



# **Estimation du coût des trajectoires de décarbonation de la branche Autonomie –**

*Rapport final – synthèse (juin 2024)*



# Coût des leviers de décarbonation

# Le secteur de l'autonomie en France émet 10 MtCO<sub>2</sub>e/an, pour atteindre ses objectifs, le secteur doit réduire ses émissions de 63% d'ici 2050

Conclusions principales de l'étude de The Shift Project

## Contexte



- Le secteur de l'Autonomie en France accompagne **1,2 million de personnes** et émet **~10 MtCO<sub>2</sub>e par an**
- Les émissions de la branche Autonomie pourraient **augmenter de 40% d'ici 2050** si rien n'est fait ; or, pour contribuer à la neutralité carbone, le secteur doit **réduire ses émissions de 63% d'ici 2050**
- Principaux postes d'émissions de gaz à effet de serre (GES) :
  - **Déplacements** : 27% des émissions, qui proviennent des déplacements liés aux services à domicile, aux trajets domicile-travail, et aux déplacements et visites des personnes accompagnées
  - **Alimentation** : 24% des émissions, principalement à cause du CH<sub>4</sub> émis par l'élevage bovin et du N<sub>2</sub>O émis par l'épandage de fertilisants
  - **Énergie des bâtiments** : 22% des émissions, dues à la consommation d'énergie des bâtiments, principalement du fait de la combustion de fioul et de gaz pour le chauffage (le mix électrique français étant par ailleurs peu carboné)
- Les **coûts associés aux différents leviers proposés par The Shift Project** pour réduire les émissions dans la majeure partie de ces trois postes clés ont été identifiés

# Une évaluation des coûts de la majeure partie des leviers identifiés<sup>1</sup>

	Part dans l'empreinte carbone <sup>2</sup>	Objectif de réduction des émissions à 2030 (et 2050) <sup>3</sup>	Leviers principaux identifiés par The Shift Project ou Carbone 4 (non exhaustif)	Contribution respective à l'objectif de réduction	Légende		
					✓ Oui	⊗ Partiellement ✗ Non	
Leviers évalués dans le cadre de cette étude et commentaires							
Déplacements domicile-travail	11%	~-25% (et -76%)	Réduire les distances parcourues en incitant au télétravail	~10%	✗	Pas de dépenses additionnelles	Sauf dans le cas d'achats de vélos ou nouveau forfait mobilité
			Inciter à l'utilisation des mobilités douces	70-75%	✗	Pas de dépenses additionnelles et en partie exogène	
			Diminuer les émissions par km parcouru	15-20%	⊗	Partiellement, installation de bornes de recharge, autres leviers <sup>4</sup> exogènes ou sans surcoûts	
Déplacements professionnels des services à domicile	7%	~-42% (et -82%)	Optimiser les distances parcourues	~10%	✓		0,04 bornes par ETP en 2050
			Utiliser des véhicules électriques légers	70-75%	✓		
			Encourager le recours aux mobilités douces	n.a.	✗	Pas de dépenses additionnelles et en partie exogène	
Energie	22%	~-48% (et -96%)	Réduire la conso. d'énergie en massifiant la rénovation thermique des bâtiments	~35%	✓		Sauf dans le cas d'achats de vélos ou nouveau forfait mobilité
			Réduire la consommation d'énergies fossiles en remplaçant les modes de chauffages et ECS	45-50%	✓		
			Consommer des énergies décarbonées	15-20%	✗	Exogène (sauf par exemple dans le cas d'installation de panneaux solaires sur les toits des établissements)	
Alimentation	24%	~-10% (et -56%)	Modification de l'assiette via notamment une réduction des protéines animales	~53%	✓		
			S'approvisionner auprès de filières bas carbone (transports, pesticides et procédés)	~35%	⊗	Ce coût n'est pas immédiatement évaluable, la filière n'existant pas, mais ont été retenus des surcoûts associés à EGAlim	
			Réduire la consommation de gaz (cuisson)	n.a.		Pris en compte dans le poste énergie / bâti	
			Diminuer les déchets	n.a.		Non pris en compte mais l'installation de bornes de recharge dans le poste déplacements domicile/ travail y participe	
Autres postes	36%	(notamment, déplacements des personnes accompagnées, soins, déchets et linge)					

1) Par The Shift Project. 2) Empreinte carbone de la branche en 2022. 3) Au sein du poste, versus 2022. 4) Par exemple promotion du covoiturage ou décarbonation de l'industrie.

# Les leviers de décarbonation impliquent ~2,1Mds€ de charges (OPEX et D&A) et ~10,3Mds€ d'investissement cumulés entre 2023 et 2030

## Messages clés

Périmètre global – Prévission annuelle des dépenses d'exploitation et amortissements additionnels liés à la mise en place des leviers de décarbonation<sup>1</sup>

