

SYNTHESE DU GUIDE

« Comment les tiers-lieux de mon territoire peuvent contribuer à la prévention de la perte d'autonomie ? »

INTRODUCTION :

Prévenir la perte d'autonomie : un enjeu majeur face au vieillissement de la population

Le vieillissement de la population constitue un enjeu national majeur. D'ici 2050, la part des personnes âgées de plus de 75 ans va fortement augmenter en France, avec près de 90 % d'entre elles exprimant le souhait de **vieillir à domicile**. Ce choix met **en tension nos modèles actuels d'accompagnement** et fait émerger deux priorités pour les politiques publiques : **prévenir la perte d'autonomie** et **lutter contre l'isolement social**. Deux phénomènes que l'on sait aujourd'hui possibles à ralentir, voire à limiter, grâce à des interventions adaptées.

Face à cette évolution démographique, de nouveaux modèles d'intervention voient le jour. Parmi eux, les **tiers-lieux** s'imposent comme une **réponse innovante et collective** aux grands défis contemporains. En France, leur nombre est **en forte croissance** : 1 800 en 2018, plus de 3 500 en 2023, et près de 5 000 attendus d'ici 2026 selon France Tiers-Lieux. Ces **lieux hybrides, ouverts et ancrés dans leur territoire** sont de plus en plus reconnus comme des espaces de proximité au service de l'intérêt général. Grâce à leur souplesse, leur ancrage et leur capacité à « aller vers », ils offrent un cadre propice pour expérimenter de **nouvelles formes d'action auprès des publics en situation de vulnérabilité**.

Les Tiers-lieux Autonomie : une réponse locale et innovante contre la perte d'autonomie

Dans ce contexte et afin de permettre à chacun de bien vieillir dans son quartier, le département de la Seine-Saint-Denis a fait le choix de l'innovation sociale en imaginant la politique publique **Tiers-Lieux Autonomie**. Ces lieux, ancrés au cœur de la vie locale, sont pensés comme des espaces ouverts, non stigmatisants et intergénérationnels, où l'on trouve **écoute, prévention, accès aux droits et occasions d'agir**. Cette démarche vise à renforcer les solidarités de proximité, redonner du pouvoir d'agir et améliorer la qualité de vie des aidantes et des aidants comme des personnes en situation de perte d'autonomie.

Grâce à leur posture hybride, les Tiers-lieux Autonomie illustrent également une approche transverse des politiques publiques où culture, sport et loisir, cohésion sociale, éducation se conjuguent avec prévention contre la perte d'autonomie. Accompagnés et financés dans la durée par le Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis, ils forment aujourd'hui un réseau

structuré de **17 lieux répartis sur l'ensemble du territoire séquano-dionysien**, avec l'objectif d'en atteindre **25 à l'horizon 2030**.

Leur impact et leur utilité sociale ont déjà été largement documentés. Au-delà du succès local, une conviction s'impose : ces lieux peuvent être répliqués ailleurs.

C'est tout l'objet de ce guide : partager les **conditions d'émergence** et de **réussite** de la politique publique du Département de la Seine-Saint-Denis pour permettre à d'autres collectivités et financeurs de développer, à leur tour, des Tiers-lieux Autonomie – ou toute initiative similaire en faveur du bien-vieillir.

Fruit d'entretiens menés auprès des porteurs de lieux, des acteurs institutionnels et des partenaires associatifs, ce guide vise à répondre à **plusieurs questions clés** :

- **Pourquoi** développer des Tiers-lieux Autonomie ?
- **Qu'est-ce qu'un Tiers-Lieu Autonomie** et à quels besoins répond-il ?
- Quels **enseignements** tirer de l'expérience du Département de la Seine-Saint-Denis ?
- Et surtout, **comment adapter cette démarche** à d'autres contextes territoriaux ?

1^{ère} partie :

Qu'est-ce qu'un Tiers-Lieu Autonomie ?

Les Tiers-Lieux Autonomie sont des tiers-lieux traditionnels, c'est-à-dire des espaces ouverts, conviviaux et non stigmatisants favorisant le **lien social, la participation et le "faire ensemble"**. Leur spécificité réside dans l'intégration d'une **"brique autonomie"** à leurs missions et activités cœur initial (ex : ferme urbaine, café ou restaurants solidaire, épicerie, sociale, ludothèques...).

