

# Les rendez-vous de l'économie sociale & solidaire

INCLUSION

## L'insertion par l'activité économique, à la sauce Macron

Le gouvernement a fixé pour objectif à ce secteur d'accueillir près du double des personnes très éloignées de l'emploi qu'il accompagne. Si des moyens ont été débloqués, l'IAE est sommée de s'élargir et d'être plus efficace. Réforme en avril.

**L**es Invisibles les ont enfin mis en lumière. Bon an mal an, quelque 300 000 personnes entrent et sortent de dispositifs d'insertion par l'emploi (135 000 à un instant T). Des personnes éloignées du travail du fait d'accidents de la vie ou de difficultés aux formes innombrables, à moins que ce ne soit le travail qui se soit éloigné d'elles au gré du chômage de masse. Ces milliers d'anonymes accueillis par des associations ou des entreprises d'insertion ne captent généralement aucune lumière médiatique. Le film de Louis-Julien Petit vient de combler cette lacune. Depuis sa sortie début 2019, plus d'un million de spectateurs ont pu suivre les aventures de « Lady Di », « Brigitte Macron » et « Beyoncé », femmes SDF auxquelles trois travailleuses sociales ont tendu la main.

Passé cette histoire d'humanité, un nouveau coup de projecteur devrait être mis sur les 3700 entités qui œuvrent quotidiennement à l'insertion par l'activité économique (IAE, voir encadré page 2). L'annonce par Emmanuel Macron de sa stratégie nationale contre la pauvreté en septembre dernier a soudain porté les regards sur ses structures (SIAE). Celles-ci, qui conjuguent un accompagnement social et professionnel, une action de formation et des mises en situation professionnelle pour reprendre pied dans le monde du travail, sont désormais appelées à accueillir, d'ici la fin du quinquennat, près du double du nombre de personnes qu'elles encadrent actuellement. Pour amorcer la pompe, le gouvernement a redéployé 50 millions d'euros pour créer 5000 postes supplémentaires, l'État finançant l'accompagnement effectué par ces structures dans le cadre d'un contrat avec Pôle emploi. L'enveloppe globale pour l'IAE est passée de 840 millions d'euros à 908 millions pour 2019 et est censée suivre ce saut quantitatif de 235 000 postes en 2022.

Pour l'insertion par l'activité économique, ce coup d'accélérateur a été d'autant plus apprécié que les autres secteurs associatifs et de l'économie sociale et solidaire (ESS) subissent, eux, les nouveaux coups de rabot dans les budgets sociaux. « Nous nous réjouissons de ces moyens supplémentaires. Mais



**135 000**  
C'EST LE NOMBRE  
DE PERSONNES  
EN PARCOURS  
D'INSERTION, FIN 2017.  
L'OBJECTIF EST DE  
PASSER À 235 000 DANS  
QUATRE ANS.

Les Invisibles, le film de Louis-Julien Petit, a mis en lumière les milliers d'anonymes, accueillis par des associations ou des entreprises d'insertion, dont on ne parle pas. J.-C. Lothar

ils ne concernent qu'une partie de nos publics, souligne Patrick Doutreligne, de l'Uniopss (tête de réseau majeure du sanitaire et social - NDLR). La logique du gouvernement est d'aider toutes les voies qui mènent au travail, à court ou moyen terme. Mais cette vision se heurte à un obstacle majeur : le retour à l'emploi est une échéance à moyen ou long terme. Seules les personnes les plus en capacité de revenir dans le monde du travail vont en profiter. Pas les plus fragiles à qui l'on coupe des aides, comme celles sur le logement. »

### 1,3 milliard d'euros de financements enlevés aux associations

Ces nouveaux moyens ne font pas plus oublier les 200 000 contrats aidés (contrats d'accompagnement dans l'emploi CUI-CAE) supprimés en deux ans. Soit autant de personnes renvoyées au chômage et, accessoirement, 1,3 milliard d'euros de