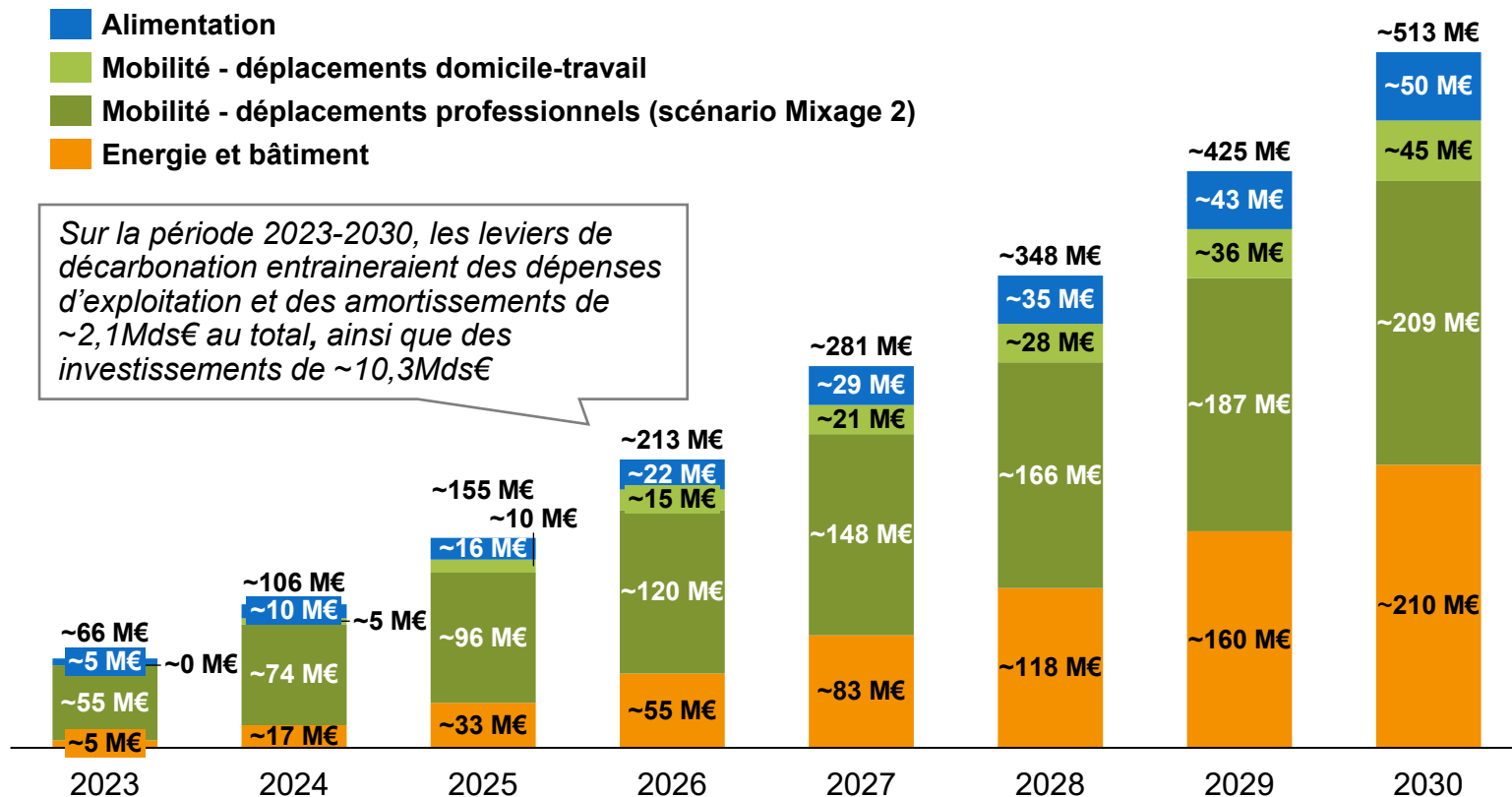
Alimentation

Mobilité - déplacements domicile-travail

Mobilité - déplacements professionnels (scénario Mixage 2)

Energie et bâtiment

Sur la période 2023-2030, les leviers de décarbonation entraîneraient des dépenses d'exploitation et des amortissements de ~2,1Mds€ au total, ainsi que des investissements de ~10,3Mds€



## Messages clés

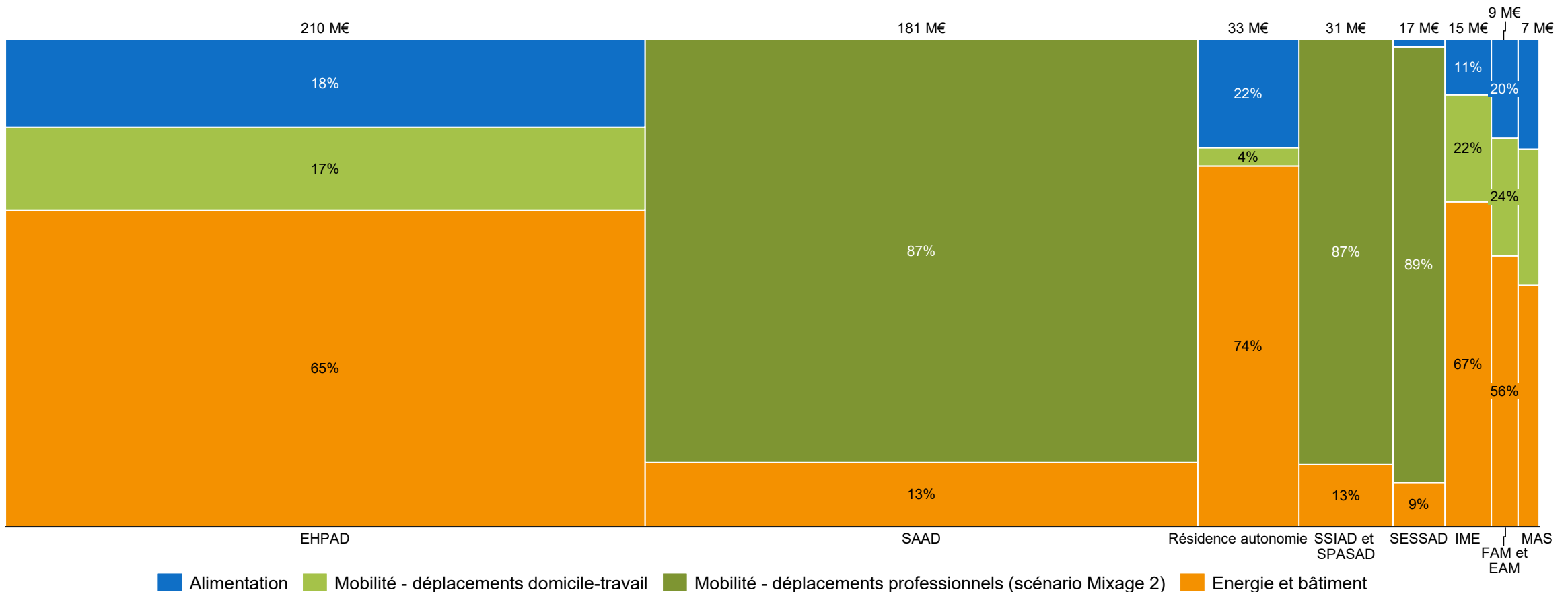
- Le premier poste de charges cumulées est celui de la mobilité (57% dans le scénario Mixage 2), suivi par l'énergie/bâti (33%) et l'alimentation (10%) – à considérer au regard de leur poids relatifs dans l'empreinte carbone de la branche : respectivement, 27%, 22% et 24%.
- La mise en œuvre de ces leviers permettrait à la branche de contribuer à la majeure partie d'une trajectoire de décarbonation compatible avec l'Accord de Paris<sup>2</sup> ; elle repose sur la capacité des ESMS à implémenter les mesures de décarbonation appropriées.
- A cette fin, un certain nombre d'indicateurs de performance peuvent être proposés (voir page suivante). Leur suivi dépend de la capacité effective des ESMS de collecter les données idoines. Ils peuvent compléter ce suivi par des bilans carbonés réguliers afin de mesurer les efforts « réels » effectués en matière de décarbonation.