En somme, un TLA se distingue donc des autres tiers-lieux :

- **Par sa finalité explicitement médico-sociale**, rarement prise en compte par les tiers-lieux de manière générale,
- **Par son ciblage des publics vulnérables**, là où les autres tiers-lieux s'adressent souvent à des usager-es volontaires et relativement autonomes (freelances, entrepreneurs, étudiants, habitant-es en quête de lien social),
- **Par son articulation avec les politiques publiques de l'autonomie** (comme le Service Public Départemental de l'Autonomie), là où d'autres tiers-lieux relèvent principalement d'initiatives citoyennes ou associatives, sans nécessairement s'inscrire comme un relais de proximité complémentaire au service public.

Un socle de fonctions commun à tous les TLA au service de la prévention de la perte d'autonomie

Les lauréats de l'appel à projets « Tiers-Lieux Autonomie » du Département de la Seine-Saint-Denis ont défini collectivement un **référentiel de fonctions communes** qui guide leurs activités au quotidien :

- **Accueillir et écouter** : création d'un cadre bienveillant propice à l'instauration d'un lien de confiance, permettant aux habitant·es d'exprimer librement leurs besoins.
- **Informier et orienter** : fonction de première écoute et de repérage des besoins. Lorsque les équipes disposent des informations requises, elles apportent directement une réponse aux habitant·es. À défaut, elles orientent les personnes concernées vers les acteurs compétents du territoire (ex : Maisons France Service, Service Social Départemental, CCAS ...)
- **Animer et prévenir** : la programmation du lieu est ouverte à tous et intègre en complément de l'existant, des actions spécifiques de prévention de la perte d'autonomie (ex : cycle d'ateliers mémoire pour stimuler les fonctions cognitives, gym douce pour une activité physique adaptée, médiation numérique et prévention des risques sur internet, ...)
- **Favoriser le pouvoir d'agir** : le modèle des tiers-lieux permet de créer les conditions de l'engagement des habitant·es, en valorisant leurs connaissances et expertises, et en les associant à la vie du lieu (consultations régulières, implication dans la gouvernance, engagement bénévole...)

L'évaluation d'impact menée l'année passée par le département de la Seine-Saint-Denis a montré que la mise en œuvre de l'ensemble de ces missions par les Tiers-lieux Autonomie produit des **effets concrets et durables** sur les usager·es en favorisant des **transformations personnelles et sociales**, parmi lesquelles :

- Le développement d'un **lien de confiance** et d'un **attachement** aux équipes
- Un sentiment d'être **considéré et valorisé**, qui renforce l'estime de soi et la dignité des personnes ;
- Un **sentiment de sécurité**, à la fois physique et psychologique ;
- Un **rapprochement** symbolique des publics avec les institutions publiques ;
- Une amélioration de l'accès aux droits et une réduction du non-recours ;
- **L'acquisition de nouvelles compétences**, favorisant l'autonomie dans les pratiques du quotidien et le « prendre soi ».

Les Tiers-lieux Autonomie s'inscrivent en complémentarité de l'écosystème du territoire

Les Tiers-lieux Autonomie constituent une **porte d'entrée complémentaire** à l'écosystème médico-social existant. Ils se distinguent des autres structures par plusieurs spécificités qui en font **des leviers précieux et additionnels à l'action publique classique**. Les voici :

D'abord, par la transversalité de leurs actions

À la différence des structures traditionnelles implantées localement (CCAS, Maisons des Seniors, etc.), les Tiers-lieux Autonomie ne se limitent pas à la mise en œuvre de la politique de prévention de la perte d'autonomie. Ils s'inscrivent dans une **approche transversale** en articulant différentes politiques au sein d'un même lieu (éducation, cohésion sociale, sport et loisirs, etc.)

Puis, par le motif de venue des publics

Les personnes fréquentant ces lieux s’y rendent souvent dans un premier temps par curiosité ou par envie de créer du lien social. Cette approche favorise l’instauration d’une relation de confiance, qui, avec le temps, permet **l’expression de besoins profonds, souvent latents**, et facilite leur repérage en vue d’une **réorientation** vers des services adaptés.

