

# terre

Entreprendre autrement au Nord et au Sud

Trimestriel  
ÉTÉ 2016

n° 153

Belgique- Belgique  
P.P  
Liège X  
9/90



## Gérer des ressources humaines ou investir dans l'humain ?



BEES coop.,  
un supermarché...  
participatif !  
(P. 4)



ES is burning?  
(P. 12)

**Coordination et secrétariat de rédaction :**  
Anne-Sophie Reynders

**Comité de rédaction :**  
Cinzia Carta, Laurence Collard, Benoît Cremer, Daniel D'Ambrosio, Luc Lambert, Claudia Marongiu, Benoît Naveau, Marie Octave, Vincent Oury, Anne-Sophie Reynders

**Ont collaboré à ce numéro :**  
Pascal Blavier, Françoise Courdesse, Gladys Fontaine, David Gabriel, Anne-Françoise Gailly, Aurélie Klinkenberg, Isabelle Kosobucki, Martin Raucant, Christine Reynders, Flore Vanden Eynden

**Illustration de couverture :**  
C1 : BEES coop.  
C4 : Autre Terre

**Graphisme :** www.davidcauwe.be

**Impression :** Kliëmo S.A.  
Imprimé à 4.800 exemplaires sur papier issu de forêts gérées durablement (FSC)

**Terre** est une publication du groupe Terre. Des auteurs d'horizons divers s'expriment sur des thèmes liés à l'économie sociale et solidaire. Les articles n'engagent que leurs auteurs. Toute reproduction, même partielle, des textes et illustrations parus dans le journal **Terre** est encouragée, mais soumise à l'autorisation préalable de l'éditeur et/ou des ayants droit au copyright.

**Rédaction :**  
Rue de Milmort, 690  
4040 Herstal – Belgique  
T. : +32 4 240 58 58 F. : +32 4 228 07 50  
E. : info@terre.be  
W. : www.groupeterre.be  
www.facebook.com/GroupeTerre  
No de compte :  
IBAN — BE53 0962 2 418 9653



Cette publication est soutenue par :



**3**

**ÉDITO**

Objectif social, efficacité économique et épanouissement du personnel. Compatibles ?

**4**

**DOSSIER**

Gérer des ressources humaines ou investir dans l'humain ?

**BEES coop., un supermarché... participatif !**

**8**

**Les ETA : réinventer les relations**

**10**

**La politique du personnel du groupe Terre : où en est-on ?**



**12**

**ES is burning ?**

**14**

**TERRE LIBRE Nord**

« Faire la différence entre donner des vêtements et donner des poubelles ! »



**15**

**TERRE LIBRE Sud**

Première mission au Pérou

**15**

**BRÈVES**

# Édito

## Objectif social, efficacité économique et épanouissement du personnel. Compatibles ?

**V**oici une question fondamentale à laquelle ce numéro tente d'apporter une réponse.

Précédemment, nous avons abordé les questions de gestion de volontaires, de gestion de la diversité des personnes ou encore de la mise en œuvre de la démocratie en entreprise. Mais de la gestion globale du personnel pour le motiver à s'impliquer, à participer, à être efficace, à rester dans l'entreprise, pour le valoriser, lui donner de la reconnaissance, etc. qu'en est-il dans l'économie sociale ? Cette gestion des « ressources humaines » est-elle semblable à toute autre entreprise ? Suit-on des procédures, des recettes, des modèles ? Les entreprises sociales se soucient-elles seulement de la GRH ?

Les quelques exemples cités dans ce numéro vous montreront que la gestion du personnel est bien au centre des préoccupations de notre secteur. Pas de recette ou de procédures à suivre ici, mais bien des innovations, des adaptations selon la réalité de

chaque entreprise et de ses buts sociaux. La coopérative BEES coop. impliquant des membres à la fois propriétaires, travailleurs, volontaires et clients a fait son marché de techniques et outils à travers plusieurs modèles. L'entreprise de formation par le travail Val du Geer employant des personnes porteuses d'un handicap adapte ses solutions pour répondre aux besoins de ses travailleurs. Le groupe Terre gérant plus de 350 salariés répartis dans neuf sociétés doit inventer sans cesse des réponses pour continuer à concilier équité et diversité.