(1) Ces estimations prennent en compte les hypothèses d'inflation de 2,3% pour 2024, 2,0% pour 2025, 1,9% pour 2026 puis 2,0% par an | 2) Trajectoire +2°C à horizon 2100.. Ces leviers ne couvrent pas la totalité des réductions d'émissions nécessaires au respect d'une telle trajectoire, qui comprennent notamment des leviers exogènes.

# La majeure partie des dépenses d'exploitation et amortissements liés à la décarbonation concerne les EPHAD et SAAD (2030)

## Messages clés

Prévision annuelle des dépenses d'exploitation et amortissements additionnels liés à la mise en place des leviers de décarbonation en 2030<sup>1</sup>

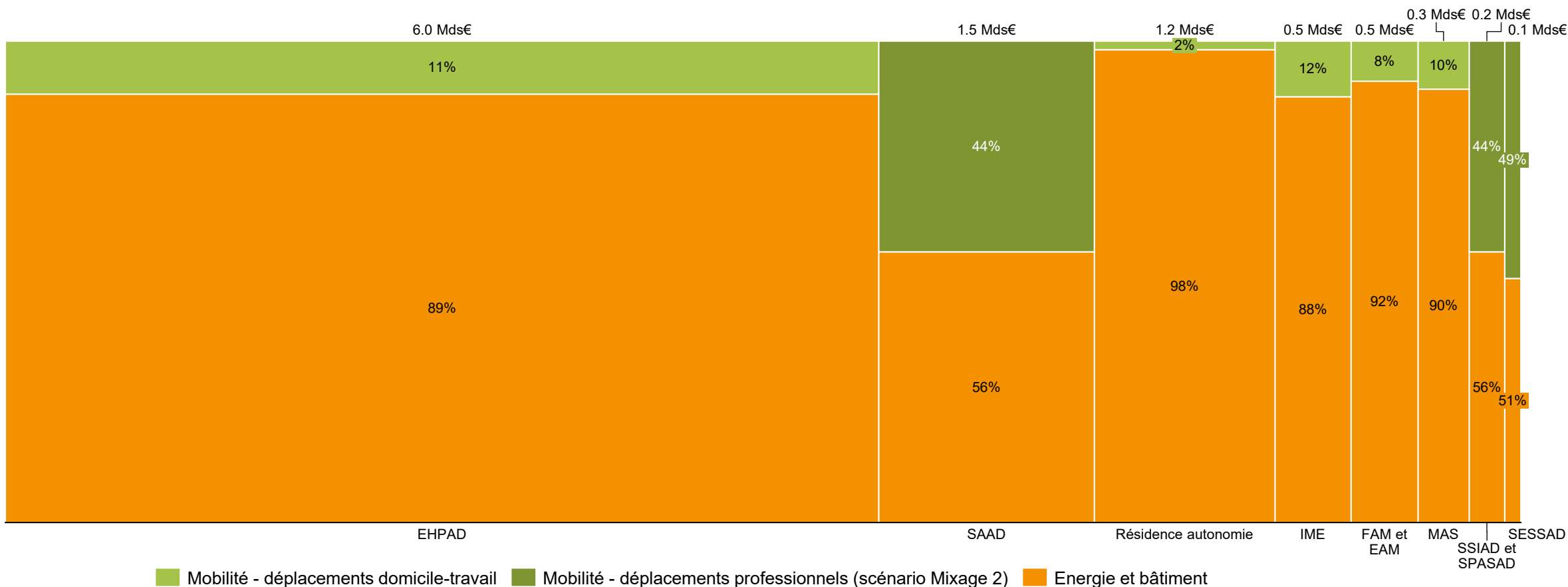


(1) Ces estimations prennent en compte les hypothèses d'inflation de 2,3% pour 2024, 2,0% pour 2025, 1,9% pour 2026 puis 2,0% par an. Périmètre de l'analyse : IME, MAS, FAM et EAM, EPHAD, Résidence autonomie, SSIAD, SPASAD, SESSAD ; exclut les SAVS et SAMSAH

