autres quartiers ou communes, en l'adaptant à la réalité du territoire concerné. Madame Ionita nous a expliqué que, dans ce projet, la Commission Isolement aura une mission d'accompagnement à travers son expertise, mais que le modèle lui-même sera principalement élaboré par les acteurs de terrain dans une logique de co-construction.

Des initiatives similaires à ce projet dans le but d'une meilleure coordination entre acteurs (professionnels) de proximité ont d'ailleurs également été prises dans les quartiers de la Servette – Petit-Saconnex et de Saint-Jean – Charmilles, où l'équipe de l'Antenne Sociale de Proximité (ASP) de la Ville de Genève est en échange régulier avec l'équipe du projet COGERIA³¹. La même équipe de l'ASP est en train de mettre sur pied une plateforme seniors du quartier qui rassemblerait tous les acteurs professionnels de proximité actifs autour de la personne âgée.

Le tableau ci-dessous récapitule les différents acteurs, les prestations et les projets actuellement en cours en Ville de Genève autour de la personne âgée isolée ou en risque d'isolement.

³¹ COGERIA est un projet-pilote de l'Etat de Genève destiné à atteindre une meilleure collaboration entre les professionnels du domaine de la santé. Il se déroule dans le quartier de la Servette. <https://www.ge.ch/document/lancement-cogeria-dispositif-pilote-coordination-soins-personnes-agees-fragiles> (consulté le 4 avril 2020)

Tableau récapitulatif des prestations existantes en Ville de Genève et des projets actuellement en cours pour combattre l'isolement des aîné-e-s		
Acteur	Prestations	Projets en cours
Service Social de la Ville de Genève	Actions sociales de proximité, Cité Seniors, prestations individuelles de soutien, subventions aux associations locales actives dans le domaine	Partenaire au projet-pilote de Champel initié par la Plateforme des associations des aînés, collaboration avec les professionnels de santé via le projet COGERIA, projet d'une plateforme seniors aux quartiers de Servette – Petit-Saconnex et de Saint-Jean-Charmilles
Plateforme des associations des aînés	Echange entre pairs, conception et promotion de pistes d'actions coordonnées, représentation des intérêts des aîné-e-s	Projet-pilote à Champel qui vise une meilleure coordination des acteurs de proximité dans la lutte contre l'isolement social des aîné-e-s
Associations engagées pour les personnes âgées	Activités de loisir, de formation, de soutien individuel	Partenaires aux différents projets en cours (projet-pilote de Champel, plateforme seniors Servette – Saint-Jean Charmilles. COGERIA)
IMAD	Soins et aide à domicile	Partenaire au projet COGERIA
Hospice Général	Activités sociales, de loisir et de formation via le CAD	Membre de la Commission Isolement de la Plateforme qui a initié le projet-pilote de Champel

2.2.1.4 Lacunes dans l'action de la Ville de Genève pour lutter contre l'isolement des aîné-e-s

Nous venons de voir que la Ville de Genève offre une grande palette de prestations aux personnes âgées isolées ou en risque d'isolement. S'y rajoutent les projets actuellement en cours, initiées ou avec le soutien de la Ville, qui ont pour but une meilleure coordination autour du sujet. Toutefois, des lacunes persistent. L'accompagnement individuel ne se fait que de façon limitée par la Ville et selon Monsieur Birchmeier, cet état de fait s'explique par un changement de politique en 2002 où une nouvelle loi a attribué aux communes un rôle renforcé dans l'action communautaire. Le canton, via l'Hospice Général, a été chargé de l'accompagnement individuel y compris pour les aîné-e-s. L'interviewé affirme que, dans la pratique, l'Hospice Général se voit confronté depuis des années à une augmentation de bénéficiaires à l'aide sociale et ne peut exercer sa mission d'accompagnement des personnes âgées que de façon très réduite. D'autres communes, à l'instar de Vernier, auraient commencé à refaire de l'accompagnement individuel afin de combler cette lacune et décharger des associations comme Pro Senectute qui sont dépassées par les demandes d'accompagnement individuel des seniors³². Selon l'adjoint de direction, le futur nous dira si la Ville de Genève se décidera à refaire plus d'accompagnement individuel pour les personnes âgées. Dans son opinion, « l'offre actuelle ne permet pas de toucher tout le monde ». Il estime qu'une action individuelle supplémentaire pourrait compléter le dispositif de la Ville de Genève.

Pour illustrer ses propos, il cite le projet « Entourage », projet qui a été testé au sein du quartier des Eaux-Vives durant les années 2000. La démarche consistait à contacter systématiquement toutes les personnes âgées de 65 ans et plus du quartier, à analyser ensuite la situation et les besoins de ces personnes, et en cas de besoin, leur proposer des activités de socialisation presque toujours en groupe. Selon Monsieur Birchmeier, le projet-pilote avait bien marché car une évolution positive a pu être constatée auprès des personnes concernées. Ainsi, celles-ci avaient, par exemple, recommencé à soigner leur apparence physique et leur style vestimentaire, ou reprendre du poids. Il regrette que ce projet n'eût finalement pas été

³² Pour plus d'informations sur l'action de la Ville de Vernier dans la lutte contre l'isolement des aîné-e-s : http://www.vernier.ch/fr/prestations/toutesprestations/welcome.php?dienst_id=33111 (consulté le 02 mars 2020)

retenu pour des raisons politiques car, selon lui, une telle approche aurait permis d'aller le plus loin possible pour toucher les personnes isolées ou à risque d'isolement³³.

Par ailleurs, Stéphane Birchmeier estime qu'au niveau stratégique une meilleure articulation entre la Politique de la Vieillesse de la Ville de Genève et la Politique Sociale de Proximité (PSP) est nécessaire. L'enjeu de l'isolement social qui touche particulièrement la population âgée a été identifié dans tous les quartiers de la Ville grâce à la démarche PSP. Nous avons également pu voir dans la sous-partie précédente que les équipes de terrain offrent des prestations aux personnes concernées et travaillent sur la question. En ce qui concerne la Politique de la Vieillesse de la Ville, la lutte contre l'isolement social représente un des axes centraux. Pourtant, le lien entre les deux politiques n'est aujourd'hui pas clair. Monsieur Birchmeier affirme toutefois que le Service Social est conscient de cette problématique et est en train d'y remédier.

Ces deux constats nous donnent des idées d'axes de travail potentiels pour le laboratoire d'innovation sociale du DCSS quant au sujet de l'isolement des aîné-e-s : d'une part, une réflexion pourrait être menée sur la question de l'accompagnement individuel de l'aîné-e qui se retrouve dans une situation ou en risque d'isolement. Le sujet du manque d'articulation entre la Politique Sociale de Proximité et la Politique de la Vieillesse de la Ville pourrait constituer une autre piste de travail, mais nous estimons qu'elle est moins pertinente puisque le Service Social travaille déjà sur la question.

Dans un cadre plus large, concernant l'ensemble du canton, nous avons vu que la Plateforme des associations d'aînés de Genève a constaté plusieurs axes de travail potentiels dans la lutte contre l'isolement des aîné-e-s. Nous estimons que ces derniers peuvent être repris tels quels pour la Ville de Genève. L'enjeu majeur que la Plateforme a relevé dans ses publications est la

³³ Cet entretien a été mené en février 2020. En mai 2020 et dans le contexte de la pandémie du COVID-19, la Ville de Genève a dû adapter ses prestations pour les personnes âgées. Certaines activités ont dû être suspendues, Cité Seniors a dû être fermée temporairement et de nouvelles prestations ont vu le jour grâce au lancement d'un plan de solidarité communal. Pour ce plan de solidarité, une ligne téléphonique gratuite a été mise en place afin de répondre aux personnes âgées qui ont besoin d'un soutien spécifique, mais également à celles qui souhaitent s'inscrire pour être contactées régulièrement par les collaborateurs de la Ville de Genève. Nous pouvons donc affirmer qu'au moins la partie téléphonique du projet *Entourage* a pu être recyclée en partie, même si les modalités de la prestation sont différentes dudit projet. Dans le futur, une évaluation de cette prestation fournira certainement de nouveaux résultats quant aux personnes âgées isolées qui ont pu être touchées par les prestations de la Ville de Genève et quant à la problématique en général. <https://www.geneve.ch/fr/actualites/dossiers-information/covid-mesures-prises-ville-geneve/mesures-seniors> (consulté le 10 mai 2020)

coordination insuffisante entre les acteurs de proximité autour de la personne âgée, qu'il s'agisse des acteurs formels ou informels. Le projet-pilote actuellement en cours à Champel constitue un premier essai pour remédier à cette problématique, et nous avons cité d'autres initiatives similaires qui sont actuellement en cours. Nous considérons donc qu'au vu des efforts qui sont faits pour améliorer la coordination, il convient d'abord d'attendre les résultats des projets en cours avant de se pencher à nouveau sur cet enjeu.

D'autres pistes de travail potentielles ont été relevées par la Plateforme des associations d'aînés de Genève et pourraient être pertinentes pour un approfondissement au sein du laboratoire d'innovation sociale du DCSS : l'amélioration de l'information sociale et des prestations existantes à destination de la population, le développement de la sensibilisation actuellement insuffisante de la population genevoise et spécialement des jeunes retraité-e-s au sujet de l'isolement des aîné-e-s, ainsi que l'intensification de l'inclusion des personnes âgées dans la conception de nouvelles prestations à leur égard. Dans le contexte actuel de la pandémie COVID-19 et pourvu que les impacts de la crise nous accompagnent sur la longue durée, nous imaginons qu'un autre axe de travail pourrait également être mobilisé : comment garder le lien avec la population âgée, et surtout avec les retraités en risque d'isolement social, dans un contexte de pandémie où les personnes concernées sont invitées à rester à la maison et à rencontrer le moins de personnes possibles ?