Si l'économie sociale et solidaire peut sembler être un fourre-tout d'entreprises, elle a le mérite de connaître une diversité de réalités qui pousse ses travailleurs à réinventer en permanence ses outils. Créatives pour répondre à des besoins sociaux tout en étant productives et rentables, les entreprises sociales doivent l'être aussi pour l'épanouissement de leur personnel. ■

Anne-Sophie Reynders

# Gérer des ressources humaines ou investir dans l'humain ?

## BEES coop., un supermarché... participatif !

| David Gabriel, chargé de partenariat Amérique latine, Autre Terre asbl

BEES coop. est un projet de supermarché coopératif et participatif à but non lucratif, pensé pour rendre l'alimentation durable accessible à tous. Pour mieux comprendre ce projet, nous avons rencontré Martin Raucent. Ce jeune sociologue de 28 ans né à Namur est un des fondateurs du réseau ADES (Alternative démocratique écologique et sociale) et duquel BEES coop. a émergé.

### Qu'est-ce qui a inspiré l'aventure de BEES coop. ?

BEES coop. est née d'une volonté que nous avons d'agir au quotidien en consommant de façon plus responsable. J'ai personnellement pris conscience qu'il était important de réfléchir à ce que je mangeais, et cela dans une optique beaucoup plus politique que d'alimentation saine. On s'est dit, avec quelques potes, que c'était bien dommage de voir des initiatives comme les GAC (Groupes d'achats communs) reproduire une société de classes. On y voyait trop peu de mixité sociale. L'idée a alors germé de faire évoluer un GAC vers une épicerie sociale...

Notre rencontre avec la Louve à Paris

nous a poussés à réfléchir à quelque chose de plus grand : un « supermarché participatif » au cœur de Bruxelles. Ils nous ont dit qu'il serait en effet plus intéressant comme outil car il permettrait à tous les membres de travailler, d'avoir de plus gros volumes et avec, comme corolaire, des prix plus intéressants.

Cela fait deux ans que le projet se construit. Durant un an et demi, nous sommes trois à y avoir travaillé à temps plein de façon bénévole. Nous sommes payés depuis six mois grâce à une asbl que nous avons créée pour avoir quelques fonds - provenant d'appels à projets publics « Logistique durable », « Mixité sociale » et d'une fondation privée - en vue de l'installa-

tion concrète du magasin coopératif. En attendant, nous avons lancé une petite épicerie, le « Bees labo market », pour que les gens commencent à s'habituer à acheter, à participer et à consommer « Bees ».

### Qu'est-ce que c'est qu'un supermarché participatif ?

Dans notre cas, cela signifie que le coopérateur a trois casquettes :

- propriétaire : il achète une part à 100 € ou à 25 € pour les revenus modestes ;
- travailleur : il s'engage à travailler trois heures par mois au supermarché de façon volontaire ;
- client : il peut évidemment faire ses courses dans le supermarché.



**Le supermarché est co-construit par près de 90 personnes réparties dans une douzaine de cellules de travail.**

par une poignée de personnes et compte actuellement 16.500 membres (coopérateurs) qui y participent selon les critères que je viens d'évoquer. Ils ont

Mais attention, pour pouvoir devenir client, il faut avoir les deux premières casquettes. C'est donc une coopérative « fermée » puisque « réservée » aux coopérateurs qui y participent.

### Et d'où vient ce modèle ? Cela fonctionne-t-il ailleurs ?

Pour l'instant, si ce modèle est à ma connaissance en réflexion par une série de porteurs de projets dans différentes régions de France et de Belgique (entre autres à Charleroi), il est surtout en fonctionnement à New-York depuis 40 ans.