Ensuite, par leur mode d’action hérité de l’économie sociale et solidaire

Les Tiers-lieux Autonomie bénéficient d’une **gouvernance indépendante**, leur conférant une grande souplesse dans la définition de leur programmation et dans leur capacité à s’adapter aux besoins de leur(s) public(s). Leur positionnement **en dehors des cadres institutionnels classiques** – sans étiquette de service public ou d’administration – favorise un **rapport plus libre** et accessible avec les usager-es.

Par ailleurs, ces lieux attirent un public souvent éloigné des dispositifs médico-sociaux traditionnels.

Les usager-es **ne se reconnaissent pas** nécessairement dans l’appellation de « **seniors** » et expriment le désir de fréquenter des espaces intergénérationnels, moins stigmatisants et plus vivants. Ce profil d’usager-es témoigne de l’utilité de ces lieux pour capter des publics « invisibles » ou peu inscrits dans les parcours classiques d’accompagnement.

2^{ème} partie :

Quels enseignements tirer de l’expérience du département de la Seine-Saint-Denis ?

La politique publique des Tiers-lieux Autonomie (TLA), portée par le Département de la Seine-Saint-Denis, incarne une démarche à la fois ambitieuse et innovante. Elle propose de **renouveler les modes d’action publique** en misant sur le temps long, en assumant une part d’expérimentation, et en adoptant une logique de « mode projet » qui favorise l’agilité.

Résolument transversale, cette politique amorce également une désectorisation des enjeux d’autonomie, et cela à plusieurs niveaux :

- Elle s’appuie sur des **acteurs non spécialisés du médico-social**, notamment issus de l’économie sociale et solidaire, et par ailleurs,
- Elle inscrit les enjeux d’autonomie dans la vie quotidienne des quartiers et la ville plus largement. Un glissement s’opère entre une démarche centrée sur la dépendance vers une logique inclusive à l’échelle de la ville.

Afin de mettre en œuvre cette politique publique, le Département a structuré son accompagnement autour de trois grandes dimensions :

- Un **double soutien financier** : une subvention pluriannuelle en **fonctionnement** (50k €/an pendant 3 ans pour financer un ETP dédié à l'autonomie au sein des lieux) et une aide à **l'investissement** (enveloppe maximale de 100k €)
- Des **formations aux enjeux médico-sociaux**
- Un **accompagnement en ingénierie de projet** spécialisé sur les tiers-lieux

En complément de ces modalités d'accompagnement, le Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis s'est également doté d'un **poste de chargé de mission Tiers-lieux Autonomie** dont les principales missions (détaillées dans la version longue du guide) consistent à :

- Accompagner le réseau Tiers-lieux Autonomie
- Piloter l'appel à projet
- Faire connaître et rayonner la politique publique « Tiers Lieux Autonomie dans mon quartier »

Le soutien financier en fonctionnement est aujourd'hui un levier important pour déployer la politique publique portée par le CD93, mais intervient dans un contexte marqué par l'enjeu de la dépendance des associations aux subventions publiques.

Le soutien financier en fonctionnement revêt un caractère indispensable pour les lauréats pour plusieurs raisons :

- Par **sa rareté** : en effet, il est peu commun, dans le paysage des politiques publiques, de rencontrer des subventions de fonctionnement.
- Par **son montant et ses modalités** : une subvention pluriannuelle et non-fléchée qui permet aux lauréats de disposer d'une réelle souplesse et sérénité dans l'utilisation des fonds. Cette stabilité financière favorise ainsi une mise en œuvre sereine et durable des projets, en leur offrant un cadre propice à l'expérimentation.

Ce soutien en fonctionnement produit ainsi un **double effet levier** dans la recherche de co-financements des lieux auprès de potentiels investisseurs :

1. **Il offre une visibilité et une stabilité sur le temps long**, ce qui rassure les autres financeurs potentiels.
2. **Il envoie un signal fort de reconnaissance institutionnelle**, renforçant la légitimité des lieux dans leur missions

Deux éléments, qui peuvent inciter d'autres partenaires financiers à s'engager auprès des TLA.

Ce soutien financier en fonctionnement est également complété par une **aide à l'investissement** d'un montant maximal de 100 000 euros. Cette aide participe aux frais de construction, de réhabilitation ou d'ameublement du lieu (prestations intellectuelles comprises). Elle contribue à assurer l'accessibilité physique des lieux mais aussi leur confort.