2.2 Conclusion

Après avoir effectué un état des lieux de la situation de l'isolement social des aîné-e-s à Genève ainsi que des prestations existantes et des projets en cours en Ville de Genève, nous avons pu mettre en évidence les lacunes existantes sur le sujet. Malgré, nous l'avons vu, de multiples prestations destinées aux seniors et pensées pour les sortir de leur isolement, les résultats ne permettent aujourd'hui pas de répondre à l'ensemble des besoins. Si on rajoute à ces résultats le futur et inévitable défi démographique, il devient clair que trouver des nouvelles solutions pour résoudre cette problématique est d'une importance primordiale. Le contexte actuel de pandémie et l'augmentation de l'isolement social qui en découle corrobore cet argument.

C'est dans ce cadre que l'utilisation de nouvelles méthodes comme celle de l'innovation sociale, différentes des méthodes classiques des politiques publiques, peut constituer une opportunité. Nous avons vu qu'il existe plusieurs thématiques auxquelles la collectivité pourrait s'attaquer au sein du laboratoire d'innovation sociale du DCSS pour compléter son dispositif dans la lutte contre l'isolement des personnes âgées avec de nouvelles solutions innovantes.

Après avoir décelé des axes de travail potentiels pour le laboratoire d'innovation sociale du DCSS concernant l'enjeu de l'isolement des aîné-e-s en Ville de Genève, il s'agira dans un prochain temps de présenter l'approche de l'innovation sociale. Les laboratoires d'innovation sociale font partie des outils principaux de cette approche, il est donc important de comprendre le contexte dans lequel ils se situent.

3. Méthodologie : l'innovation sociale

Cette partie aborde la littérature existante sur le sujet de l'innovation sociale (IS), explique sa méthodologie, les obstacles ainsi que les leviers d'une démarche d'IS et explicite les différentes étapes d'une telle démarche. En dernier lieu, l'outil qui nous intéresse pour nos propos, le laboratoire d'innovation sociale, est présenté.

3.1 L'innovation sociale

Une définition universelle de l'innovation sociale n'existe pas. Mais les chercheurs sont d'accord pour dire qu'elle est « avant tout le résultat d'un processus transformant des idées en réalisations concrètes : nouvelles pratiques, actions, stratégies, organisations, produits ou services, mais aussi nouvelles institutions » (Lethielleux & Paturel, 2017, p. 12). Ainsi, Le Bouffant & Paturel (2017) considèrent que l'innovation sociale permet de trouver des nouvelles solutions aux problématiques rencontrées par les bénéficiaires et citoyens. En effet, le concept de l'innovation sociale est né suite au constat qu'il existait des besoins sociaux non-satisfaits qui paraissaient insolubles avec les pratiques traditionnelles : « En fait, depuis toujours, le processus est invariablement le suivant : des élus décident, des fonctionnaires exécutent, et délivrent des services à des populations qui n'y ont pas été associées, quand

elles n'ont pas déjà construit leur propre réponse. » (Pignot, 2010, p. 38). La démarche de l'innovation sociale s'interroge sur ces pratiques et montre qu'il existe d'autres manières pour affronter les problèmes sociaux. Selon le Guide de l'Innovation Sociale de la Commission Européenne (2013), la popularité croissante du concept de l'IS est en lien avec les crises économiques, environnementales et sociales que l'Europe a traversé et continue de traverser ces dernières décennies : la forte compétition au niveau mondial, le vieillissement de la population européenne, le changement climatique... L'espoir est donc qu'à travers l'innovation sociale nous parvenions à répondre à ces défis « *in a creative and positive way* » (Guide de l'Innovation Sociale, 2013, p. 5).

Une caractéristique importante de cette démarche est la participation et l'implication de toutes les parties concernées par un besoin social : les citoyens, les organisations de la société civile, les communautés locales, les entreprises ainsi que les collectivités. En effet, selon le Guide de l'Innovation Sociale, « *innovative actions can only be effective if implemented in all intervention areas necessary to address the multi-dimensional needs* » (2013, p. 57). D'après Guerin & Richez-Battesti (2015), le rôle des collectivités publiques dans le lancement d'un processus d'innovation sociale est surtout celui de moteur et de recherche de partenariats. C'est grâce à cette démarche participative que la Commission Européenne affirme que les innovations sociales sont des « *innovations that are both social in their ends and in their means* » (Guide de l'Innovation Sociale, 2013, p. 5). D'autres caractéristiques générales qui définissent les approches d'innovation sociale sont la multidisciplinarité, une hiérarchie assouplie avec un partage assez ouvert des connaissances, une implication plus forte des usagers et des citoyens qui contraste avec les approches *top-down*, ainsi qu'un encouragement à penser « *outside of the box* » (Ibid., p. 7). La Commission Européenne précise dans son guide (2013) qu'une condition importante de l'IS est l'implication directe des acteurs dans le développement social, car la probabilité d'une innovation augmente avec la proximité de l'acteur au besoin social en question. L'utilisation des approches d'innovation sociale est basée sur la demande : un besoin social nouveau ou jusqu'à maintenant mal satisfait existe. Les solutions trouvées avec la méthode de l'IS sont adaptées aux spécificités locales et pas facilement généralisables.

Le but premier d'une innovation sociale est de créer un changement social qui ait des bénéfices tant sur le plan social qu'économique. Deuxièmement, elle confère aux parties

prenantes le pouvoir de trouver des solutions nouvelles à des problèmes d'ordre économique et social. Des nouvelles méthodes comme le travail collaboratif, l'expérimentation et la création de prototypes, souvent utilisées dans le cadre de l'innovation sociale, peuvent stimuler et aiguiller l'action publique. Afin d'identifier les bonnes pratiques en la matière, les acteurs de l'IS recourent souvent à la technique du « *benchmarking* » (Guide de l'Innovation Sociale, 2013). Le benchmarking est une méthode qui consiste à rechercher et identifier les meilleures pratiques dans un domaine déterminé et qui a pour but d'améliorer ses propres pratiques en la matière en termes d'efficience et de performance (Bruno & Didier, 2013).

3.1.1 L'approche centrée sur le milieu

Lethellieux & Paturel (2017) nous apprennent qu'il existe différentes approches d'innovation sociale, dont l'innovation sociale centrée sur l'individu, l'innovation sociale au sein des entreprises ou encore l'innovation sociale centrée sur le milieu. L'approche qui nous intéresse le plus pour notre cas est celle centrée sur le milieu car elle est en phase avec la Politique Sociale de Proximité (PSP) dont le laboratoire d'innovation sociale du DCSS de la Ville de Genève fait partie. Selon le Guide de l'Innovation Sociale (2013), il est en effet important que les projets d'innovation sociale entrepris au sein d'une collectivité soient cohérents avec les politiques au sein desquelles ils sont déployés. L'approche centrée sur le milieu a pour but de « développer un territoire déterminé en vue d'y améliorer la qualité de vie » (Lethellieux & Paturel, 2017, p. 12). Ce développement peut se faire, entre autres, par la mise en place de partenariats locaux pour trouver des solutions aux enjeux sociaux qui se posent sur ce territoire déterminé.

Comme il a été évoqué auparavant, faire usage des approches d'innovation sociale pour affronter les défis actuels concernant le vieillissement et la structure démographique peut être une opportunité pour les administrations publiques en vue de la complexité des enjeux. En effet, *“many complex problems are addressed by policies and projects that are financed by different levels of government. (...) One issue that social innovation seeks to address is the risk that each administration will develop its own solutions in ignorance of developments elsewhere”* (Commission Européenne, 2013, p. 15). L'utilisation des méthodes de l'innovation sociale, en intégrant l'expertise des différentes parties prenantes dans un cadre

multidisciplinaire, vise donc à trouver des solutions nouvelles et efficaces qui soient viables pour tous les acteurs impliqués tout en respectant une gestion des ressources efficiente. Toutefois, malgré ses propos prometteurs, de nombreux obstacles au développement de l'IS subsistent dans le secteur public. Dans la prochaine sous-partie, nous allons découvrir lesquels.

3.1.2 Obstacles à l'innovation (sociale)

Selon Vibeke Carstensen & Bason (2012, p. 3), de nombreux obstacles à l'innovation sociale caractérisent actuellement le secteur public: *“from the political and regulatory context over strategies, organisational models, management style, staff recruitment, involvement and incentives, to the relationship with users (...)”*. Un manque de connaissances et de conscience du processus de l'innovation sociale ainsi qu'une analyse insuffisante de la performance de l'organisation en question se rajoutent à ces différents freins.

Boukamel & Emery (2018) ont distingué deux types de freins à l'innovation dans le secteur public³⁴ : les freins structurels, inhérents à l'organisation de la collectivité en question et les freins culturels.

a) Les freins culturels

Les auteurs définissent la culture comme suit : « l'ensemble des valeurs, normes, comportements, règles et symboles que partagent un groupe social spécifique » (Boukamel & Emery, 2018, p. 29). Des freins culturels typiquement suisse (-romands) qu'ils ont découvert lors de leur recherche sont « une aversion au risque et un coût individuel de l'échec », « un sentiment d'illégitimité de l'innovation par les membres de l'organisation », « la recherche du consensus et l'évitement du conflit » ainsi que « la discrétion et l'anonymat » (ibid., p. 35). En effet, la culture administrative en Suisse est particulièrement marquée par le fédéralisme, la démocratie directe, la concordance, la collégialité et le système de milice. Selon Boukamel &

³⁴ Ces freins concernent l'innovation dans le secteur public. Ils ne découlent donc pas directement de l'innovation sociale, mais vu qu'il s'agit dans ce rapport d'une collectivité publique qui a pour but de faire de l'innovation sociale, nous avons considéré qu'ils sont tout de même pertinents.