Le « Park slope food coop » a été mis en place à Brooklyn en 1973

notre ambition est également de dépasser les 2.000 membres !

**On est donc bien loin de la conception habituelle d'un supermarché, surtout en termes de**

### gouvernance !

En effet, les travailleurs permanents seront davantage des animateurs de volontaires et effectueront les tâches quotidiennes, qui ne peuvent pas être déléguées à un volontaire, comme la gestion des stocks, des commandes...

C'est donc une gouvernance novatrice et participative qui demande pas mal de mise au point. Le supermarché est d'ailleurs co-construit par près de 90 personnes réparties dans une douzaine de cellules de travail qui vont de l'aménagement du magasin, à la communication en passant par l'approvisionnement, les finances, etc.



Pour notre fonctionnement on s'inspire des principes sociocratiques. Chaque cellule élit une personne qui la représente au sein du comité de coordination qui prend les décisions tactiques. L'Assemblée générale (AG) a en charge les décisions politiques ou stratégiques et enfin, chaque cellule est compétente pour les décisions opérationnelles.

Le Conseil d'Administration (CA) composé de quatre personnes, est invité permanent du comité de coordination (15 personnes) et ne se réunit jamais sans ce dernier. C'est un arrangement qu'on a trouvé pour respecter les prescrits légaux tout en permettant une gouvernance la plus participative possible. Le CA a donc davantage un rôle de validation des résolutions du comité de coordination. Le CA doit jouer le jeu car il est contrôlé par l'AG dans laquelle se retrouvent tous les coopérateurs et qui suit le principe « une personne - une voix » indépendamment du nombre de parts dans l'entreprise.

S'ajoute à cela un comité sociétal qui est un organe de vigilance s'assurant que les finalités décidées par l'AG sont et restent bien poursuivies par la coopérative.

Le système d'organisation du travail est assez complexe et on a appris que pour gérer un supermarché participatif il faut être en même temps très clair et flexible. On va s'inspirer du modèle de New-York où plusieurs régimes de travail se côtoient afin de mobiliser et d'intéresser le plus de monde possible. Sans oublier les sanctions en cas de manquement des coopérateurs, puisque ce modèle repose en grande partie sur leur engagement et leur disponibilité.

#### Quel est le public de BEES coop. ?

BEES coop. a clairement la volonté de s'inscrire dans une dynamique

**On s'inspire des principes sociocratiques. Chaque cellule élit une personne qui la représente au sein du comité de coordination qui prend les décisions tactiques.**

d'économie sociale et de cohésion sociale. Pour l'instant nous n'avons pas encore la mixité sociale que l'on voudrait, mais c'est davantage dû au mode d'organisation du moment qui demande beaucoup de réunions en

soirée. Ceci dit, il y a quand même déjà un mélange de générations et de motivations.

En parallèle, nous allons mettre en place des cours de cuisine et une recherche action avec l'Université Libre de Bruxelles pour un accès facilité à une alimentation de qualité. Elle va servir à comprendre les déterminants sociaux, culturels et économiques des différentes populations fragilisées au niveau de l'alimentation. On va également mettre en place des ateliers de sensibilisation à l'alimentation durable pour viser une triple mixité : culturelle, sociale et intergénérationnelle.

#### En terme de financement, quelles sont vos attentes ?

On a envie d'être autonome et de fonctionner au maximum sans subsides. Évidemment, on en aura un peu besoin au départ afin de lancer l'entreprise, mais à terme on veut pouvoir s'en émanciper.

Pour faire notre appel aux coopérateurs et à l'épargne citoyenne, nous avons développé trois types de parts qui sont autant de façons de s'engager :

- Part A : consommateur = travail + courses
- Part B : personnes morales = obligation de contrepartie définie au cas par cas et qui permet, pour l'organisation coopératrice, de faire ses courses.
- Part C : soutien = participation à l'AG mais pas de courses.