Néanmoins, malgré les soutiens publics, la **pérennité économique** des Tiers-lieux Autonomie reste un enjeu central. Comme beaucoup d'acteurs de l'économie sociale et solidaire, ils reposent sur un **modèle hybride** combinant financements publics, privés et revenus d'activités. Cette configuration les place dans une **double tension** : remplir des **missions d'intérêt général** (prévention, lien social, accompagnement) tout en cherchant une **autonomie financière**.

Cette dualité reflète une problématique plus large : la **fragilité structurelle du monde associatif** dans un contexte de **retrait progressif des financements publics**.

Deux questions majeures en découlent :

- Jusqu'où la puissance publique peut-elle garantir la viabilité de ces structures ?
- Peut-on financer l'intérêt général par des activités marchandes sans en dénaturer la finalité ?

Ces interrogations, au cœur des débats actuels, appellent à repenser les modèles de financement pour assurer la **durabilité** des Tiers-lieux Autonomie sans compromettre leur **mission sociale**.

- La version complète du guide revient en détail sur les pistes de financement explorées par le Département de la Seine-Saint-Denis pour renforcer la pérennité économique des Tiers-Lieux Autonomie.

Des formations jugées essentielles pour outiller les tiers-Lieux Autonomie avec l'enjeu de les adapter à leur réalité

Si le soutien financier constitue une condition nécessaire au développement des Tiers-lieux Autonomie, **l'accompagnement par la formation apparaît tout aussi indispensable**. Le Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis en propose deux types : les formations aux enjeux médico-sociaux et les formations à la gestion du lieu.

La formation médico-sociale

Elle apparaît comme la **clé de voûte de la montée en compétence** des lauréats qui ne sont pas expert des enjeux médico-sociaux. Les formations ont généralement lieu en présentiel à raison d'une demi-journée par mois pendant un an. Délivrées par les agents de la Direction Autonomie du Conseil départemental, elles ont pour objectif que les lauréats puissent :

- Comprendre les enjeux de la perte d'autonomie et connaître les dispositifs territoriaux existants
- Être reconnus comme un lieu de convivialité et de prévention (par les publics et les institutions du territoire)
- Être outillés pour assurer pleinement les 4 fonctions d'un Tiers-lieu Autonomie (cf. page 3)

Pour une bonne appropriation des formations, les lauréats ont formulé plusieurs retours :

- **La volonté de mieux partager les contenus** acquis avec les autres membres de leur équipe, ce qui implique des supports facilement transmissibles et autoporteurs.

- **La préférence nette pour des approches pédagogiques concrètes**, basées sur des cas pratiques, des mises en situation et l'expérience d'autres acteurs (lauréats de promotions antérieures, structures médico-sociales...)
- **Le besoin de simplifier du vocabulaire**, notamment pour faciliter la compréhension des

Au-delà d'être jugées indispensables par les lauréats, ce souhait de **formation des acteurs de proximité** est également perceptible dans les besoins exprimés par certaines collectivités territoriales rencontrés et visibles à travers une dynamique d'institutionnalisation de la prise en compte des publics en perte d'autonomie (ex : AMI « Bien vieillir en tiers-lieux » porté par l'Association Nationale des Tiers-Lieux aux côtés d'acteurs privés : caisses de retraite complémentaire, fondations et entreprises).

La formation à la gestion du lieu

En complément des formations consacrées aux enjeux médico-sociaux, le Conseil départemental propose également un **accompagnement en ingénierie de projet**. Cet appui est assuré depuis 2021 par la Coopérative des Tiers-Lieux, mandatée dans le cadre d'un marché public financé par le Département. Cette formation comprend deux axes :

1. Un **accompagnement au lancement des promotions de lauréats**. Ce premier type d'accompagnement se déploie à travers plusieurs cycles durant lesquels les participants sont invités à définir ce que représente pour eux un Tiers-lieu Autonomie.
2. Un **accompagnement à la sécurisation du fonctionnement des structures** qui vise à consolider la structure sur des aspects fondamentaux (exemple : le modèle économique, la gouvernance, le management...).