# La majeure partie des investissements cumulés liés à la décarbonation concerne les EPHAD et SAAD et l'énergie/ bâtiment (2022 – 2030)

## Messages clés

Prévision d'investissements additionnels cumulés liés à la mise en place des leviers de décarbonation entre 2022 et 2030<sup>1</sup>



(1) Ces estimations prennent en compte les hypothèses d'inflation de 2,3% pour 2024, 2,0% pour 2025, 1,9% pour 2026 puis 2,0% par an. Périmètre de l'analyse : IME, MAS, FAM et EAM, EPHAD, Résidence autonomie, SSIAD, SPASAD, SESSAD ; exclut les SAVS et SAMSAH

# L'impact prévu des leviers de décarbonation sur les achats alimentaires est d'environ 250 millions € par an à horizon 2050 (~50M€ en 2030)

## Messages clés

### Alimentation



- **Coût de l'alimentation** : une assiette moyenne en Établissements et Services Médico-Sociaux (ESMS) coûte **14€ à 15€ par jour et par personne**, répartie en :
  - ~50% pour la main-d'œuvre
  - ~40% pour l'achat des denrées
  - ~10% pour les autres frais (transport, énergie, etc.)
- **Leviers analysés** :
  - **Amélioration de la qualité** : intégration de **50% de produits durables et de qualité**, dont au moins **20% de produits biologiques** (conformément à la loi Egalim) à horizon 2050
  - **Augmentation des protéines végétales** : augmentation de la consommation de fruits, légumes et légumineuses, et **réduction d'environ 10% à 2030 de la consommation de viande** (-35% à 2050)
- **Impacts financiers** :
  - Les leviers impactent principalement **l'achat de denrées**, les impacts sur la main-d'œuvre et autres frais étant considérés comme négligeables (les impacts liés à l'électrification des modes de cuisson sont pris en compte dans le poste énergie)
  - **Impact total estimé** :
    - **+50 M€ par an à horizon 2030**, dont 100M€ à 150M€ par an lié à l'amélioration de la qualité et 50M€ à 100M€ lié à la réduction de la consommation de viande
    - **+250 M€ par an à horizon 2050**, dont 650M€ à 750M€ par an lié à l'amélioration de la qualité et 400M€ à 500M€ lié à la réduction de la consommation de viande
- **Considérations stratégiques** :
  - S'assurer de la **capacité des fournisseurs** à répondre à la demande des ESMS
  - **Former** adéquatement les acteurs de l'écosystème (par exemple, départements achats, personnels de cuisine)
  - Se servir du facteur temps comme levier pour changer les pratiques et **assurer l'acceptabilité de la réduction de la consommation de viande**, en particulier pour les personnes âgées
  - Élaborer des menus garantissant un **apport protéique suffisant**, en tenant compte des quantités consommables et des besoins nutritionnels des personnes accompagnées, notamment des personnes âgées



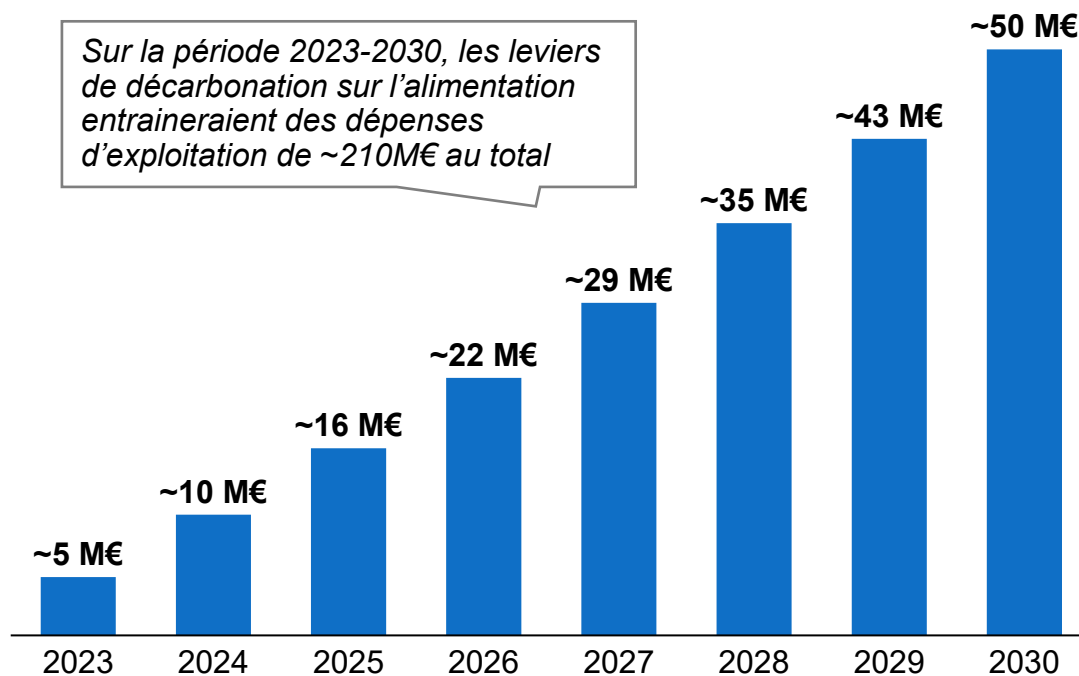
# Les leviers de décarbonation sur l'alimentation impliquent ~210M€ d'OPEX cumulés additionnels entre 2023 et 2030

## Messages clés

### Alimentation



### Commentaires



Alimentation – Prévision annuelle des dépenses d'exploitation additionnelles liées à la mise en place des leviers de décarbonation<sup>1</sup>