La part B est très intéressante en

# ETA Jean Gielen

« Oser les compétences des personnes en situation d'handicap : notre quotidien. »

ETA Jean Gielen - [www.jeangielen.be](http://www.jeangielen.be)



termes de mixité sociale car elle va nous permettre de collaborer avec des organisations et d'atteindre leurs publics-cibles. Par exemple, un centre d'alphabétisation qui serait coopérateur pourrait inviter son public à venir travailler au magasin. Un centre culturel pourrait nous prêter une salle et faire ses courses en échange.

**Un grand merci pour votre magnifique initiative qui risque bien de donner l'envie de faire des courses !**

**i** <http://bees-coop.be>  
[www.reseauades.net](http://www.reseauades.net)  
[www.lalouve.net](http://www.lalouve.net)  
[www.foodcoop.com](http://www.foodcoop.com)

# Les ETA : réinventer les relations

| **Luc Lambert**, chargé de communication, ONG Autre Terre

Comment une entreprise active dans le secteur social peut-elle rendre compatibles la recherche de l'efficacité économique avec l'accomplissement personnel de ses salariés ? Afin de nous aider à comprendre comment une Entreprise de Travail Adapté (ETA) peut innover dans la gestion de son personnel, nous avons choisi de nous adresser à Françoise Courdesse, assistante sociale au Val du Geer et ancienne responsable du personnel de cette entreprise.

**L**e Val du Geer est une ETA reconnue pour son engagement social envers les personnes handicapées. Elle compte près de 250 travailleurs dont 78% sont porteurs d'un handicap. Son but est d'offrir à ces personnes la possibilité d'être mieux intégrées dans notre société à travers un travail. Être une ETA offre certes un avantage concurrentiel sensible à l'entreprise, mais lui amène aussi toute une série d'exigences liées à ses travailleurs, qui lui imposent d'innover continuellement dans le domaine des ressources humaines car l'ensemble des relations avec les travailleurs est à réinventer en permanence.

## Comprendre ses travailleurs

D'un point de vue managérial, le travail avec des personnes handicapées se réduit trop souvent à « l'adaptation des outils sur lesquels les travailleurs vont intervenir ». S'il est vrai que le Val du Geer a investi dans ses postes de travail ou dans un système de pointage visuel adapté au personnel, le travailleur y est cependant bien plus qu'un simple opérateur : le succès de l'ETA réside dans le comportement de ses travailleurs et leur aptitude à s'entraider.

## Aider le travailleur sur son lieu de travail

L'intégration du personnel handicapé commence dès son engagement : il est placé sous la tutelle d'un moniteur-superviseur qui, après l'avoir évalué sur ses aptitudes comportementales, intellectuelles et physiques, le dirigera vers les formations qui lui permettront de s'épanouir dans son travail. Il restera cependant sous la supervision d'un responsable, spécialement formé, qui l'aidera à s'intégrer, à améliorer ses capacités et qui sera à son écoute.

## Aider le travailleur dans sa vie de tous les jours

Du fait du handicap de certains travailleurs, les besoins ne s'arrêtent pas aux portes de l'entreprise : « ils sont généralement plus dépendants des services de l'assistante sociale que les travailleurs valides. Il faut souvent les accompagner dans la lecture des courriers reçus, compléter pour eux divers documents qui leurs sont adressés par les mutualités, les syndicats, les administrations... », nous confie l'assistante sociale du Val du Geer. Cette spécificité a amené l'entreprise

**Du fait du handicap de certains travailleurs, les besoins ne s'arrêtent pas aux portes de l'entreprise.**

à faire le choix de disposer d'un bureau d'assistance sociale ouvert en-dehors des heures de travail afin de pouvoir aider aussi les travailleurs dans leur vie quotidienne.