Le poste de chargé de TLA est un atout clé pour la structuration, l'animation et le rayonnement du réseau en interne comme en externe

Particulièrement salué par les lauréats, ce poste constitue une brique essentielle de la politique publique à plusieurs égards :

1. En prodiguant un accompagnement de proximité

Le ou la chargée de mission est perçue comme une **véritable personne ressource**. Son accompagnement individualisé et sa posture fondée sur **l'écoute, l'appui et la confiance** contribue à instaurer un climat serein, propice à la coopération et à la prise d'initiative.

2. En assurant l'animation du réseau au quotidien

Le ou la chargée de mission organise différents temps d'échange entre les promotions de TLA qui y trouvent l'opportunité d'échanger entre pairs, croiser les pratiques et créer une dynamique collective renforçant le sentiment d'appartenance à un réseau.

Enfin, il ou elle facilite les mises en relation avec les partenaires locaux, en jouant un rôle de médiation dans les premières prises de contact. Cette intervention en amont permet de fluidifier les échanges. Pour les lauréats, cela représente un gain de temps précieux et un facteur de sécurisation dans le déploiement des partenariats.

5 ans après ses débuts : quelles perspectives et quels défis pour une politique publique très largement plébiscitée par son écosystème ?

5 ans après son lancement, la politique des Tiers-lieux Autonomie s'est imposée comme une **initiative innovante et fédératrice**. Les premiers retours d'expérience montrent la richesse de cette démarche, tout en faisant émerger de **nouveaux enjeux** à considérer dans une perspective de consolidation et d'élargissement, parmi lesquels :

- Interroger la cohabitation et la mixité des publics
- Articuler les TLA avec les dynamiques du Service Public Départemental de l'Autonomie (SPDA)
- Accompagner les TLA vers un modèle économique pérenne
- Objectiver le terme de tiers-lieu qui est porteur mais encore socialement marqué
- Rendre lisible la diversité du réseau Tiers-lieux Autonomie

➤ Ces questions sont plus largement traitées dans la version complète du guide.

3^{ème} partie :

Comment répliquer la politique publique Tiers-lieux Autonomie sur un autre territoire ?

La politique portée par le Département de la Seine-Saint-Denis s'est **distinguée par son ambition** : accompagnement dans la durée, financement pluriannuel en fonctionnement, poste dédié en interne, animation de réseau, formation systématisée...

Néanmoins, il n'est pas nécessaire de consacrer autant de moyens pour engager **des actions en faveur de la lutte contre la perte d'autonomie**. Il est tout à fait possible de mobiliser et de **soutenir autrement** les acteurs du territoire afin qu'ils participent à l'identification et à l'orientation des personnes en perte d'autonomie.

Quelles conditions pour porter un réseau de Tiers-lieux Autonomie ?

Qui peut soutenir un réseau de TLA ?

Plusieurs types d'acteurs peuvent initier ou appuyer une démarche de Tiers-lieux Autonomie. Au premier rang desquels figurent les collectivités territoriales dont les compétences et l'ancrage local en font des acteurs stratégiques de la politique de l'autonomie.

- Les **départements**, chefs de file de l'action sociale, disposent de la compétence en matière de perte d'autonomie.
- Les **communes** et les **intercommunalités**, de leur côté, peuvent s'appuyer sur leur Centre Communal (ou Intercommunal) d'Action Sociale pour identifier les besoins sociaux, tisser des liens de proximité et construire des partenariats avec les acteurs du quartier.

- Les **régions**, enfin, peuvent soutenir la démarche à travers leurs compétences en matière d'économie sociale et solidaire (ESS), d'innovation sociale ou de développement territorial.

Au-delà des collectivités, d'autres acteurs institutionnels peuvent intervenir en complément, notamment sur le plan financier ou en soutien à la montée en compétences, telles que les **caisses de retraite**, qui peuvent appuyer ponctuellement des actions de prévention ciblées. Des **fondations privées** peuvent également intervenir, notamment pour sécuriser la phase d'amorçage ou expérimenter de nouveaux formats

Sur quel territoire déployer un TLA ?

L'expérimentation menée en Seine-Saint-Denis a montré l'efficacité des TLA dans des **territoires urbains denses**, où les besoins sociaux sont fortement concentrés. Pour autant, le modèle TLA suscite un intérêt croissant dans les territoires ruraux, où les enjeux d'isolement sont parfois encore plus marqués. La faible densité, la dispersion géographique des publics et les problématiques de mobilité posent des défis spécifiques, qui obligent à réfléchir au renouvellement du format et fonctions du lieu : horaires d'ouverture, modalités d'aller-vers, partenariats de proximité...