Emery (2018, p. 32), ces facteurs influencent « la manière dont l'administration perçoit son environnement et se perçoit elle-même » et stimulent peu le développement d'innovations.

b) Les freins structurels

Vibeke Carstensen & Bason (2012) ont identifié plusieurs freins structurels à l'innovation sociale. Parmi ceux cités dans leur étude, on trouve celui de la politisation d'une organisation publique : courir un risque en finançant une démarche d'innovation sociale dont le résultat est incertain peut avoir un coût politique et de réputation relativement fort. D'un autre côté, une régulation forte des procédures au sein de la collectivité limite la créativité et donc le potentiel d'innovation de ses collaborateurs. L'organisation au sein d'une administration est très hiérarchique et au niveau horizontal, les différents domaines organisés par secteur collaborent rarement ensemble. D'après nos recherches, la Suisse ne s'est pas (encore) dotée d'une stratégie nationale de l'innovation sociale. Ainsi, peu de procédures formelles (voire aucune) pour la conduite d'une démarche d'innovation sociale existent au niveau des administrations publiques et seul un faible nombre d'employés sont formés dans le domaine de l'innovation ou de la créativité. Vibeke Carstensen & Bason (2012) pointent également du doigt la relation entre l'administration et les citoyens et postulent que les besoins du citoyen ne figurent pas parmi les premiers soucis de la plupart des organisations publiques. D'autre part, l'évaluation insuffisante des politiques publiques fait également partie des freins structurels : les auteurs affirment que malgré des progrès qui ont été faits en la matière, la plupart des collectivités publiques n'arrivent pas à évaluer leur activité en temps réel. Cet état de fait les empêche de porter un regard vers le futur en même temps qu'ils tirent les leçons du présent. « *When it comes to their development efforts, public sector organisations seem to spend 80 percent of their energies on understanding the past and (at best) managing the present, and perhaps only 20 percent of their efforts on systematically exploring future directions for better policies and services* » (ibid., p. 4-5). De plus, Vibeke Carstensen & Bason (2012) soulèvent que dans la pratique la diffusion à grande échelle d'une innovation sociale est souvent difficile. Nous estimons que ceci est dû à la difficile généralisation d'une innovation sociale qui est, par définition, calquée sur les besoins d'un territoire limité.

En dernier lieu, il est important de mentionner que tous les champs thématiques des politiques sociales ou publiques ne sont pas compatibles avec une démarche d'innovation sociale, différents critères devant être remplis pour celle-ci (cf. partie 4.1).

Au regard de tous ces obstacles, obtenir le financement nécessaire pour le lancement d'une démarche d'innovation sociale n'est pas chose aisée. Toutefois, à l'opposé des freins, il existe aussi des leviers qui facilitent le développement de l'IS.

3.1.3 Leviers au développement de l'innovation sociale

Parmi les leviers au développement de l'innovation sociale figurent : une flexibilité de la part des bailleurs de fonds, un engagement important de la part des initiateurs de la démarche, la motivation de surmonter les défis, mais également un financement conséquent sur tous les niveaux (capital humain, infrastructure...) pendant toute la durée du processus (Guide de l'Innovation Sociale, 2013, p. 57). D'autres facteurs qui stimulent l'innovation sociale sont l'implication des bénéficiaires directement affectés par les enjeux sociaux dans le processus et le soutien des partenaires ou du milieu de l'organisation initiatrice de la démarche (Lethielleux & Paturel, 2017, p. 14).

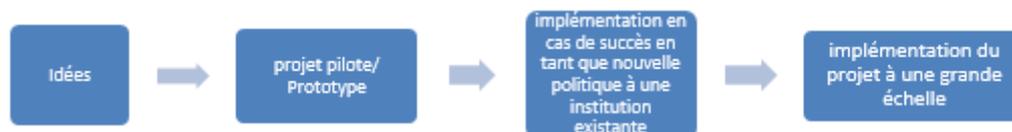
C'est pourquoi, au lieu de continuer de travailler de la même manière selon le consensus établi et afin d'offrir des réponses innovantes, le Guide de l'Innovation Sociale de la Commission Européenne (2013, p. 17) propose d'adopter une perspective orientée vers le futur des besoins et attentes de la population ainsi que des opportunités qui se présentent. La logique doit être celle d'un investissement. Selon les auteurs, une réflexion doit être faite sur les acteurs qui influencent la cohésion sociale, le bien-être, la protection et l'inclusion de la population dans un domaine déterminé. Finalement, il s'agit de mobiliser de multiples compétences ainsi que des cultures et entreprises diverses dans une logique de co-construction avec la collectivité initiatrice de la démarche (ibid.).

3.1.4 Différentes étapes d'une innovation sociale

Quelles sont les différentes étapes d'une démarche d'innovation sociale ? Le Guide de l'Innovation Sociale (2013) les a identifiés. Avant de commencer tout processus de réflexion,

des besoins sociaux nouveaux, non-satisfaits ou satisfaits de manière inadéquate sont repérés. Une fois ceux-ci connus, l'équipe de projet réfléchit et propose des idées de solution qui pourraient les satisfaire. A ce stade, il est primordial d'évaluer quelle idée a le plus fort potentiel de répondre au problème soulevé, ce qui constitue un vrai défi. Une autre difficulté réside dans l'évaluation continue du processus : une fois qu'un projet-pilote a été choisi, il doit être évalué trois fois : au moment de sa sélection, de son implémentation ainsi qu'à la fin du projet. La difficulté à choisir le bon projet-pilote constitue une particularité de l'innovation sociale. Par définition, il s'agit d'innover, ce qui signifie que le risque d'un échec est également plus grand qu'avec un projet préalablement connu. Souvent, il n'existe pas d'histoire à succès qui pourrait servir de source d'inspiration. Il s'agit de s'engager sur une nouvelle voie.

Le Guide de l'Innovation Sociale explique qu'une fois qu'un projet-pilote aura été sélectionné, il est d'abord déployé sur un territoire limité (par exemple à l'échelle d'un quartier, d'une ville...) afin de tester son impact. Si les résultats sont prometteurs, il pourra ensuite être implémenté en tant que nouvelle politique de l'organisation. Cette façon de procéder est appelée « *Social policy experimentation* » et est basée sur les résultats (Guide de l'Innovation Sociale, 2013, p. 18). Le développement du programme est itératif jusqu'à son implémentation à une grande échelle en cas de succès.



(repris du Guide de l'innovation sociale de la Commission Européenne, 2013, p. 9)

3.1.5 Les laboratoires d'innovation sociale ou publique, les *living labs*

L'innovation sociale ne génère pas seulement de nouvelles solutions efficaces, mais innove également par son processus : ainsi, une méthode souvent utilisée pour le design de nouvelles politiques publiques dans une démarche d'IS est celle des *living labs* ou laboratoires d'innovation sociale et/ou publiques (Guide de l'Innovation Sociale, 2013, p. 49). Cette façon de procéder propice à l'innovation a été sélectionnée par la Direction du DCSS en tant que nouvel outil de la PSP et sera brièvement présenté ci-après.

Agogu  et al. (2013, p. 24) définissent les *living labs* de la manière suivante : ce sont des “organisations that have chosen user-centric methodologies for exploring, prototyping and validating concepts in real life situations.” Selon Vibeke Carstensen & Bason (2012), les laboratoires d’innovation sont des tentatives de réponses organisationnelles aux obstacles au développement de l’innovation sociale que nous avons vus au chapitre 3.1.1. Pour que ces laboratoires puissent fonctionner de manière optimale, il est important de leur dédier un espace neutre, propice à l’innovation qui facilite la collaboration entre des équipes constituées de disciplines et horizons divers. Un laboratoire d’innovation est un lieu où les acteurs se rencontrent, réfléchissent, expérimentent et testent de nouvelles solutions. Autrement dit, un laboratoire est « un lieu d’expérimentation neutre, où imaginer et tester des politiques publiques différentes, sans contrainte ni parti pris idéologique » est possible (Pignot, 2010, p. 38). Ce lieu devrait être dédié exclusivement à l’innovation et les équipes qui travaillent ensemble sur un projet innovant devraient être constituées des mêmes personnes du début   la fin du processus afin de garantir sa continuité (ibid.). En se basant sur leurs expériences et des processus d’apprentissage continu, les équipes de projet codifient les méthodes et les approches efficaces au sein du laboratoire (Vibeke Carstensen & Bason, 2012, p. 7). Par ce processus qui est propre à l’innovation sociale, les laboratoires renforcent la collaboration entre les participants et peuvent avoir comme effet positif une réduction des enjeux de pouvoir et des conflits entre les parties prenantes qui les constituent.

Après avoir présenté la méthodologie de l’innovation sociale, ses freins et ses leviers ainsi que l’outil spécifique qu’est le laboratoire d’innovation, nous allons passer à la partie analytique de cette contribution.

4. Analyse

L’objectif de cette quatrième partie est, en premier lieu, de connaître les critères à respecter quand une organisation souhaite se lancer dans une démarche d’innovation sociale. Ceci nous permettra de faire une première analyse de la compatibilité de notre objet d’étude avec une telle démarche. En deuxième lieu, nous allons appliquer une grille d’analyse constituée de ces critères à des cas concrets, notamment à trois laboratoires d’innovation sociale/publique ou *living labs* afin de comprendre comment ces critères se traduisent dans la pratique. L’analyse

de ces exemples de bonne pratique devrait nous éclaircir sur notre problématique, à savoir si l'enjeu de l'isolement des aînés en Ville de Genève est compatible avec une démarche d'IS via le laboratoire d'innovation sociale du DCSS et quels sont les facteurs à tenir en compte pour qu'elle ait toutes les chances d'aboutir à de nouvelles solutions efficaces et efficaces.