financements enlevés aux associations, selon le calcul du Mouvement associatif. Depuis un an, le gouvernement tente de recoller les morceaux des dispositifs de retour à l'emploi des chômeurs de longue durée, dont l'IAE est l'une des pierres angulaires. Du rapport Borello, rendu en janvier 2018 et opportunément titré « Donnons-nous les moyens de l'inclusion », il en a d'abord tiré les parcours emploi compétences (PEC). Mais cette nouvelle forme de contrats aidés, avec un volet accompagnement et formation musclé, a fait flop, les niveaux de prise en charge n'ayant rien à voir avec feu les emplois aidés. Autre inflexion en fin d'année dernière : la ministre du Travail, Muriel Pénicaud, a remplacé le conseil national de l'IAE, regroupant tous les réseaux du secteur, par un Conseil national de l'inclusion par l'emploi. Si « inclusion » remplace « insertion », ce n'est pas par coquetterie. Il s'agit là d'ouvrir

l'IAE à d'autres acteurs. « Bâtir une société plus inclusive suppose d'une part de mettre en place les dispositifs adéquats pour que ceux qui ont eu un accident dans leur vie ou sont mal partis puissent se redéployer. Mais tout ça ne peut fonctionner que si les entreprises sont elles-mêmes plus inclusives, donc capables d'accueillir les plus fragiles en parcours d'inclusion », précise Thibaut Guilluy, dirigeant d'un des mastodontes associatifs du secteur, le groupe Ares (voir page 3), qui préside ce conseil. Ce groupe de choc composé de personnalités qualifiées est censé proposer des simplifications aux parcours, mais aussi envisager de nouveaux outils pour que les entreprises privées classiques jouent le jeu de l'inclusion. Dans ce contexte, la création, par la récente loi avenir professionnel, des entreprises d'insertion par le travail indépendant, qui jouent de la précarité des statuts d'autoentrepreneur ou d'indépendant, a suscité des



## Les rendez-vous de l'économie sociale & solidaire

### 4 DISPOSITIFS + UN NOUVEAU

- 906 entreprises d'insertion (EI) : elles salarient en contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI) des personnes qui participent à la production de biens et de services marchands.
- 260 entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) : même principe, mais dans le cadre de contrats de travail auprès d'entreprises clientes.
- 1 877 ateliers et chantiers d'insertion (ACI) : ils salarient en CDDI sur des activités d'utilité sociale.
- 690 associations intermédiaires (AI) : elles recrutent en contrat à durée déterminée d'usage (CDDU) pour des travaux occasionnels chez les particuliers, entreprises et collectivités.
- Entreprises d'insertion par le travail indépendant (EITI) : proposent depuis six mois des parcours d'insertion en autoentrepreneuriat et indépendance.

### ●●● L'insertion par l'activité économique, à la sauce Macron

interrogations. « On sent une inspiration très entrepreneuriale visant à ce que l'IAE tire davantage de rentabilité, analyse Éric Béasse, secrétaire général de la Coorace (réseau de 550 entreprises et associations d'insertion). On parle de recherche de la performance, mais on va être attentif à ce qu'elle ne se fasse pas au détriment de nos structures, qui, pour certaines, sont sur des territoires délaissés. Or, le récent rapport de la Cour des comptes, qui salue l'efficacité de nos actions, souligne bien que nos structures souffrent d'un sous-financement public. »

#### Entre 50 et 60 % des personnes sortent avec un contrat de travail

Pourtant, le monde de l'IAE fourmille de propositions. Comme celle d'un « CDI solidaire » afin de prolonger les parcours d'insertion des seniors, dont les entreprises classiques ne veulent pas, ou la demande d'un autre dispositif que les CDD d'usage, dont les structures usent, faute de mieux. Pour la Fédération des entreprises d'insertion, Olivier Dupuis appelle à partir des besoins des territoires pour concevoir des parcours d'insertion : « Ça rendrait les choses plus simples et sécurisantes pour les personnes accompagnées. » Une logique que reprend à son compte Christophe Chevalier, président du groupe Archer (Drôme), qui prône la mise en place des groupes économiques solidaires, outils de mutualisation entre plusieurs SIAE pour développer des projets économiques territoriaux, à même de prendre en charge des CDD d'insertion. « Une récente étude de la Dares estime qu'entre 50 et 60 % des personnes en parcours sortent avec un contrat de travail ou vont vers une nouvelle formation, relève-t-il. Ce n'est pas si mal. Mais ces statistiques ne prennent pas en compte le fait que nous sommes souvent le dernier service d'intérêt collectif à fournir une écoute, un accueil, un accompagnement vers l'emploi et tout le reste. C'est ce rôle d'intermédiaire qu'il va bien falloir prendre en compte un jour. » ●

STÉPHANE GUÉRARD



Les régies de quartier forment aux métiers du bâtiment, des services à la personne et à l'environnement. G. Güiza-Rojas

### VILLES

## « Où sont les moyens des beaux discours ? »

Présidente de la régie de quartier d'Aubervilliers, Nicole Picquart déplore le manque de prise en compte des quartiers populaires dans la réforme à venir de l'IAE.