#### Leviers analysés :

- **Amélioration de la qualité** : intégration de **50% de produits durables et de qualité**, dont au moins **20% de produits biologiques** (conformément à la loi Egalim)
- **Augmentation des protéines végétales** : augmentation de la consommation de fruits, légumes et légumineuses, et **réduction de la consommation de viande**

#### L'impact annuel total sur l'achat de denrées<sup>2</sup> comprend :

- **Des dépenses additionnelles** liés à amélioration de la qualité
- **Des réductions de coûts** liées à la baisse de la consommation de viande

- **Aucun investissement (CAPEX) n'est nécessaire entre 2023 et 2030** (les coûts liés à l'électrification des modes de cuisson étant pris en compte dans le poste énergie et bâtiment)

Sources: Carbone 4

(1) Ces estimations prennent en compte les hypothèses d'inflation de 2,3% pour 2024, 2,0% pour 2025, 1,9% pour 2026 puis 2,0% par an

(2) Les impacts sur la main-d'œuvre et autres frais sont considérés comme négligeables (les impacts liés à l'électrification des modes de cuisson sont pris en compte dans le poste énergie)

# L'impact total des leviers de décarbonation sur l'énergie et le bâtiment est d'environ 735 millions € par an à horizon 2050 (~210M€ en 2030)

## Messages clés

### Energie et bâti



- **Leviers analysés :**
  - **Rénovation thermique des bâtiments** : réduction de la consommation énergétique par surface
  - **Changement des modes de chauffage et eau chaude sanitaire** : réduction des émissions liées au fioul et au gaz
  - **Électrification des modes de cuisson** : réduction des émissions liées à la cuisson
- **Impacts financiers :**
  - **Impact en termes d'investissements<sup>1</sup> sur la période :**
    - Rénovation thermique : ~7Mds€ entre 2022 et 2030 (~38Mds€ entre 2022 et 2050)
    - Changement des modes de chauffage : ~1,5Mds€ entre 2022 et 2030 (~5Mds€ entre 2022 et 2050)
    - Électrification des modes de cuisson : ~150M€ entre 2022 et 2030 (~230M€ entre 2022 et 2034)
  - **Impact en termes de compte de résultats :**
    - **À horizon 2030 : +210M€ par an :**
      - 350M€ à 450M€ pour les amortissements liés à la rénovation thermique
      - 50M€ à 100M€ pour les amortissements liés au changement des modes de chauffage
      - 10M€ pour les amortissements liés à l'électrification des modes de cuisson
      - 250M€ à 300M€ d'économies réalisées grâce à la baisse de la consommation d'énergie par m<sup>2</sup>
    - **À horizon 2050 : +750 M€ par an :**
      - 1 550M€ à 1 650M€ pour les amortissements liés à la rénovation thermique
      - 180M€ à 190M€ pour les amortissements liés au changement des modes de chauffage
      - 1 000M€ à 1100 M€ d'économies réalisées grâce à la baisse de la consommation d'énergie par m<sup>2</sup>
- **Considérations stratégiques :**
  - Assurer la **capacité de financement** notamment des investissements
  - **Former** adéquatement les acteurs de l'écosystème (par exemple, gestionnaires de parc immobilier, cadres de direction)

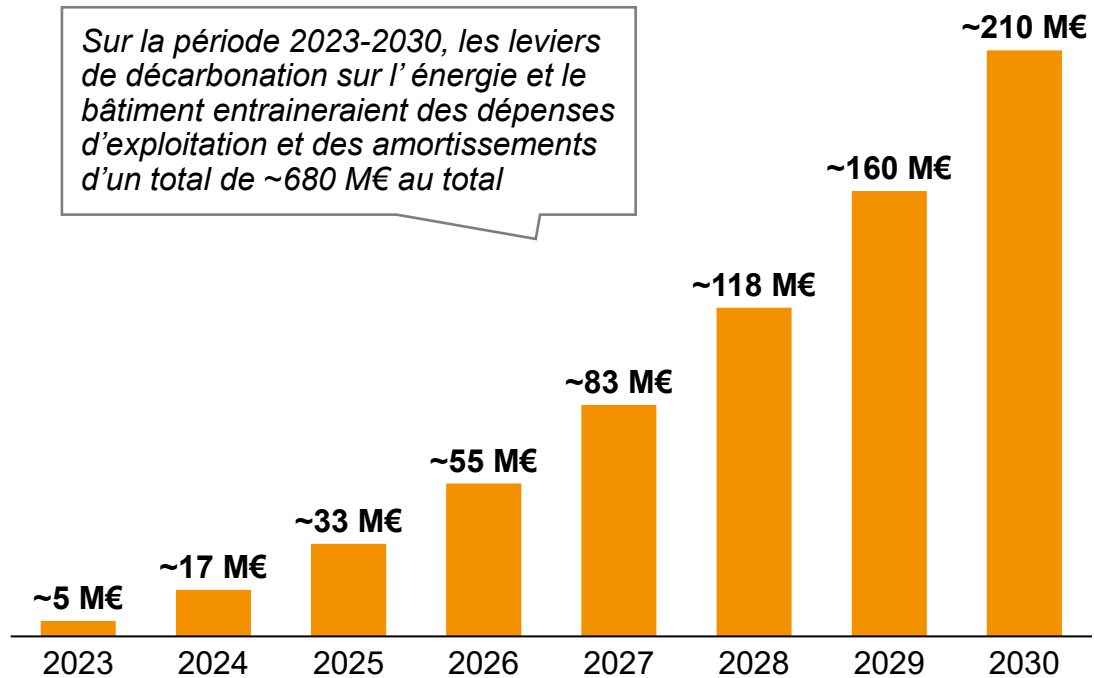
# Les leviers sur l'énergie et le bâtiment impliquent ~680M€ de charges (OPEX et D&A) et ~8,7Mds€ d'investissement cumulés entre 2022 et 2030