4.1 La grille d'analyse « radar partagé » du CRESS PACA/ LEST-CNRS

La littérature existante fait état de différents critères et grilles d'analyse qui permettent de caractériser une démarche d'IS, comme celles de l'Institut Godin, d'AVISE ou encore du CRESS PACA/ LEST-CNRS³⁵ (Guérin & Richez-Battesti, 2015). Tandis que la grille d'analyse de l'Institut Godin donne une légitimité institutionnaliste à la démarche d'innovation sociale et que celle de l'AVISE est plutôt orientée vers les entrepreneurs, celle du CRESS PACA/ LEST-CNRS met son focus sur la légitimité territoriale (ibid.). Pour nos fins, nous avons sélectionné cette dernière à cause de son focus sur le territoire qui, pour rappel, correspond à l'orientation donnée à la PSP. Cette grille d'analyse établie par Guérin & Richez-Battesti (2015) porte le titre de « radar partagé » car elle permet « le repérage, l'accompagnement et la diffusion de l'innovation sociale » à travers cinq critères qui seront présentés ci-après (p. 11). La présentation de ces critères est accompagnée d'une première réflexion sur la façon dont ces derniers pourraient être appliqués à notre cas d'étude, à savoir l'isolement des aîné-e-s en Ville de Genève.

Critère 1 : « L'innovation comme réponse aux besoins sociaux »³⁶

Comme mentionné dans le chapitre précédent, le point de départ d'un processus d'innovation sociale est le constat de besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans la situation actuelle par le marché ou par l'Etat. La démarche d'IS est ainsi perçue comme une « réponse à un nouveau besoin social », « une nouvelle réponse à un besoin social non ou mal satisfait » ou encore une « transformation des rapports sociaux » (Guérin & Richez-Battesti, 2015, p. 12).

³⁵ CRESS PACA/ LEST-CNRS signifie Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire de la Région Provence-Alpes Côte d'Azur/ Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail du Centre National de la Recherche Scientifique (Guérin & Richez-Battesti, 2015).

³⁶ Guérin & Richez-Battesti, 2015, p. 12

L'implication des usagers et de toutes les parties concernées par le service ou l'activité en question est d'une importance primordiale dans l'identification du besoin ainsi que dans la proposition de nouvelles solutions.

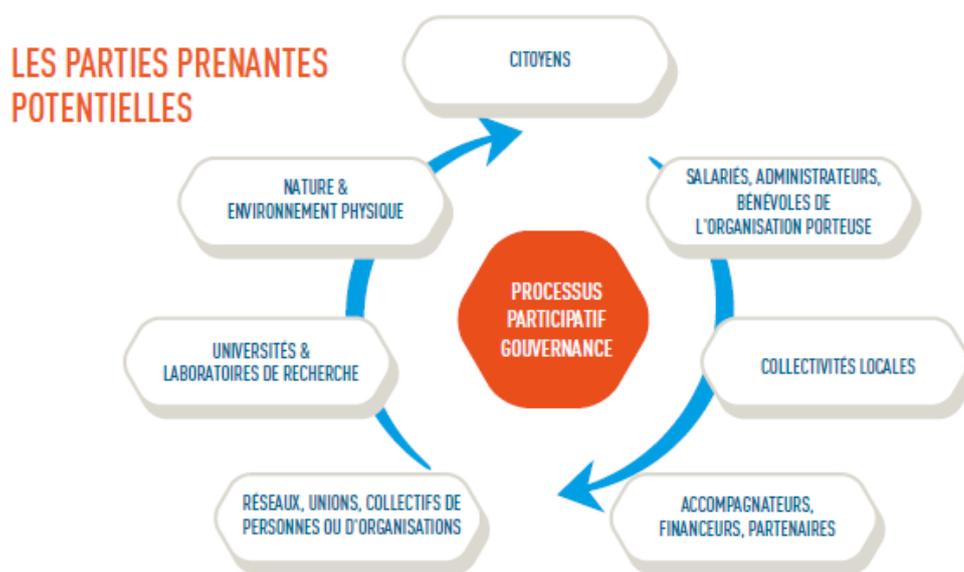
Pour notre cas d'étude, le critère un est rempli. Dans la seconde partie, nous avons fait le constat d'un besoin social mal satisfait dans les conditions actuelles, à savoir la réduction de l'isolement des personnes âgées en Ville de Genève. Nous pouvons également affirmer que ce besoin a été identifié par les acteurs actifs dans le domaine telles que la Plateforme des associations d'aînés de Genève, différentes institutions comme l'IMAD et la Ville de Genève ainsi que par les associations actives dans le domaine. Il est en revanche difficile d'affirmer que ce besoin a été identifié par les personnes concernées elles-mêmes car, par définition, les personnes isolées se manifestent très peu et font peu connaître leurs besoins aux acteurs dans le domaine.

Critère 2 : « Le processus participatif au cœur de l'innovation »³⁷

Nous rappelons que la place de l'utilisateur est centrale dans le champ de l'innovation sociale. Leur implication peut changer la conception du rôle qu'une entreprise ou une collectivité publique a d'elle-même, ainsi que sa relation avec les citoyens. Le processus participatif est une caractéristique clé de l'IS. Pour qu'une démarche soit innovante, il s'agit donc d'« associer plusieurs parties prenantes qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble », c'est-à-dire des personnes issues du secteur privé et public, de la société civile, des producteurs et des consommateurs, des financeurs et des opérateurs, des personnes de différentes tranches d'âge... (Guérin & Richez-Battesti, 2015, p. 13). Dans l'objectif d'une collaboration réussie entre les acteurs d'un projet d'innovation sociale, les dynamiques de compétition doivent être dépassées et une relation de confiance doit être développée. Des compétences spécifiques sont nécessaires pour installer une dynamique positive entre des acteurs qui ne se connaissent pas ou peu. Enfin, il est important que les participants aient la volonté de mener ce projet sur la longue durée afin de garantir la continuité du processus.

³⁷ Ibid., p. 13

Selon Guérin & Richez-Battesti (2015), la participation des parties prenantes peut être discernée sur plusieurs niveaux organisationnels : par la « gouvernance de l'activité et un processus de décision explicites et fonctionnels », « l'intensité de la participation : de la simple consultation à la co-production du service, en passant par l'identification du besoin et des solutions avec les acteurs concernés, la négociation, la recherche de réponse avec les parties prenantes, la co-conception, la co-décision... », « l'implication de nouveaux acteurs » ainsi que par « l'élaboration d'outils de développement et d'animation des processus participatifs : méthodes, règles (de fonctionnement, d'organisation...), espaces ou temps de rencontre » (ibid., p. 13).



Source : Guérin & Richez-Battesti, 2015, p. 13.

Si le DCSS souhaite s'emparer du sujet de l'isolement des aîné-e-s au sein de son laboratoire d'innovation sociale, il est primordial de respecter le critère de l'implication des parties prenantes pour assurer un processus participatif. D'après notre opinion, il faudrait intégrer les acteurs suivants au LIS sur toute la durée du processus (liste non-exhaustive) : des citoyens âgés (si possible en risque d'isolement, sinon des personnes âgées qui sont en contact avec des personnes isolées ou en risque d'isolement), des représentants d'associations de seniors et d'associations qui s'engagent en faveur des personnes âgées isolées ou en risque d'isolement, des professionnels de l'IMAD, de l'Hospice Général, du Service Social de la Ville de Genève ainsi que des chercheurs scientifiques (par exemple, de la Haute Ecole de Santé ou

de la Haute Ecole de Travail Social) qui travaillent sur la question, un ou plusieurs architectes urbains, et enfin un-e professionnel-le de la Ville de Genève formé-e au sujet de l'innovation sociale avec des compétences dans les domaines de la négociation, de la médiation et de l'animation de groupes. Cette personne aura un rôle de moteur pour lancer la démarche. Enfin, il restera à définir à quel point la collectivité souhaite impliquer les différentes parties prenantes : cette participation peut aller de la simple consultation jusqu'à la co-construction ou co-décision d'un projet-pilote. Comme nous avons pu le voir, il sera également important d'instaurer des règles de fonctionnement claires et d'assurer une continuité du processus dans le temps.

Critère 3 : « L'innovation par les liens du territoire »³⁸

Dans le chapitre précédent, nous avons vu que le focus sur l'action dans la proximité fait également partie des caractéristiques de l'approche d'innovation sociale centrée sur le milieu (cf. chapitre 3.1.1). Ainsi, un territoire déterminé est sélectionné pour le processus ce qui permet d'identifier les participants potentiels à la démarche (les acteurs concernés par l'enjeu social) ainsi que les besoins sociaux spécifiques. Ce lien avec le territoire permet la création de partenariats locaux sans pourtant exclure des acteurs qui ne sont pas actifs sur le territoire en question, par exemple des chercheurs scientifiques. Dans le cadre d'une démarche d'innovation sociale, différents aspects permettent de rendre compte du focus sur un territoire délimité : la « création de partenariats, contrats, liens divers entre acteurs locaux, filières, mise en place de coopérations entre structures privées (ESS ou pas)³⁹ et/ou publiques, décloisonnements, passerelles entre activités généralement disjointes », la « prise en compte des enjeux du territoire concerné : veille, observation, diagnostic du territoire (sur les problématiques sociales, environnementales, économiques, culturelles et sur les représentations...) », « intégration des spécificités du territoire (patrimoniales, culturelles, géographiques, environnementales...) et de ses ressources au sein du projet », ainsi qu'une « évaluation des impacts de l'activité sur le territoire, prise en compte des limites et du hors territoire » (Guérin & Richez-Battesti, 2015, p. 14).

³⁸ Ibid., p. 14.

³⁹ ESS = Economie Sociale et Solidaire (Guerin & Richez-Battesti, 2015).