**L**e gouvernement parle d'inclusion là où on disait insertion. Est-ce un simple changement de vocable ?

**NICOLE PICQUART** On a affaire à un changement dans les manières de faire. Regardons la composition du nouveau Conseil national de l'inclusion par l'emploi : on n'y trouve plus aucun représentant des réseaux de l'insertion par l'activité économique (IAE), ni de syndicat de salariés ou d'élus locaux, comme c'était le cas dans l'ancien Conseil national de l'IAE. On mise désormais sur des personnes qualifiées, dont certaines dirigent de grosses structures comme le groupe SOS, la Croix-Rouge Insertion, le groupe Archer... On y affirme le lien entre l'IAE et les entreprises privées lucratives comme Vinci, et même avec des boîtes d'intérim comme Adecco.

En revanche, ce Conseil national de l'inclusion par l'emploi n'inclut pas des acteurs des quartiers classés en politique de la ville, là où se trouvent pourtant un grand nombre de personnes très éloignées de l'emploi, pour qui l'IAE permet de retrouver une vie sociale et de se préparer à entrer dans le monde du travail. Ce nouveau Conseil national a pourtant ouvert une grande concertation au pas de charge, et en deux mois, censée transformer le secteur. On y manie la notion d'employabilité. Les gens que nous accueillons ne sont pas condamnés à rester sans emploi. Mais tout le monde n'est pas au même niveau. À Aubervilliers, 40 % des jeunes sont au chômage. Les accompagner vers le travail demande donc du temps. Je ne suis pas sûre que Vinci et les autres le leur donneront.

#### Comment envisagez-vous l'avenir ?

**NICOLE PICQUART** La Cour des comptes vient d'estimer que le secteur fonctionnait très bien. Mais pour le gouvernement, il s'agit d'être plus efficace en donnant moins de



**Nicole Picquart**  
Secrétaire  
du Collectif des  
associations  
citoyennes (CAC)

moyens. C'est ce qu'impose la récente réforme de la formation professionnelle, qui déstructure totalement les organismes qui accompagnaient jusque-là les salariés. La loi contre la pauvreté affiche des objectifs ambitieux pour l'IAE. Mais en apparence. Puisque, dans le même temps, les contrats aidés ont été fortement diminués. Or, on les utilisait beaucoup pour les seniors. Désormais, on oblige ceux-ci à retrouver de l'emploi via l'IAE. Mais les entreprises sont peu nombreuses à les embaucher en fin de parcours. Idem pour les parcours emploi-compétences (PEC), qui remplacent les contrats aidés. Leurs financements ne sont pas à la hauteur. Quant aux emplois francs, l'aide de 5 000 euros est nettement insuffisante. Toutes ces mesures ne correspondent pas aux ambitions affichées. Où sont les moyens des beaux discours ?

#### Que répondez-vous à ceux qui reprochent aux structures de l'IAE de ne plus être capables de chercher les personnes les plus éloignées de l'emploi ?

**NICOLE PICQUART** La critique n'est pas très justifiée. Légalement, nous devons accueillir des gens qui nous sont adressés par Pôle emploi. Il faut donc qu'ils y soient inscrits. Or, tous n'y sont pas, loin de là. On peut demander à Pôle emploi de prendre des personnes qui ne sont pas sur ses registres. Nous le faisons par exemple pour accompagner des migrants. Ils possèdent souvent des savoir-faire et ont besoin d'un parcours pour s'insérer dans le monde du travail. Nous accompagnons des jeunes qui ont quitté depuis longtemps l'école sans diplôme. Des femmes qui se lancent dans des métiers souvent très masculins. Notre politique de l'emploi inclut tout le monde. ●

ENTRETIEN RÉALISÉ  
PAR S. G.



## PARTENARIAT

# Liva, le joint-venture social en béton

Cocréée en 2018, la structure d'inclusion par l'emploi permet au groupe associatif Ares de se développer dans le BTP, et à Vinci, dans l'insertion.