## Messages clés

### Energie et bâti



### Commentaires



Energie et bâtiment – Prévision annuelle des dépenses d'exploitation et amortissements additionnels liés à la mise en place des leviers de décarbonation<sup>1</sup>

#### • Leviers analysés :

- **Rénovation thermique des bâtiments** : réduction de la consommation énergétique par surface (~7Mds€ d'investissements / CAPEX entre 2023 et 2030)
- **Changement des modes de chauffage et eau chaude sanitaire** : réduction des émissions liées au fioul et au gaz (~1,5Mds€ d'investissements)
- **Électrification des modes de cuisson** : réduction des émissions liées à la cuisson (~150M€ d'investissements)

#### • L'impact total annuel comprend :

- **Des dépenses additionnelles (amortissements des investissements susmentionnés)** : amortissements liés à la rénovation thermique, au changement des modes de chauffage et eau chaude sanitaire, électrification des modes de cuisson
- **Des réductions de coûts (OPEX négatifs)** : baisse de la consommation énergétique

# Le coût des leviers de décarbonation de la mobilité varie selon les scénarios retenus

## Messages clés

### Mobilité (4/4)



- Le **scénario le plus probable est un mix de ces trois solutions**, mixer les scénarios permet de se rapprocher de la situation réelle où les trois modèles (Location longue durée, Achat, Aides aux professionnels) coexistent
  - **Scénario « Mixage 1 »** – *celui-ci se rapproche de la situation actuelle, avec une flotte essentiellement personnelle en SAAD et professionnelle dans les autres établissements*
    - **Hypothèses :**
      - SAAD: 80% de véhicules personnels (avec aides aux professionnels), 15% de location, 5% d'achat
      - Autres services inclus dans le périmètre: 20% de véhicules personnels (avec aide aux professionnels), 65% de location, 15% d'achat
    - **Impact financier :**
      - Économies potentielles : **hausse des dépenses de ~100M€ par an à horizon 2030** (et baisse des dépenses de ~200M€ par an à horizon 2050)
      - Raisons : la réduction des indemnités kilométriques compense la hausse des coûts de location, des aides aux personnels et des amortissements en 2050
  - **Scénario « Mixage 2 »** – *celui-ci se veut plus ambitieux dans la professionnalisation de la flotte des SAAD (les autres hypothèses sont identiques à celles du mixage 1)*
    - **Hypothèses :**
      - SAAD: 50% de véhicules personnels (avec aide aux professionnels), 40% de location, 10% d'achat
      - Autres services inclus dans le périmètre: 20% de véhicules personnels (avec aide aux professionnels), 65% de location, 15% d'achat
    - **Impact financier :**
      - Augmentation des dépenses : **hausse des dépenses de ~210M€ par an à horizon 2030** (et de ~310M€ par an à horizon 2050)
      - Raisons : la réduction des indemnités kilométriques est insuffisante pour compenser les coûts accrus de location, des amortissements des véhicules et des bornes, ainsi que des aides aux professionnels
- **Considérations stratégiques :**
  - Assurer la capacité de financement des investissements et la **soutenabilité des impacts sur le compte de résultats**
  - **Former adéquatement les acteurs de l'écosystème** à l'utilisation des véhicules électriques et à la sobriété en matière de déplacements (par exemple, à l'optimisation des tournées)

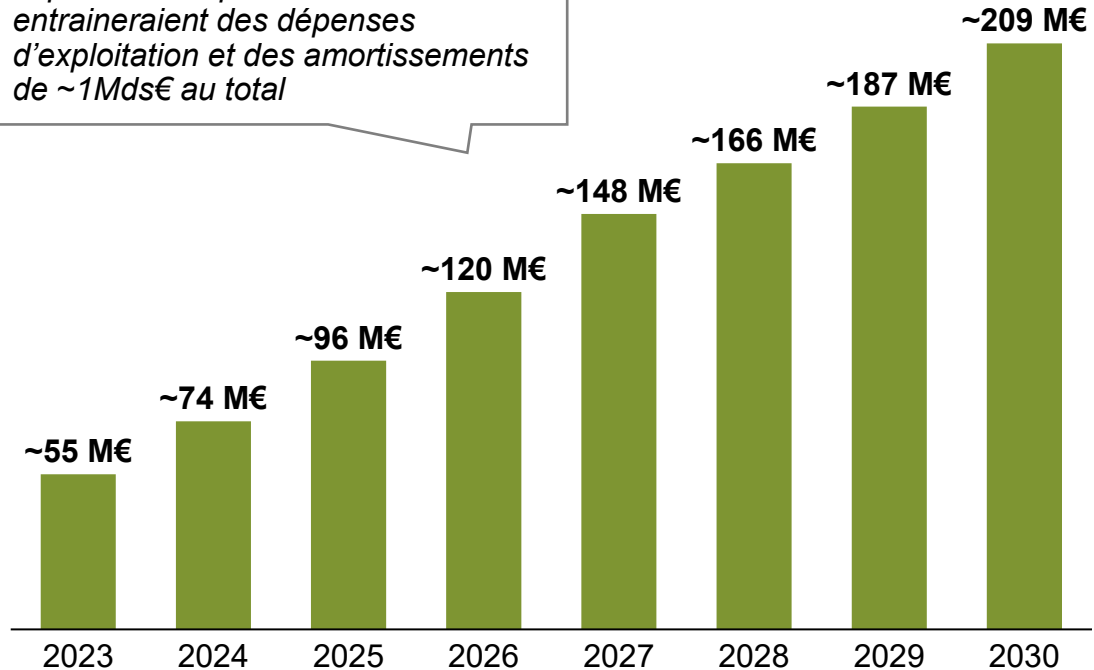
# Les leviers du scénario « Mixage 2 » impliquent ~1Mds€ de charges (OPEX et D&A) et ~835M€ d'investissement cumulés entre 2023 et 2030