On le voit, en étant à l'écoute de ses travailleurs et en mettant en place des mesures d'accompagnement adaptées, le Val du Geer a réussi à mettre en place une politique de gestion des ressources humaines qui lui permet de relever les mêmes défis que les entreprises classiques. En Belgique, les ETA réussissent à réinsérer de nombreuses personnes en difficulté sur le marché du travail classique, tout en répondant aux attentes de qualité de notre monde moderne. Leur atout majeur réside dans l'investissement qu'ils effectuent dans leur capital humain, qui leur permet d'engendrer une dynamique productive positive et porter haut les valeurs de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS). |

1. Le personnel d'encadrement suit 2 jours de formations par an, financées par l'AVIQ, destinées à améliorer ses aptitudes pédagogiques.

 [www.valdugeer.be](http://www.valdugeer.be)

## Jefar

« L'objectif principal de notre asbl est d'accompagner nos stagiaires chercheurs d'emploi dans la construction de leur avenir. À cette fin, nos formateurs ont le souci, par une remise à niveau constante de leurs savoirs ainsi que de leurs expériences, de leur mettre à disposition les outils et les moyens nécessaires pour progresser afin de les aider à devenir acteur de leur futur. De nombreuses formations sont accessibles à leur demande et permettent ainsi à nos formateurs de s'améliorer de jour en jour dans l'accompagnement et l'encadrement de notre public, et ce, y compris une fois la formation terminée. »

Jefar asbl - [www.jefar.be](http://www.jefar.be)



## Atelier Du Monceau

La démocratie au sein de notre entreprise : « Tous ensemble autour des discussions partagées ».

Atelier Du Monceau - [www.dumonceau.be](http://www.dumonceau.be)



Atelier du Monceau

# La politique du personnel du groupe Terre : où en est-on ?

| Daniel D'Ambrosio, chargé d'éducation permanente, Groupe Terre asbl

En 2013, la validation par l'assemblée générale des travailleurs de la politique salariale au sein du groupe Terre mettait un terme au vaste chantier de la construction d'une politique du personnel, entrepris sept ans plus tôt. Cette pierre angulaire qu'est la politique salariale donne les moyens d'engager des travailleurs qualifiés, tout en maintenant une tension salariale basse (de 1 à 2,7). Mais se donne-t-elle les moyens de les garder ? Flore Vanden Eynden, accompagnatrice dans le cadre de la politique du personnel, nous apporte son éclairage.

**Flore, peux-tu rappeler comment est né ce chantier de la politique du personnel ?**

La politique du personnel est née de la politique salariale. En 2006, tous les travailleurs engagés au sein du groupe Terre disposaient d'un même salaire de base, à savoir 1.500 euro brut, peu importe la fonction. Cependant, avec cette politique, on ne parvenait pas à recruter des personnes qualifiées. Face à ce problème, l'assemblée générale des travailleurs a été sollicitée et a souligné l'importance de disposer d'une grille salariale claire. En 2008, une première grille était proposée. L'assemblée générale a alors fait remarquer qu'il était essentiel de disposer de critères objectifs pour placer les travailleurs sur cette grille, amenant ce projet de politique salariale vers celui, plus



large, de politique du personnel comprenant cinq volets : description de fonction, rémunération, recrutement, formation et évaluation. En d'autres termes, deux objectifs

ont conduit à la mise en place de la politique du personnel : d'une part, proposer un salaire attractif pour donner envie aux gens de travailler pour le groupe Terre, tout en main-

tenant une tension salariale basse, d'autre part recruter des personnes qualifiées. Dans ce cadre, la politique salariale fut la porte d'entrée pour l'élaboration de la politique du personnel. En 2013, elle en était devenue en quelque sorte la porte de sortie.