Chantier de la Tour Saint-Gobain (la Défense). Créée en 2018 par Vinci et Ares, Liva est une entreprise d'insertion spécialisée dans le bâtiment, qui promet un chemin vers l'emploi à ceux qui sont en bord de route. T. Deligey/Ares

L'Archipel, futur siège de Vinci à la Défense, côté Nanterre. Un chantier immense auquel Ali Abdoulaim et Christian sont fiers de participer. Réfugié soudanais de 27 ans, le premier y voit un vecteur d'intégration dans son nouveau pays. Mis à la porte à 52 ans après trente ans de carrière dans la distribution, le second y trouve une échappatoire au chômage. Tous deux ont signé un contrat d'insertion avec Liva et apprennent le métier de liftier au sein du chantier de Vinci. Tout deux sont passés par le filtre de Pôle emploi avant d'être sélectionnés par la structure sur « un seul et ultime critère », insiste son directeur général, Mathieu Alesi: « La motivation. »

## « Nous intégrons dans nos équipes des personnes sans diplôme ni expérience »

Le joint-venture social a été créé il y a huit mois, par le groupe d'insertion Ares (51 %) et Vinci Construction France (49 %). L'entreprise s'appuie sur les vingt-sept ans de savoir-faire du premier en matière d'insertion. « L'objectif reste la remise sur les rails de l'emploi d'un public qui en est très éloigné. Nous intégrons dans nos équipes des personnes sans diplôme ni expérience, avec un petit niveau de français, développe le directeur de

Liva. Et nous les accompagnons dans toutes leurs démarches: logement, permis de conduire, aides sociales... Tout un travail est également réalisé sur la préparation d'un projet professionnel, le savoir être en entreprise, les codes du monde du travail... » Autre intérêt de Liva, « elle nous permet de professionnaliser nos équipes dans la logistique de chantier et d'avoir un accès privilégié aux chantiers de Vinci Construction », souligne Mathieu Alesi. Si Liva doit se soumettre aux appels légaux, cinq de ses six opérations engagées depuis sa création ont été réalisées pour Vinci.

Pour le géant mondial du BTP, les objectifs se complètent. « Nous travaillons depuis de nombreuses années avec Ares. Nous souhaitons ne plus être simplement client mais acteur de l'insertion, explique Antoine Broto, responsable de l'entrepreneuriat social à la Fondation Vinci. Le secteur de la logistique de chantier est toujours plus technique et nous avons besoin de nous professionnaliser. L'idée est donc de former des personnes à nos métiers qui, une fois leur parcours d'insertion terminé, intègrent nos équipes. » Choix des marchés, stratégie d'entreprise, l'ensemble des décisions de Liva

est pris par un conseil d'administration composé de quatre représentants de Vinci, quatre d'Ares. « Il peut, comme pour toute entreprise, y avoir des conflits d'arbitrage, mais ça n'est pour l'instant

« 80 % DE NOTRE ACTIVITÉ SONT FINANCÉS PAR NOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES, LES AIDES PUBLIQUES AUX POSTES ET DES DONS COMPLÉTANT NOTRE BUDGET », MATHIEU ALESI

jamais arrivé », concède Mathieu Alesi.

Sur le chantier, Ali Abdoulaim sourit: « Je suis arrivé en France il y a deux ans. Ça m'a permis de trouver un emploi, mais aussi un logement en résidence sociale après avoir passé plusieurs mois dans un centre d'hébergement d'urgence. Depuis la signature de mon contrat en septembre, j'ai connu six chantiers différents où j'ai croisé divers métiers. » Le jeune homme n'envisage pour autant pas une carrière dans le BTP, se rêvant traducteur. Quant à Christian, il aimerait retrouver un emploi dans la distribution. « Mais je ne me fais pas d'illusions à mon âge... cette formation était inespérée. Tant que je peux travailler, ça me va. » Vingt-huit salariés sont en contrat. Quant aux objectifs d'insertion, faute de recul, Mathieu Alesi se fonde sur les statistiques d'Ares: « 70 % de sorties positives – soit CDI, CDD de plus de six mois ou formation qualifiante – dans le BTP ou dans d'autres secteurs. » ●

MYLÈNE COSTE

## RECRUTEMENTS

# Sève Emploi: l'huile dans les rouages

Imaginé par la Fédération des acteurs de solidarité, ce dispositif assure les sorties de parcours.