Qui peut porter un TLA sur le terrain ?

Le **profil des porteurs** de lieux constitue une **variable clé** dans la réussite de la démarche. Trois types de structures semblent particulièrement pertinents :

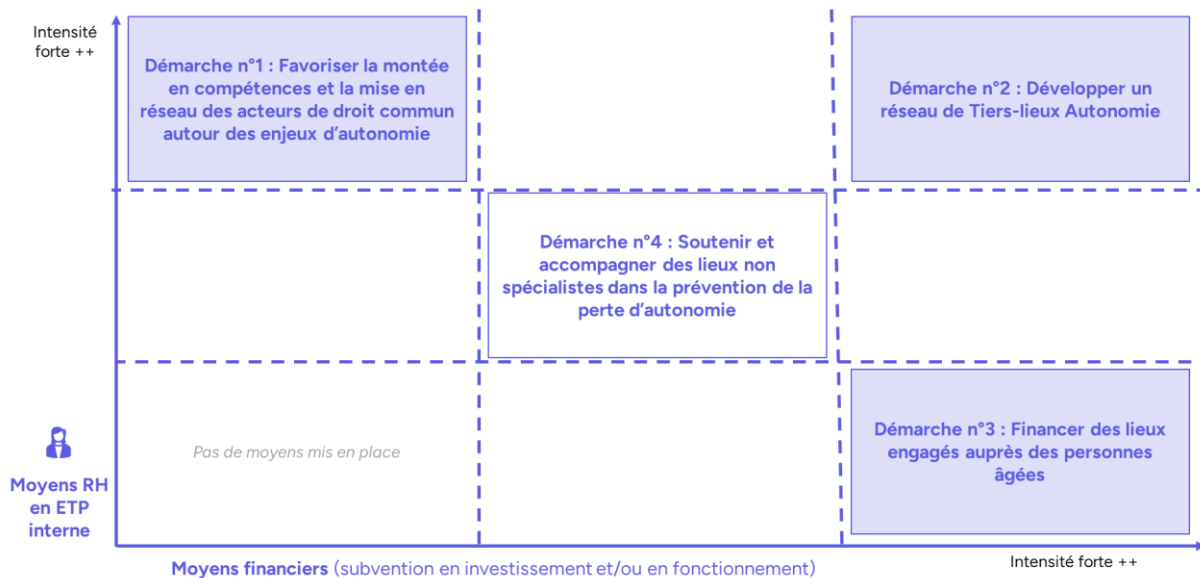
- **Les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS)** : ils disposent généralement d'une culture du travail partenarial, d'une approche en mode projet et d'un ancrage local fort, souvent lié à une connaissance fine des habitant·es et du quartier.
- **Les structures médico-sociales** : bien qu'elles ne soient pas historiquement associées à ce type d'expérimentation, certaines d'entre elles peuvent s'y engager à condition de disposer de marges de manœuvre suffisantes (notamment en matière de temps dédié) et de partager une logique d'ouverture et de décroisement.
- **Les centres sociaux**, déjà investis dans l'animation de la vie locale et l'accueil des publics fragiles, disposent d'un savoir-faire précieux.

Les différentes démarches envisageables pour innover contre la perte d'autonomie sur son territoire

D'autres chemins que celui du Département de la Seine-Saint-Denis sont possibles pour impulser une dynamique autour des TLA. En effet, il n'existe pas un modèle unique à reproduire, chaque territoire dispose de ressources, de contraintes et d'objectifs différents. Il s'agit donc d'adapter chaque ambition à la réalité des moyens disponibles, en particulier sur deux leviers clés : le temps RH mobilisable en interne au sein de la collectivité (ex : pilotage AAP, formation, animation de réseau...) et les capacités financières disponibles (ex : fonctionnement, investissement, accompagnement).