## Messages clés

### Déplacements professionnels



Sur la période 2023-2030, les leviers de décarbonation sur les déplacements professionnels entraîneraient des dépenses d'exploitation et des amortissements de ~1Mds€ au total



Déplacements pro. – Prévision des dépenses d'exploitation additionnelles liées à la mise en place des leviers de décarbonation dans le scénario « Mixage 2 »<sup>1</sup>




### Commentaires

- **Leviers analysés :**
  - Baisse du nombre de kilomètres parcourus grâce à l'optimisation des déplacements
  - Electrification de la mobilité sur base des 3 trois scénarios mobilisés : (1) Aides, (2) LLD, (3) Achat
- **Hypothèse du scénario « Mixage 2 » :**
  - SAAD: 50% de véhicules personnels (avec aides aux professionnels), 40% de location, 10% d'achat
  - Autres services inclus dans le périmètre<sup>2</sup> : 20% de véhicules personnels (avec aides aux professionnels), 65% de location, 15% d'achat
- **Investissements (CAPEX) entre 2023 et 2030 :**
  - Achat de véhicules électriques : ~770M€
  - Achat de bornes de recharge : ~65M€
- **L'impact annuel total comprend :**
  - **Des dépenses additionnelles (OPEX positifs et amortissements des investissements susmentionnés) :** aides aux professionnels, location longue durée, amortissements des véhicules et des bornes achetés
  - **Des réductions de coûts (OPEX négatifs) :** indemnités kilométriques

(1) Ces estimations prennent en compte les hypothèses d'inflation de 2,3% pour 2024, 2,0% pour 2025, 1,9% pour 2026 puis 2,0% par an

(2) SESSAD, SAVS, SAMSAH, SSIAD et SPASAD



# Niveau de soutenabilité de la dépense par les ESMS

# Les capacités de financement par les ESMS constituent le frein majeur à lever pour la mise en œuvre de la décarbonation de la Branche

## Messages clés

Dans leur majorité, les ESMS présentent des indicateurs financiers plutôt dégradés, laissant supposer une faible capacité budgétaire pour opérer certains investissements.

### Taux d'endettement < 30%

**49%**

des établissements présentent un endettement compatible avec de nouveaux investissements.

### Capacité d'auto-financement > 5%

**35%**

des établissements du secteur public en capacité de financer ces investissements.

**45%**

pour les établissements du secteur privé non lucratif

Le périmètre de 5 585 établissements médico-sociaux de statut public (EHPAD) et privé non lucratif. (EHPAD, FAM, MAS, IME).

L'échantillon analysé représente 5 585 établissements, soit plus de 60% du périmètre étudiés

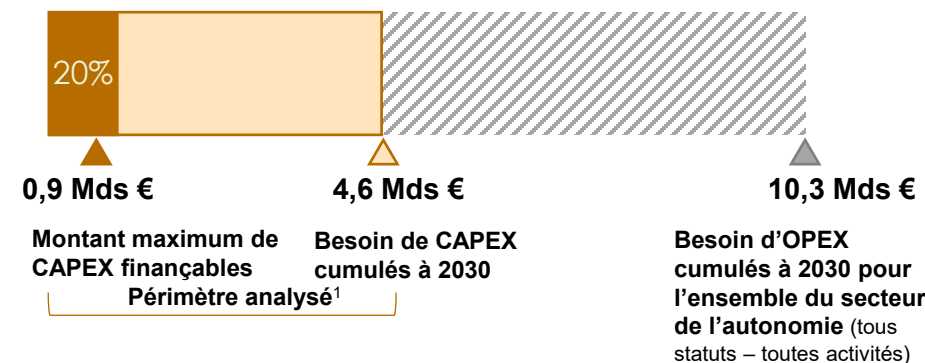
Seulement 14% des besoins d'endettement pourront être couverts et 27% des charges associées aux leviers de décarbonation

Montant maximum de CAPEX mobilisables (M€)

	PA	PH
Public	676	-
PNL	237	392

**Principe de fongibilité :**  
Pour les établissements du secteur public, l'hypothèse de mutualisation des capacités d'endettement, et donc des CAPEX mobilisables, a été retenue.

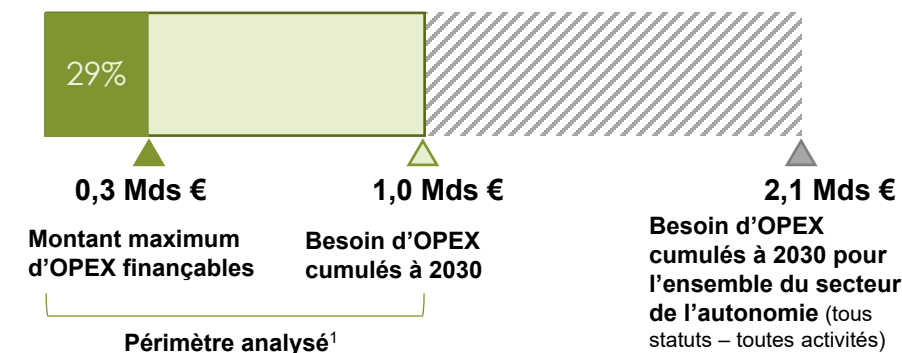
Couverture des CAPEX nécessaires à la décarbonation



Montant maximum d'OPEX mobilisables (M€)

	PA	PH
Public	188	-
PNL	159	276

Couverture des OPEX nécessaires à la décarbonation



(1) EHPAD Publics + EHPAD, FAM, MAS, IME privés non lucratifs : catégories d'ESMS pour lesquels les données ERRD sont disponibles et représentatives pour l'étude.