Durant deux ans, monsieur D. a suivi un parcours d'insertion par l'activité économique (IAE) qui lui a permis de stabiliser sa situation personnelle et de suivre une formation de peintre en bâtiment. Dans le fonctionnement légal de l'IAE, son contrat à durée déterminée d'insertion (CDDI), arrivé à échéance, sonne la fin de son histoire avec la structure qui lui a remis le pied à l'étrier. Et c'est souvent là que ça se corse. Si plus de la moitié des personnes achèvent leur parcours avec une sortie dite positive (CDI, CDD, emploi aidé, nouvelle formation...), les autres sont renvoyées vers le service public de l'emploi ou livrées à elles-mêmes. Elles peuvent replonger dans les difficultés (personnelles, familiales, de santé, de logement, de mobilité...) qui expliquent leur exclusion du monde du travail. Ça aurait pu être le cas pour monsieur D., toujours aux prises avec des problèmes familiaux et de santé. Mais on ne l'a pas laissé tomber, puisqu'il a continué à être suivi dans le cadre de Sève Emploi.

## Une expérimentation testée dans cinq régions

Imaginée par la Fédération des acteurs de solidarité (FAS), dont les 450 structures (SIAE) adhérentes avaient depuis longtemps identifié ce trou dans les dispositifs, cette expérimentation testée dans cinq régions donne les moyens de préparer d'autant plus finement les sorties de parcours que l'accompagnateur continue d'être rémunéré pour suivre aussi bien la personne en IAE que son futur employeur. « Nos entreprises partenaires sont le plus souvent de petites PME qui n'ont pas de service de ressources humaines, explique Alexandra Duhamel, coordonnatrice de Sève Emploi. Nos SIAE, elles, en disposent. C'est leur travail de faire l'interface entre la personne en insertion et l'entreprise qui l'accueille. Là, on va plus loin. En poussant le dialogue avec les entreprises, on est capables de dénicher l'offre d'emploi pas encore existante. » Monsieur D. en a bénéficié. À lui l'un des deux CDD de remplacement d'été négociés par la chargée de mission de la SIAE avec l'entrepreneur qui l'a formé. Cette dernière a poursuivi le dialogue avec Monsieur D. et son employeur. Ce qui fut bien utile. Sans elle, l'expérience aurait tourné court par la faute d'absences dues à de nouvelles difficultés familiales. Son suivi a permis d'aplanir les difficultés et monsieur D. a pu signer un CDI en décembre. Le dispositif fait donc ses preuves. La FAS attend désormais que l'État finance les structures qui voudront déployer Sève Emploi. ●

STÉPHANE GUÉRARD



## Les rendez-vous de l'économie sociale & solidaire

ANALYSE

# « Je suis pour élargir la base, mais pas pour la diluer »

Figure historique de l'ESS, Claude Alphanféry a participé à la structuration de l'insertion par l'activité économique (IAE). Il décrypte les prochaines évolutions du secteur.

**Q**uand êtes-vous tombé dans la potion de l'IAE ?

**CLAUDE ALPHANFÉRY** En 1989, je présidais une société d'études de la Caisse des dépôts et consignations. Dans ce cadre, j'avais commencé à côtoyer des structures de l'IAE, comme Vitamine T dans le Nord ou le groupe Id'ees à Dijon. J'avais alors été frappé par ce qu'ils réalisaient. Comme je connaissais bien, par ailleurs, Michel Rocard, alors premier ministre, lors d'un week-end au ski, nous sous sommes retrouvés ensemble, coincés sur un télésiège qui est tombé en panne. Pendant une demi-heure, suspendus à trente mètres du sol, je lui ai raconté les structures de l'IAE. Lui venait de faire passer la création du revenu minimum d'insertion. Il se demandait comment développer le « I » d'insertion. Il m'a alors commandé un rapport sur le secteur, qui a ensuite servi au Conseil national pour l'insertion par l'activité économique pour définir tout le corpus législatif adopté au début des années 1990. Voilà comment tout ça a débuté pour moi.