En ce qui concerne ce troisième critère, nous pouvons affirmer qu'il est déjà partiellement respecté pour notre cas d'étude : à travers la Politique Sociale de Proximité et les portraits sociaux que la Ville de Genève a établi de chaque quartier sur son territoire, un diagnostic de l'enjeu de l'isolement des aîné-e-s dans la proximité a été réalisé. Ce dernier pourrait sûrement être affiné dans le futur et d'autres aspects comme les spécificités géographiques ou culturelles pourraient y être intégrés, mais ces portraits représentent une base importante quant à la prise en compte des enjeux du territoire. De plus, l'échelle du quartier se prête bien à la mise en œuvre d'un projet-pilote dans la proximité. D'autre part, en ce qui concerne l'implication des parties prenantes dans le laboratoire d'innovation sociale du DCSS, il serait de première importance que la plupart des participants potentiels cités sous le critère deux habitent ou travaillent dans le quartier qui serait sélectionné pour la mise en œuvre du futur projet-pilote (à l'exception de certains professionnels ou chercheurs scientifiques). Nous soulignons ici encore une fois l'importance d'une dynamique positive au sein de l'équipe de projet pour que des coopérations bénéfiques entre des professionnels de différents secteurs (par exemple le secteur de la santé et le secteur du social) qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble puissent voir le jour. Le projet-pilote de la Plateforme des associations d'aînés de Genève (cf. chapitre. 2.1.1.3) est un bel exemple d'une telle collaboration dans la proximité.

Critère 4 : « L'innovation par le modèle économique »⁴⁰

La création de nouveaux modèles économiques fait également partie des critères qui permettent d'identifier un processus d'innovation sociale. Ainsi, le modèle économique prépondérant est souvent redéfini, par exemple par des systèmes d'échanges collaboratifs, la mutualisation du risque ou encore l'intégration de dimensions non-monétaires comme la plus-value apportée par les compétences de bénévoles (ibid.). Cette approche « permet de produire des biens et services qui ne pourraient pas être réalisés en mobilisant les seules ressources du marché ou de la redistribution » (Guérin & Richez-Battesti, 2015, p. 15). Ce quatrième critère peut être repéré par différents aspects dont : « des réflexions sur les circuits financiers », la « propriété multiple (publique, privée) », une « nouvelle modalité de marché », des « nouvelles formes d'emploi », la « prise de risque économique (investissement, création

⁴⁰ Guérin & Richez-Battesti, 2015, p. 15.

d'un poste) », l' « utilisation de ressources non-monétaires (réciprocité, bénévolat, don, autoproduction...) », la « co-production de l'activité » par l'utilisateur et le producteur ainsi que les parties prenantes et enfin par la « recherche d'externalités économiques volontaires, d'effets positifs, de coûts évités » (ibid.).

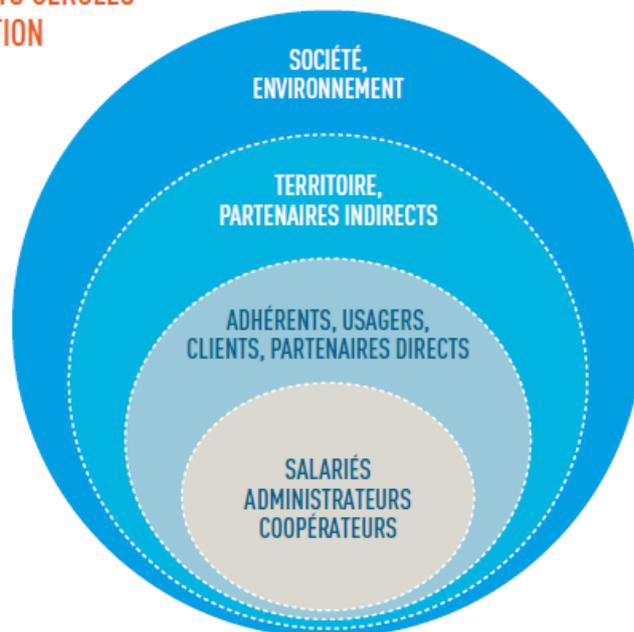
Plusieurs possibilités peuvent être envisagées afin de remplir ce quatrième critère de redéfinition du modèle économique :

- Pour le financement de la démarche, l'équipe du projet ou le DCSS en tant qu'initiateur du projet pourrait recourir à des financements alternatifs comme des fonds spéciaux ou encore faire appel à des fondations. En ce qui concerne l'équipe de projet, certains engagements (comme, par exemple, la participation de seniors ou de certains représentants d'associations) pourraient être envisagés sous la forme de bénévolat. D'autre part, le bénévolat pourrait jouer un rôle important lors de la phase de mise en œuvre d'un futur projet-pilote.
- Si le degré de participation des usagers au sein de l'équipe du LIS était assez fort, il serait possible d'arriver à une « co-production de l'activité ».
- Un investissement financier conséquent devrait être réalisé pour que la démarche puisse avoir des bonnes chances d'aboutir, ce qui pourrait notamment passer par la création d'un ou de plusieurs nouveaux postes au sein du DCSS de personnes qui se consacraient uniquement au LIS. Cet investissement contiendrait forcément une prise de risque, qui serait toutefois nécessaire. Nous rappelons que la prise de risque fait partie des caractéristiques d'une démarche d'IS et devrait être considérée comme une opportunité.
- En dernier lieu, il est important de se rappeler que l'un des objectifs premiers d'un processus d'innovation sociale est d'atteindre une plus grande efficacité : l'équipe du LIS devrait donc toujours être à la recherche d'externalités économiques positives, critère qui devrait être rempli lorsque la démarche aboutit et que de nouvelles solutions innovantes et plus efficaces et efficientes sont trouvées.

Critère 5 : « L'innovation en termes d'appropriation collective de la valeur »⁴¹

L'évaluation de l'ensemble des résultats, positifs et négatifs, et de l'impact global produits par la démarche d'innovation sociale représente une autre de ses composantes essentielles. Entre parties prenantes, se questionner sur la valeur créée par le processus est fondamental. Cette valeur peut être monétaire ou non-monétaire (nous citons à titre d'exemple la confiance, la reconnaissance, la réputation...), matérielle ou immatérielle (Guérin & Richez-Battesti, 2015, p. 16). Les modes d'appropriation de la valeur peuvent varier : « réinvestissement, redistribution, impartageabilité », et ses bénéficiaires peuvent être multiples (la société dans son ensemble, le territoire, les usagers, la collectivité...). Il s'agit également de s'interroger sur le processus qui a été mis en œuvre. Une dernière source de valeur peut se montrer dans l'« internalisation de externalités négatives : zéro déchet, logique d'économie circulaire, recyclage (...) » (ibid.).

LES DIFFÉRENTS CERCLES D'APPROPRIATION DE LA VALEUR



Source : Guérin & Richez-Battesti, 2015, p. 16)

Pour notre cas d'étude, il serait primordial que l'équipe de projet du LIS se fixe des objectifs clairs au début du processus sur les bénéfices recherchés par la mise en place d'une telle démarche concernant l'isolement des aîné-e-s en Ville de Genève. Cependant, il serait tout aussi important d'évaluer l'impact de la démarche à la fin du processus et de se demander

⁴¹ Guérin & Richez-Battesti, 2015, p. 16.

entre les différentes parties prenantes quelles sont les valeurs qui ont été créés par celle-ci. Ces valeurs pourraient être non-monétaires telles qu'une plus grande confiance entre les différents acteurs qui ont participé au processus ou une meilleure collaboration entre les secteurs de la santé et du social, ou monétaires comme des coûts évités pour l'administration sur la longue durée grâce à une diminution de l'isolement des personnes âgées. Comme nous avons pu le constater, la valeur créée peut avoir des bénéficiaires à différents niveaux : elle pourrait par exemple profiter à l'administration qui aura gagné en efficacité et qui aura pu éviter certains coûts sur la longue durée, ou aux usagers qui ont participé au LIS et qui verront leur souhaits réalisés, ou même à la société dans son ensemble qui verrait son lien social renforcé par une plus grande sensibilité envers l'enjeu de l'isolement des aîné-e-s.

À la suite d'une première analyse de ces cinq critères, nous constatons que le sujet de l'isolement des aîné-e-s en Ville de Genève semble être tout à fait compatible avec une démarche d'innovation sociale, au moins sur le plan théorique. Si la volonté du Département est suffisamment forte pour traiter du sujet dans le LIS, les cinq critères pourraient, d'après notre opinion, être respectés.

4.2 Application de la grille d'analyse à trois laboratoires d'innovation

En analysant trois cas de bonne pratique en matière de laboratoires d'innovation, nous allons maintenant appliquer la grille d'analyse CRESS PACA/LEST-CNRS à des exemples concrets dans le but de comprendre de quelle façon la théorie de l'IS et des « *innovation labs* » est traduite dans la pratique. Cette analyse permettra de dégager des pistes plus concrètes quant à l'application des critères du CRESS PACA/LEST-CNRS au sujet de l'isolement des aîné-e-es en Ville de Genève au sein du laboratoire d'innovation sociale du DCSS.

Les cas d'études que nous avons sélectionnés sont des exemples souvent cités dans la littérature ou qui ont été choisis à cause de leur pertinence pour répondre à notre question de recherche. Ainsi, nous avons décidé d'analyser le *MindLab*, d'origine danoise, « *La 27^e Région* » qui est une innovation française ainsi que le *Senior Living Lab* qui a été créé en Suisse romande. Dans les sous-parties suivantes, chaque laboratoire sera brièvement présenté.

4.2.1 Le MindLab

Selon Vibeke Carstensen & Bason (2012), le *MindLab* est l'un des premiers laboratoires d'innovation publique du monde. Il a été créé en 2001 sur une initiative du ministre de commerce danois dans le but de stimuler l'innovation et la créativité. A l'époque, une caractéristique particulière du laboratoire était son design. En effet, une architecture assez futuriste avec des objets qui pouvaient être déplacés et aménagés selon les besoins des utilisateurs définissait le *MindLab*.



Source : <https://blog.eoffice.net/2012/01/denmark-government-office/> (consulté le 8 novembre 2019)

En 2006, ce laboratoire d'innovation publique a ensuite été élargi à d'autres ministères du gouvernement danois, notamment le ministère des impôts et le ministère de l'emploi (Vibeke Carstensen & Bason, 2012). Des représentants du secteur privé et du monde de la recherche en faisaient également partie. Avec le temps, l'objectif principal du laboratoire est devenu de résoudre des problèmes sociaux complexes et le focus des projets issus du *MindLab* est placé sur le long terme (ibid.).