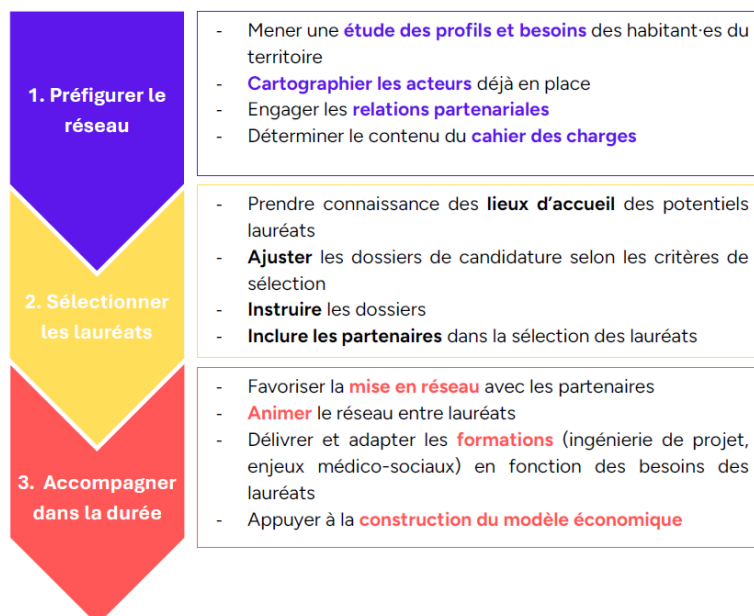
C'est dans cet esprit que le guide propose **quatre approches graduelles, évolutives et complémentaires** pour initier une démarche similaire à celle des TLA. Il est d'ailleurs tout à fait possible de commencer par des actions ponctuelles, de soutenir des acteurs déjà implantés ou de tester des lieux pilotes avant de structurer un réseau plus formel. Quelle que soit l'entrée choisie, l'enjeu reste le même : **créer les conditions d'une réponse locale, inclusive et innovante aux besoins liés à la perte d'autonomie**.

- La présentation détaillée de chaque démarche (objectifs, moyens, impact recherché et risques) est disponible dans la version complète du guide.



Comment mettre en œuvre concrètement une politique publique inspirée de la démarche TLA du CD93 sur son territoire ?

Schéma des trois grandes étapes opérationnelles et de leurs actions associées pour déployer un réseau de Tiers-lieux Autonomie



- La version détaillée du guide revient sur les **3 grandes étapes clés** pour développer une politique publique inspirée de celle des TLA. Chaque grande étape contient **plusieurs actions** pour lesquelles sont précisés à chaque fois : les **enjeux et objectifs** associés, les **moyens nécessaires** et la **durée** de mise en œuvre.

CONCLUSION :

Après plusieurs années d'expérimentation en Seine-Saint-Denis, ce guide revient sur les principaux enseignements tirés de la mise en place de la politique publique Tiers-lieux Autonomie et sur les conditions qui ont permis leur développement. L'expérience conduite par le Département de la Seine-Saint-Denis depuis 2021 montre qu'il est **possible**, en s'appuyant sur les ressources locales et les dynamiques existantes – notamment associatives – de **structurer un réseau de lieux aux formats divers, mais réunis par une vision commune**.

Trois enseignements clés peuvent être tirés de cette démarche :

- **L'importance de soutenir les porteur·ses de projet dans la durée**, via un accompagnement à la fois financier, technique, méthodologique et humain ;
- **Le rôle central d'un pilotage structuré et d'un travail en réseau**, afin de faire émerger une culture partagée, des coopérations et une montée en compétence collective ;
- **La nécessité d'ancrer les Tiers-lieux dans leur territoire**, en articulant leur action avec les acteurs institutionnels, associatifs et les habitant·es

Retrouvez aussi dans la **version détaillée du guide** :

- des liens vers des ressources complémentaires,
- des zooms sur l'expérience du Département de la Seine-Saint-Denis,
- des enseignements clés
- et la parole des acteurs rencontrés dans le cadre de l'écriture de ce guide (porteurs de projet lauréats et leurs partenaires, collectivités territoriales, caisses de retraites complémentaires ...)

DES QUESTIONS ?

N'hésitez pas à nous contacter pour toute information complémentaire !

Clémentine PAILHES – Cheffe de projet

07 56 98 66 83

clementine.pailhes@actiontank.org

Mathilde BLANCHARD – Cheffe de projet

06 79 17 48 21

mathilde.blanchard@actiontank.org

Sylvie LOISEAU – Responsable Développement des Activités sociales, Direction des territoires / Région Ile-de-France

sylvie.loiseau@ag2rlamondiale.fr



AG2R LA MONDIALE

**ACTION
TANK**