**Comment voyez-vous l'évolution de ce secteur que le gouvernement vient de doter d'un Conseil national de l'inclusion par l'emploi, relié au ministère du Travail ?**

**CLAUDE ALPHANFÉRY** Pour sauter les années et arriver jusqu'à aujourd'hui, disons d'abord que je ne vois pas bien où nous mène French Impact (label créé par l'actuel gouvernement et censé faire changer d'échelle l'économie sociale et solidaire en lui conférant plus de visibilité - NDLR), qu'on m'a proposé de présider. Quant au Conseil national de l'inclusion par l'emploi, j'ai l'impression qu'on veut développer l'IAE en dehors de ses grands réseaux. Aucun d'eux n'en fait partie. Cela rejoint d'autres mesures d'Emmanuel Macron qui visent à diluer l'ESS, comme le projet de loi Pacte (plan d'action pour la



**Claude Alphanféry, ancien président du Conseil national de l'insertion par l'activité économique.** Guillaume Clément

« IL N'Y A JAMAIS EU UN TEL BOUILLONNEMENT D'INITIATIVES GÉNÉREUSES DANS L'ESS. MAIS LEUR FRAGMENTATION RÉDUIT LEUR IMPACT POLITIQUE. » CLAUDE ALPHANFÉRY

croissance et la transformation des entreprises), avec les entreprises à mission. On veut créer des entreprises sociales, sans beaucoup de garantie sur leur mode de gouvernance démocratique, ni sur la lucrativité maîtrisée.

**L'IAE ne doit-elle pas se développer ?**

**CLAUDE ALPHANFÉRY** Bien sûr. Je ne suis effectivement pas pour rester dans un entre-soi. Il faut élargir la base. Mais ce que propose le gouvernement, c'est de diluer. Élargir, c'est ce qu'a proposé la loi ESS de 2014 en créant les entreprises sociales d'uti-

lité sociale, labellisant leur gouvernance démocratique et leur lucrativité limitée. Aujourd'hui, on veut pallier les baisses de financement public en ouvrant au privé hors ESS. En diminuant les caractéristiques précises de l'IAE, on veut allécher le secteur privé. Côté gouvernement, l'inflexion en faveur de l'IAE s'explique. De nombreuses voix se sont élevées depuis que le nombre de contrats aidés a été fortement diminué, à l'été 2017. Ils se sont rendu compte de leur erreur. Ils veulent rétablir les emplois aidés, mais différemment, en apportant l'aide aux entreprises d'insertion et du privé, non plus aux associations et aux collectivités locales. Les grands groupes comme les PME sont prêts à prendre des gens en contrat d'insertion sans faire leurs tous les principes de l'ESS. Sous Chirac et sous Sarkozy, il fallait se battre pour disposer de crédits publics. Mais les gouvernements de ces époques reconnaissent quand même les contraintes des entreprises solidaires.

**L'objectif du gouvernement de passer de 140 000 à 240 000 personnes en IAE est-il réalisable ?**

**CLAUDE ALPHANFÉRY** Un tel changement d'échelle implique, certes, de nouer des alliances. C'est ce que font beaucoup de structures d'insertion comme le groupe SOS de Jean-Marc Borello, via des filiales communes avec des groupes privés importants. Ce n'est pas choquant, à condition que la société d'IAE ne perde pas son identité propre. Nous, au Labo de l'ESS, avons promu une autre façon de faire avec les pôles territoriaux de coopération économique, faisant coopérer des entreprises de l'ESS privées, des centres de recherche, des collectivités locales, à partir de projets économiques ancrés sur le territoire. Passer de 140 000 à 240 000 personnes ne demande pas qu'un saut quantitatif, mais aussi qualitatif, de transformation de nos territoires pour changer la vie, les modes de production et de consommation. Certains territoires ont mis en place des choses formidables pour la transition écologique, en lien avec l'alimentation durable, les services à la personne ou le recyclage. Cela implique un accompagnement des projets novateurs qui n'est que rarement pris en compte dans les financements. Ce qui a été réalisé à Grande-Synthe par Damien Carême ou à Figeac montre qu'on peut basculer vers d'autres modes économiques. Mais ces expériences plafonnent, faute de financement d'accompagnement. Tout cela implique un changement très profond des comportements par rapport à l'idéologie du marketing et de la compétitivité. ●

ENTRETIEN RÉALISÉ PAR  
STÉPHANE GUÉRARD

## Les rendez-vous de l'économie sociale & solidaire

Voyagez autrement avec l'ESS

Vacances de printemps, ponts de mai, grandes vacances... À l'heure de choisir vos activités ou séjours, voici une revue d'effectif de ce que l'économie sociale propose en tourisme durable économiquement, socialement et environnementalement.

MARDI 3 AVRIL