4.2.2 La 27^e Région

La France métropolitaine est constituée de 26 départements. La 27^e Région a été créée en 2007 en tant « *laboratory of the new policy in the digital age* » (Guide de l'Innovation Sociale, 2013, p. 47). Elle est composée de chercheurs et d'élus régionaux (Pignot, 2010). Selon le Guide de l'Innovation Sociale (2013), son objectif est double : d'un côté, le laboratoire vise à promouvoir la genèse et l'échange d'idées innovantes entre les différents départements,

d'autre part, il a pour but d'aider les décideurs politiques et les citoyens à comprendre les opportunités qui se présentent avec la transition numérique et les nouvelles technologies. En d'autres termes, la 27^e Région entend « expérimenter, avec la complicité des Régions, de nouvelles formes d'ingénierie publique et d'en tirer des enseignements politiques à leur attention » (Pignot, 2010, p. 39). Les thématiques abordées dans ce laboratoire d'innovation publique sont divers. Une attention particulière est mise sur la participation, surtout sur celle des publics habituellement exclus (ibid.).

4.2.3 Le Senior Living Lab

Dans un contexte démographique que nous connaissons, les besoins des seniors vont gagner de plus en plus en importance. D'après Campisi & al. (2018), une équipe de chercheurs issue de différentes Hautes Ecoles suisse-romandes a constaté que souvent lorsque des services et produits sont développés pour la population âgée, ce processus se fait sans une vraie connaissance des besoins de ladite population. Le *Senior Living Lab* représente une tentative de réponse à ce défi en faisant usage de nouvelles méthodes de co-création et d'innovation avec la participation directe des personnes âgées et des entreprises, publiques et privées, qui développent des produits et service pour les aîné-e-s (Campisi et al., 2018). En tant que projet-pilote, ce laboratoire d'innovation sociale était limité à trois ans (2014 – 2017) (ibid.).

Pour nos fins, l'existence de ce laboratoire est particulièrement intéressante puisque son équipe est composée de notre population cible et parce qu'il a pour objectif d'améliorer ou de créer des services pour les retraité-e-s axées sur leurs besoins. Ses observations et expériences peuvent donc être d'une grande utilité pour notre objet de recherche. Ainsi, les auteurs relèvent l'importance des activités participatives du laboratoire telles que les réunions, les observations participatives, des workshops en groupe ou encore la participation à des forums pour la création du lien social entre les participants âgés du laboratoire. Selon eux, de nouveaux groupes d'amis ont pu se former grâce à ces activités, ce qui a aidé à augmenter le sentiment d'appartenance, à diminuer la solitude ressentie ainsi qu'à renforcer la sensation d'être utile parmi les participants seniors (Campisi et al., 2018). Un autre point intéressant est que les axes de travail spécifiques au laboratoire, notamment la mobilité, la communication et la grande distribution, ont été sélectionnés grâce à des entretiens semi-

directifs avec la population cible (ibid.). Pour le recrutement de participants retraités au *Senior Living Lab*, les associations actives dans le domaine de la vieillesse ont été d'une grande aide. Enfin, les auteurs de l'article sur le *Senior Living Lab* attribuent le succès de leur démarche à leur capacité à comprendre le concept de la fragilité ainsi qu'à l'adaptation des activités participatives aux besoins de leur public cible. Ils expliquent que le temps est un facteur crucial à prendre en compte lorsqu'on travaille avec des retraités : selon eux, il est primordial de prévoir assez de temps lors de réunions en équipe car les seniors n'appréciaient pas quand les autres participants du laboratoire quittaient les réunions à la hâte (ibid.). En plus, le facteur du temps semble également jouer un rôle majeur dans l'établissement de la confiance : Campisi et al. (2018) affirment que c'est grâce au temps dédié à inviter les seniors par e-mail ou par téléphone, à les accueillir, à finir les séances de travail correctement et à l'envoi régulier des résultats intermédiaires de leur travail qu'une confiance a pu s'installer entre les participants âgés et le reste de l'équipe du laboratoire. Parmi les points à améliorer, les auteurs relèvent que pour des projets futurs au sein du laboratoire il faudrait faire plus d'effort pour inclure des participants retraités plus fragiles, moins mobiles. Ceci pourrait par exemple se faire via une coopération avec des services de transport pour les personnes à mobilité réduite (ibid.).

Grille d'analyse CRESS PACA/ LEST-CNRS appliquée à 3 cas d'études

Critères	<i>MindLab</i>	27 ^e Région	<i>Senior Living Lab</i>
1) Réponse aux besoins sociaux	<p>Oui : par exemple réduction de la complexité des procédures administratives pour les commerces danois (Vibeke Carstensen & Bason, 2012). En general: « <i>MindLab would be asked to help challenge « wicked » societal problems that are complex and open for interpretation, which are characterised by competing or conflicting options for solutions, and which will most likely never be fully solved.</i> » (idem., p. 13).</p>	<p>Oui : les champs couverts vont de « l'insertion ou la grande pauvreté (...) » à tous les domaines de l'intérêt général, jusqu'au numérique ou au développement durable » (Pignot, 2010, p. 39)</p>	<p>Oui : souvent les produits et services conçus pour les personnes âgées ne correspondent pas à leurs besoins, c'est pourquoi le <i>Senior Living Lab</i> a décidé de les impliquer activement afin de mieux répondre aux besoins de cette population (Campisi et al., 2018).</p>
2) Processus participatif	<p>Oui : par exemple pour réduire la bureaucratie administrative, des universités et des entreprises privées ont été impliquées. Un des objectifs de <i>MindLab</i> était d'inclure la « réalité subjective » telle qu'elle était ressentie par les citoyens et les commerces dans le développement de nouvelles solutions (ibid., p. 16).</p>	<p>Oui : tout le monde peut participer aux activités de la 27^e région, mais un accent particulier est mis sur les publics qui sont habituellement exclus du processus de création des politiques publiques. Pour associer ces personnes, ils ont recours à une grande variété de formats (ex. photo, vidéo, théâtre) et utilisent des</p>	<p>Oui : implication de toutes les parties prenantes (seniors, entreprises, chercheurs) dans une logique de co-création. Utilisation de méthodes comme le <i>design thinking</i>, des activités participatives comme des ateliers (créatifs), des réunions, des discussions... (Campisi & al., 2018).</p>

		<p>méthodes nouvelles comme les « non-conférences » (ateliers créatifs, événements participatifs) et l'expérimentation en immersion dans l'espace public (ex. le programme « Territoires en résidences ») (Pignot, 2010, p. 42).</p>	
3) Lien au territoire	<p>pas trouvé d'indice qui laisse entrevoir des liens à des territoires spécifiques</p>	<p>Oui : programme « Territoires en résidences » où une petite équipe constituée de designers de service, de sociologues, de chercheurs, ou encore d'architectes s'immerge dans une communauté de personnes pendant plusieurs semaines, par ex. dans une maison de retraite, où ils vont aider les habitants à améliorer des services existants, trouver de nouvelles solutions... En général, la 27^e région travaille aussi de manière individuelle avec les 26 « vraies » régions. Des activités de veille sont menées dans tout le pays pour rendre compte d'innovations sociales, qui sont souvent non-généralisables et spécifiques à</p>	<p>Oui : le <i>Senior Living Lab</i> est un laboratoire local suisse-romand et tous les participants viennent de la région (ex. Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du canton de Vaud, l'entreprise des transports publics de Lausanne, des seniors lausannois). Les nouvelles solutions développées dans le laboratoire l'ont été spécifiquement pour un territoire déterminé (par exemple, pour le thème « seniors et transport », des idées trouvées ont été développées par l'entreprise des transports publics de Lausanne) et ne sont pas facilement généralisables (Campisi & al., 2018).</p>

		un territoire déterminé (Pignot, 2010).	
4) Modèle économique	Oui : pour l'exemple cité, co-production de l'activité/ du service avec les parties prenantes, recherche de coûts évités par la facilitation des procédures administratives pour les entreprises danoises, prise de risque économique par l'investissement au MindLab (staff permanent constitué de 5 personnes, création d'un espace neutre et stimulant l'innovation). « <i>The total budget of MindLab from 2007 onwards has been in the region of 1 million EUR, corresponding to 10 full-time employees (...) plus a direct cost budget of around 200.000 EUR.</i> ” (ibid., p. 11)	Oui : co-crédation de l'activité avec les parties prenantes, financement public et accès ouvert à leurs produits et solutions (idem.). Principe du libre partage du savoir dans une logique de bien commun ⁴² .	Oui : utilisation de ressources non-matérielles comme le bénévolat (tous les seniors qui ont participé au laboratoire le faisaient sur une base volontaire) et le don : une fondation a financé le projet du <i>Senior Living Lab</i> ⁴³ (ibid.). Co-production de l'activité par les parties prenantes (Campisi & al., 2018).
5) Appropriation collective de la valeur	Oui : valeurs non-matérielles comme instauration de la confiance entre les participants du <i>MindLab</i> , notoriété nationale et internationale, divers	Oui : valeurs non-matérielles comme l'autonomie des participants, des solutions innovantes, diversité des bénéficiaires de la valeur créé :	Oui : création de valeurs non-matérielles comme la confiance, la considération, une diminution des préjugés envers l'autre. Création de nouvelles solutions et

⁴² <http://www.la27eregion.fr/edition/> (consulté le 30 avril 2020)

⁴³ <https://senior-lab.ch/projets/senior-living-lab/> (consulté le 30 avril 2020)

	<p>bénéficiaires qui profitent de la valeur créée : les usagers, la société, la structure organisationnelle... une évaluation continue du processus, des résultats etc. a été faite, des externalités négatives telle que la lourdeur administrative ont, au moins en partie, pu être dépassés (Vibeke Carstensen & Bason, 2012).</p>	<p>la structure, les usagers, la société, les institutions politiques (les Régions), élaboration des résultats, du processus et des impacts par la documentation & publication des recherches faites et des projets menés⁴⁴ (Pignot, 2010). Libre diffusion du savoir.</p>	<p>idées innovantes pour les domaines de la mobilité, la communication et la grande distribution (idem.). Une évaluation des résultats, du processus ainsi que des impacts du projet a été effectuée par la publication de l'article de Campisi & al. (2018). La diversité des bénéficiaires de la valeur créée est également atteinte : les seniors participants, les usagers concernés par les services et produits, les entreprises participantes, le territoire et la communauté scientifique sont tous bénéficiaires des divers résultats du projet (Campisi & al, 2018).</p>
Total des critères respectés	4	5	5

⁴⁴ <http://www.la27eregion.fr/edition/> (consulté le 30 avril 2020)

A travers le tableau ci-avant, nous avons pu constater que les laboratoires d'innovation sociale ont respecté les critères d'une démarche d'IS de notre grille d'analyse dans leur grande majorité : le seul critère non respecté est le lien au territoire dans l'exemple du *MindLab*. Différents aspects de chaque exemple analysé nous donnent des idées quant à une future démarche d'IS au sein du laboratoire d'innovation sociale du DCSS avec comme sujet l'isolement des aîné-e-s en Ville de Genève.