# Pistes de schémas de financement

**Les coûts de la décarbonation du secteur de l'Autonomie pourront être partiellement absorbés par certains acteurs et nécessiteront un soutien financier à court terme.**

Plusieurs actions peuvent être conduites simultanément à court terme pour engager le secteur dans les objectifs des Accords de Paris 2050 :

1. Lancer une première vague de décarbonation en **ciblant les établissements d'hébergement du secteur PH non lucratif** et les **EHPAD publics** (*contractualiser les objectifs à 2030 via les CPOM*).
2. **Recourir à l'article 20** de la loi du 8 avril 2024 portant mesures pour bâtir la société du **bien vieillir** et de l'autonomie pour activer le **levier Mobilité** via un appui financier de la CNSA aux Départements.
3. Dès 2025, établir un **plan de financement pluriannuel national** pour aider le secteur à faire face aux charges d'exploitation supplémentaires de décarbonation d'ici à 2030 (total Opex cumulés tous secteurs et tous statuts après déduction des capacités de financement = 1,8 Mds € au maximum pour les secteurs public et privé non lucratif à étaler d'ici à 2030).
4. **Pour les EHPAD publics, mutualiser les capacités d'endettement disponibles** au niveau national pour engager les investissements nécessaires (via la Caisse des Dépôts).
5. En complément des aides financières, afin d'inciter la mise en œuvre du levier mobilité plus particulièrement, **intégrer dans la loi LOM les ESMS** publics et privés non lucratifs (aujourd'hui non soumis à ces obligations).

**À partir de 2030, l'activation de tous les leviers de décarbonation ne pourra se faire sans un soutien financier massif.**

Sauf amélioration de la santé financière du secteur, la poursuite des actions engagées restera conditionnée à une aide financière conséquente :

1. Sur la période 2030-2050, les **charges supplémentaires d'exploitation** à financer pour le secteur public et privé non lucratif s'élèveront à **68 Mds €** (en cumulé sur la période).
2. La somme des **investissements nécessaires** pour le secteur public et privé non lucratif sur la période 2030-2050 s'élèvera à **31 Mds €** (en scénario LLD pour la mobilité).



# Le suivi de certains indicateurs permettrait de suivre la mise en œuvre du plan de décarbonation

Suivi des indicateurs de performance

		Indicateur	Périmètre	Baseline 2022	Cible 2030	Cible 2050
Indicateurs physiques	Alimentation	Consommation de protéines animales <sup>1</sup> par personne et par jour	Etablissements et services	~310 g/jour	~280 g/jour	~200 g/jour
	Mobilité	Nombre de km parcourus par ETP et par an	Services	~9 000 km/an	~8 000 km/an	~4 700 km/an
		Part des déplacements effectués avec une voiture thermique	Services	~86%	~48%	0%
		Installation de bornes de recharges <sup>2</sup>	Services	0	1 borne pour 25 ETP <sup>3</sup>	1 borne pour 17 ETP
	Energie et bâtiment	Consommation d'énergie par m <sup>2</sup> (liée à la rénovation thermique et à l'installation de modes de chauffage / cuisson bas carbone)	Etablissements et services	~145 kWh/m <sup>2</sup>	~107 kWh/m <sup>2</sup>	~56 kWh/m <sup>2</sup>
		Part de l'électricité dans les vecteurs énergétiques	Etablissements et services	~30%	40-45%	65-70%
Indicateurs financiers	Investissement (CAPEX)	Montants cumulés des investissements engagés pour les leviers	Etablissements et services	0 €	10,3 Mds €	31 Mds €
	Financement (OPEX)	Montants des financements reçus pour la mise en œuvre des leviers	Etablissements et services	0 €	1,8 Mds €	n.c. <sup>4</sup>

Notes: (1) excluant les œufs et ovoproduits. | 2) En se fondant sur le scénario Mixage 2. | 3) Equivalents temps plein. | 4) Non calculable

Sources: Entretiens, Carbone 4



<b>Clara Benedini</b>	Manager	clara.benedini@carbone4.com
-----------------------	---------	-----------------------------

<b>William Shafroth</b>	Consultant	william.shafroth@carbone4.com
-------------------------	------------	-------------------------------

<b>Julien Avinée</b>	Consultant	julien.avinee@carbone4.com
----------------------	------------	----------------------------



<b>Cyrille Billaud</b>	Associé	cbillaud@kpmg.fr
------------------------	---------	------------------

<b>Jonas Elhabouz</b>	Chef de projet	jelhabouz@kpmg.fr
-----------------------	----------------	-------------------

<b>Thomas Bourgevin</b>	Consultant	tbourgevin@kpmg.fr
-------------------------	------------	--------------------

<b>Sarah Martin</b>	Consultante	sarahmartin4@kpmg.fr
---------------------	-------------	----------------------

<b>Mathilde Yung</b>	Consultante	mathildeyung@kpmg.fr
----------------------	-------------	----------------------

[www.cnsa.fr](http://www.cnsa.fr)



[www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr](http://www.pour-les-personnes-agees.gouv.fr)

[www.monparcourshandicap.gouv.fr](http://www.monparcourshandicap.gouv.fr)

66, avenue du Maine  
75682 Paris cedex 14