Premièrement, le *MindLab* nous inspire à travers son architecture particulière, propice à l'innovation avec des objets aménageables selon les besoins des utilisateurs. L'inclusion d'entreprises privées est un autre point à souligner quant à leur démarche : il serait certainement avantageux pour le LIS d'avoir des participants issus du domaine privé qui pourraient venir enrichir l'équipe avec leur expertise. Pour notre cas de figure, nous pensons par exemple à des architectes urbanistes qui seraient à même de contribuer au LIS grâce à leur connaissance de l'espace urbain et des contraintes y relatives pour les personnes à mobilité réduite. En dernier lieu, l'investissement considérable en matière de staff et d'infrastructure qui a été fait pour la réalisation du *MindLab* est certainement un facteur important de son succès : sa notoriété nationale et internationale le prouve. Pour le LIS, les modalités de financement et la hauteur de l'investissement sont alors des aspects à garder en tête pour augmenter ses chances de succès et sa notoriété nationale ou même internationale.

En deuxième lieu, nous allons aborder les éléments propres à la démarche de la 27e Région qui nous ont marqués et qui nous donnent des idées pour le LIS. Tout d'abord, le focus sur les opportunités qui se présentent avec les nouvelles technologies est intéressant : cet aspect pourrait être inclus dans le LIS, car les nouvelles technologies ont d'après notre opinion un potentiel considérable dans la réduction de l'isolement social (par exemple, adaptation des réseaux sociaux selon les besoins des personnes âgées). L'une des méthodes de la 27e Région nous a particulièrement impressionné : celle de l'immersion dans l'espace public dans le but de se mettre à la place de la personne concernée par le besoin social afin de mieux comprendre ses besoins. C'est une technique qui pourrait être utilisée afin de repérer des personnes âgées isolées ou en risque d'isolement (par exemple, lorsqu'elles font leurs courses au supermarché) pour l'étape du recrutement de participants au LIS. Enfin, l'activité de veille de ce laboratoire d'innovation publique est également un point intéressant qui pourrait être

intégré dans le LIS du DCSS dans l'objectif de connaître les bonnes pratiques dans le domaine de la lutte contre l'isolement des aîné-e-s.

En dernier lieu, c'est le *Senior Living Lab* qui nous a particulièrement inspiré pour une future démarche d'innovation sociale au sein du LIS qui aurait comme sujet l'isolement des aîné-e-s en Ville de Genève, grâce à son public cible similaire au notre. A travers l'étude de l'activité de cet « *innovation lab* », nous avons appris que consacrer assez de temps aux participants retraités est d'une importance majeure. Si cet aspect est respecté, il permet à l'équipe du laboratoire d'établir un lien de confiance, de diminuer les préjugés envers les uns et les autres et aux seniors de se sentir utile. Les différentes activités participatives citées ci-dessus peuvent engendrer des effets positifs comme un sentiment d'appartenance, une diminution du sentiment de solitude et la création d'un lien social parmi les participants âgés qui peut s'étendre même au-delà de la participation au laboratoire. Selon les auteurs de l'article sur le *Senior Living Lab*, une des valeurs créées par les activités du laboratoire était une plus forte autonomie des participants seniors. Nous considérons que l'intégration de ces aspects au sein du LIS pourrait être très bénéfique pour celui-ci. Le recrutement de participants âgés potentiels à travers des associations actives dans le domaine de la vieillesse pourrait également être repris pour nos fins : nous pensons par exemple à la Croix-Rouge qui collabore déjà avec le Département de la Cohésion Sociale et de la Solidarité dans le cadre de visites à domicile d'aîné-e-s isolé-e-s. Afin de permettre aux personnes à mobilité réduite (souvent plus en risque d'isolement) de participer au laboratoire, une collaboration avec des entreprises de transport pour personnes à mobilité réduite devrait être envisagée telle que recommandé par Campisi et al. (2018). Finalement, la sélection d'un axe de travail spécifique de l'enjeu de l'isolement des aîné-e-s par des personnes concernées via des entretiens semi-directifs constitue, d'après notre opinion, également une piste à suivre dans le cadre du LIS.

5. Conclusion

Dans ce travail, nous avons, dans un premier temps, étudié la problématique de l'isolement des personnes âgées en Ville de Genève et dégagé différents axes de travail potentiels pour une future démarche d'innovation sociale à ce sujet au sein du laboratoire d'innovation

sociale du Département de la Cohésion Sociale et de la Solidarité de la Ville de Genève. Pour rappel, ces différents axes de travail sont notamment l'amélioration de l'information sociale à destination des aîné-e-s ; la sensibilisation de la population et particulièrement des jeunes retraité-e-s autour du sujet ; l'accompagnement individuel des personnes âgées ; le manque de prise en compte des besoins de la population âgée lors de la conception de nouvelles prestations qui s'adressent à celle-ci ; ou encore, spécifique au contexte actuel de pandémie, la maintenance de liens sociaux avec les aîné-e-s qui se trouvent particulièrement isolé-e-s dans cette situation. Pour une meilleure compréhension de la méthode de l'innovation sociale et des laboratoires d'innovation sociale, nous avons présenté et expliqué ceux-ci dans le troisième chapitre de ce travail. Enfin, le chapitre précédent contient une analyse des critères à respecter pour qu'une démarche obtienne la qualification d'innovation sociale. Nous avons appliqué ceux-ci à notre objet d'étude et exploré différentes pistes d'application prometteuses grâce à une analyse de bonnes pratiques en matière d'« *innovation labs* ».

Lors de notre analyse, nous avons pu constater que le sujet de l'isolement des aîné-e-s (en Ville de Genève) est totalement compatible avec une démarche d'innovation sociale, du moins d'un point de vue théorique. Nous sommes conscients que, dans la pratique, trouver les ressources financières et humaines nécessaires à la mise en œuvre de la démarche ne sera pas chose aisée. Toutefois, nous sommes certains qu'une collectivité qui est consciente des opportunités qui se présentent par l'utilisation de cette méthode arrive à surmonter les obstacles qui s'y opposent : d'autres collectivités ont pu le faire dans le passé, relever ce défi n'est donc pas impossible. Pour qu'une future démarche au sujet de l'isolement des personnes âgées en Ville de Genève au sein du laboratoire d'innovation sociale du DCSS ait toutes les chances d'aboutir, rappelons ici les éléments clés à tenir en compte :

1) L'implication des parties prenantes et surtout des personnes concernées par l'enjeu dans le processus est primordiale. Plus la marge de manœuvre laissée aux parties prenantes est grande, plus la probabilité d'être proche du besoin social et d'arriver à des solutions innovantes et efficaces l'est également.

2) Le lien au territoire, l'action dans la proximité, doit être respecté. Il permet d'arriver à des solutions ciblées et donc plus proches des besoins de la population concernée grâce à la prise en compte des spécificités du territoire concerné.

3) L'innovation doit également passer par le modèle économique. Des méthodes de financement à travers de fondations, la co-production de l'activité avec les usagers, l'utilisation du bénévolat ou la recherche d'externalités économiques positives sont des moyens qui permettent d'y arriver.

4) *A posteriori*, un questionnement par l'équipe du LIS sur les valeurs créées est nécessaire.

A la fin du processus, l'impact global de la démarche doit être évalué et un questionnement sur les bénéficiaires de la valeur créée (l'administration, les usagers, le territoire, la société dans son ensemble...) doit avoir lieu.

Dans le chapitre précédent, nous avons imaginé une multitude de pistes pour l'application d'une telle démarche à notre problématique. Cependant, tout ne doit pas être inventé : tenir compte de l'existant représente un point de départ important pour ce processus. Les mots de la fin viennent de Stéphane Birchmeier, adjoint de direction du Service Social responsable de l'espace aîné-e-s de la Ville de Genève, et vont dans ce sens: « Que le projet du laboratoire ne vienne pas empiéter sur des choses déjà pensées, il faut vraiment tenir compte de l'existant et ensuite affiner, améliorer par des moyens novateurs et c'est là que ce sera vraiment intéressant. »

6. Bibliographie

ARTICLES DE PERIODIQUES, RAPPORTS :

- AGOGUE, Marine et al. Managing innovative design within the health ecosystem: the living lab as an architect of the unknown. *Management & Avenir Santé*, 1, 1, 2013, p. 17-32.
- BOUKAMEL, Owen & EMERY, Yves. Les freins culturels à l'innovation dans l'administration publique : spécificités helvétiques. *Gestion et Management Public*, 2, 4, 2018, p. 25 - 43.
- CAMPISI, David & al. The benefits and challenges of co-creation with seniors: an interdisciplinary social innovation project designed to improve quality of life. *Communication aux Open Living Lab Days 2018*, 2018, p. 1-16.
- CATTAN, Mima & al. Preventing social isolation and loneliness among older people : a systematic review of health promotion interventions. *Ageing & Society*, 25, 2005, p. 41-67.
- COLL-PLANAS, Laura & al. Promoting social capital to alleviate loneliness and improve health among older people in Spain. *Health and Social Care in the Community*, 25, 1, 2017, p. 145-157.
- COMMISSION EUROPEENNE-*Guide to social innovation*. Bruxelles : Commission européenne. 2013, 71 p.
- GIVETASH, Linda. L'isolement social, un phénomène préoccupant dans les pays développés. *L'Actualité* [en ligne], 2018. <https://lactualite.com/actualites/lisolement-social-un-phenomene-preoccupant-dans-les-pays-developpes/> (consulté le 29 janvier 2020)
- GUERIN, Thomas & RICHEZ-BATTESTI Nadine. *Guide de l'innovation sociale*. 1^{ière} ed. Provinces-Côte d'azur : Observatoire Régional ESS, 2015. 32 p.
- GUNTERN & AL. Atteindre les migrants âgés dans leur lieu de vie. Guide pour les responsables spécialistes des domaines de l'âge et de la migration. *Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften*, 2015, 15 p.
- HOLT-LUNSTAD, Julianne ; SMITH, Timothy & al. Loneliness and Social Isolation as Risk Factors for Mortality: A Meta-Analytic Review. *Perspectives on Psychological Science*, 10, 2015, p. 227-237.
- LE BOUFFANT, Chantal & PATUREL, Dominique. Editorial. *Forum*, 2017, 1, n° 150. P. 3-4.
- LETHIELLEUX, Laëtitia & PATUREL, Dominique. Innovation sociale et travail social. *Forum*, 2017, 1, n° 150, p. 7-15.
- OFFICE CANTONAL DE LA STATISTIQUE GENEVE. *Projections démographiques pour le canton de Genève*. 2016. 38 p.

- PIGNOT, Lisa. La 27^{ème} région : un laboratoire pour de nouvelles politiques publiques à l'ère numérique. *Observatoire des Politiques Culturelles*, 2010, 1, 36, p. 38-43.
- PLATEFORME DES ASSOCIATIONS D'AINES DE GENEVE. Pour une vision politique globale des seniors à Genève. Maintenir leur autonomie et leur place dans la société. Genève, 2019, 15 p.
- PLATEFORME DES ASSOCIATIONS D'AINES DE GENEVE. Rapport du Groupe Isolement. Inventaire sur la Question de l'isolement des Personnes Agées à Genève. Genève, hiver 2013/2014, 20p.
- PLATEFORME DES ASSOCIATIONS D'AÎNES DE GENEVE. Tisser la toile. L'enjeu essentiel de la coordination des acteurs face à la problématique de l'isolement social chez les personnes âgées. Genève, 2017, 37 p.
- VIBEKE CARSTENSEN, Helle & BASON Christian. Powering Collaborative Policy Innovation : Can Innovation Labs Help ? *The Innovation Journal : The Public Sector Innovation Journal*, 1, 17, 2012, p. 1-25.
- VILLE DE GENEVE. *Politique de la vieillesse en Ville de Genève : une approche globale pour la solidarité intergénérationnelle* [en ligne] https://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/Departement_5/Documents_d_actualite/2015/politique-vieillesse-rapport-geneve-2015.pdf (consulté le 17 octobre 2019)

OUVRAGES :

- BRUNO Isabelle & DIDIER Emmanuel. *Benchmarking. L'Etat sous pression statistique*. Paris, Zones, 2013, 250p.

ARTICLES DE JOURNAUX :

- BEZAGUET, Laurence. « Trop de seniors isolés ! Il faut doper les synergies », *Tribune de Genève*, 27.02.2018.
- LOGEAN, Sylvie. « Le confinement a un impact sur notre santé mentale », *Le Temps*, 05.05.2020.
- TRIBUNE DE GENEVE. « Plus de 500'000 francs pour éviter les expulsions de personnes âgées en 2018 » [en ligne] <https://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/500-000-eviter-expulsions-personnes-agees-2018/story/11487656> (consulté le 16 octobre 2019)

SITES WEB :

- BUNDESAMT FUER GESUNDHEIT BAG. *Neues Coronavirus: Massnahmen, Verordnung und Erläuterungen*. [en ligne] <https://www.bag.admin.ch/bag/de/home/krankheiten/ausbrueche-epidemien-pandemien/aktuelle-ausbrueche-epidemien/novel-cov/massnahmen-des-bundes.html> (consulté le 10 mai 2020)
- CROIX-ROUGE GENEVOISE. *Visites à domicile de bénévoles aux personnes âgées isolées* [en ligne] <https://www.croix-rouge-ge.ch/nos-activites/personnes-agees/visites-de-benevoles-aux-personnes-agees-solees> (consulté le 10 mai 2020)
- DANISH GOVERNMENT OFFICE. *MindLab* [en ligne] <https://blog.eoffice.net/2012/01/denmark-government-office/> (consulté le 8 novembre 2020)
- HOSPICE GENERAL. *Centre d'animation pour retraités* [en ligne] <https://www.hospicegeneral.ch/fr/cad-centre-danimation-pour-retraites-hospice-general> (consulté le 10 mai 2020)
- INSTITUTION GENEVOISE DE MAINTIEN A DOMICILE. *Organisation* [en ligne] <https://www.imad-ge.ch/organisation/> (consulté le 10 mai 2020)
- LA 27IEME REGION. *Le lexique de la 27^{ième} région* [en ligne] <http://www.la27eregion.fr/cas-pratiques/le-lexique-de-la-27e-region/> (consulté le 16 avril 2020)
- LA 27IEME REGION. *Publications et outils* [en ligne] <http://www.la27eregion.fr/edition/> (consulté le 30 avril 2020)
- OFFICE CANTONAL DE LA STATISTIQUE. *Canton de Genève, Population résidante selon l'origine, le sexe, le groupe d'âges et l'état matrimonial, depuis 2013* [en ligne] https://www.ge.ch/statistique/domaines/01/01_01/tableaux.asp#5 (consulté le 10 mai 2020)
- OFFICE CANTONAL DE LA STATISTIQUE. *Ville de Genève, Population résidante selon l'origine, le sexe, le groupe d'âges et l'état matrimonial, depuis 2013* [en ligne] https://www.ge.ch/statistique/domaines/01/01_01/tableaux.asp#7 (consulté le 30 janvier 2019)
- OFFICE FEDERALE DES ASSURANCES SOCIALES. *Politique de la vieillesse* [en ligne] <https://www.bsv.admin.ch/bsv/fr/home/politique-sociale/alters-und-generationenpolitik/altersfragen.html> (consulté le 19 janvier 2020)
- ORGANISATION MONDIALE DE LA SANTE. *Réseau mondial OMS des villes et des communautés amies des aînés* [en ligne]

https://www.who.int/ageing/projects/age_friendly_cities_network/fr/ (consulté le 29 janvier 2020)

- PLATEFORMES DES ASSOCIATIONS D'AINES DE GENEVE. *Isolement social* [en ligne] <https://www.platormeaines.ch/pages/view/commissions/isolement-social> (consulté le 19 janvier 2020)
- PRO SENECTUTE GENEVE. *Accueil* [en ligne] <https://ge.prosenectute.ch/> (consulté le 10 mai 2020)
- REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE. *Lancement de COGERIA: un dispositif pilote de coordination de soins pour les personnes âgées fragiles* [en ligne] <https://www.ge.ch/document/lancement-cogeria-dispositif-pilote-coordination-soins-personnes-agees-fragiles> (consulté le 3 avril 2020)
- REPUBLIQUE ET CANTON DE GENEVE. *Loi sur la répartition des tâches entre les communes et le canton (1er train) (LRT-1)* [en ligne] https://www.ge.ch/legislation/rsg/f/rsg_a2_05.html (consulté le 24 octobre 2019)
- SENIOR LAB. *Senior Living Lab* [en ligne] <https://senior-lab.ch/projets/senior-living-lab/> (consulté le 30 avril 2020)
- VILLE DE GENEVE. *Activités sociales de proximité* [en ligne] <https://www.ville-geneve.ch/themes/social/politique-sociale-proximite/actions-sociales-proximite/> (consulté le 29 janvier 2020)
- VILLE DE GENEVE. *Cité seniors* [en ligne] <https://www.ville-geneve.ch/plan-ville/lieux-rencontre-aines/cite-seniors/> (consulté le 29 janvier 2020)
- VILLE DE GENEVE. *COVID-19: Mesures prises par la Ville de Genève* [en ligne] <https://www.geneve.ch/fr/actualites/dossiers-information/covid-mesures-prises-ville-geneve/mesures-seniors> (consulté le 10 mai 2020)
- VILLE DE GENEVE. *Découvrir Genève et ses quartiers* [en ligne] <https://www.ville-geneve.ch/faire-geneve/decouvrir-geneve-quartiers/> (consulté le 22 novembre 2019)
- VILLE DE GENEVE. *Politique sociale de proximité* [en ligne] <https://www.ville-geneve.ch/themes/social/politique-sociale-proximite/> (consulté le 21 octobre 2019)
- VILLE DE GENEVE. *Portrait social de quartier* [en ligne] <https://www.ville-geneve.ch/themes/social/politique-sociale-proximite/portrait-social-quartier/> (consulté le 21 octobre 2019)
- VILLE DE GENEVE. *Troc social* [en ligne] <https://www.geneve.ch/fr/themes/social/politique-sociale-proximite/actions-sociales-proximite/troc-social> (consulté le 05 avril 2020)

- VILLE DE GENEVE. *Vivre à Genève en tant que senior et/ou retraité* [en ligne]
<https://www.ville-geneve.ch/themes/public/seniors/> (consulté le 24 octobre 2019)
- VILLE DE VERNIER. *Réseau Seniors Vernier* [en ligne]
http://www.vernier.ch/fr/prestations/toutesprestations/welcome.php?dienst_id=33111
(consulté le 02 mars 2020)