**Depuis la mise en place de la politique du personnel, quel phénomène observes-tu ?**

Avec cette politique du personnel, nous nous sommes donnés les moyens d'engager des travailleurs qualifiés. Cependant, avec notre politique salariale actuelle, la possibilité de progresser dans la même catégorie de fonction est tellement minime qu'on se demande si on se donne les moyens de garder notre personnel. Grâce à la vision et aux valeurs défendues par le groupe Terre, on est capable de le garder, puisque le salaire n'est pas le seul facteur de motivation. Cependant, ce discours n'est pas toujours tenable. Un dysfonctionnement de la grille salariale, c'est son caractère transversal, pour les employés. Le fait qu'on ait voulu une seule grille applicable à tous les employés avec des mêmes réalités de métier ne valorise pas les compétences liées au savoir.

**Quelle est la conséquence principale de ces dysfonctionnements ?**

En 2006, la politique du personnel est née de problèmes liés au recrutement d'une personne qualifiée. Dix ans plus tard, en ayant voulu avoir une politique salariale commune à toutes les sociétés du

groupe Terre, on se retrouve face au même problème. Aujourd'hui, on se demande si on peut appliquer cette même réalité à toutes les sociétés.

**Avec cette politique du personnel, nous nous sommes donnés les moyens d'engager des travailleurs qualifiés.**

La question de leur autonomie d'un point de vue salarial, parce qu'elles ont toutes une réalité de marché différente, devra être posée à l'assemblée générale dans un futur proche. ■

## Les 3'R et Caract'R asbl

« Rien ne sert de courir, il faut s'engager à point ! » Nous utilisons cette phrase dans la mobilisation de nouveaux bénévoles. Dans notre organisation, le bénévolat continue à avoir une place très importante, à côté des travailleurs salariés et des travailleurs en insertion. La mixité de l'équipe nous amène des tensions, c'est sûr, mais aussi bien des opportunités de développement mutuel !

Les 3'R et Caract'R asbl - [www.3r-caractr.be](http://www.3r-caractr.be)



# ES is burning?

**Laurence Collard**, chargée de dossiers chez Groupe Terre asbl et **Vincent Oury**, directeur d'Autre Terre asbl

Le burn-out<sup>1</sup>, décrit comme maladie de notre civilisation, reste pourtant un phénomène mal compris. La première littérature scientifique à son sujet paraît dans les années 70. À l'époque, on pensait qu'il ne touchait que le secteur médical (infirmiers, médecins, etc.) et les professions sécuritaires (policiers, militaires, etc.). Or, on se rendra vite compte qu'il s'étend à d'autres pans de notre société. Cela fait seulement une dizaine d'années qu'il est entré dans le vocabulaire du citoyen lambda et pourrait pourtant devenir LA maladie du XXI<sup>e</sup> siècle. Il occupe par ailleurs une place de plus en plus grande au sein des politiques de GRH. Sommes-nous tous égaux face au burn-out ? Est-ce que certains secteurs, dont l'économie sociale, en sont davantage victimes ? Quelles en sont les causes ? Comment prévenir/guérir d'un burn-out ? Réponses dans l'article.

## Définir le burn-out pour mieux l'identifier

Pascal Chabot (auteur de « Global Burn-out ») le définit comme étant « la crise de foi, le désespoir de ceux qui ont espéré, l'épuisement de ceux qui pourtant s'activaient au mieux pour construire la société, et pour s'épanouir sous sa protection ». Anne-Françoise Gailly<sup>2</sup> résume en disant qu'il s'agit globalement d'« un souci d'écologie entre ce que l'on donne et ce que l'on reçoit ». Par ailleurs, le burn-out est régulièrement confondu avec d'autres situations : l'épuisement ou le surmenage se résolvent avec un peu de repos ; la dépression qui est un état de profond mal-être et qui touche la personne de manière globale, lui retirant tout désir. La personne en burn-out se sent mieux après un temps d'éloignement de la source de son mal-être. Le burn-out est un

phénomène sournois lié à l'excès sur la durée et contrairement à ce que l'on peut penser, il touche en priorité des personnes fortes et enthousiastes qui ne s'autorisent pas de moments de faiblesse par culpabilité. Un phénomène « inverse » conduit aux mêmes symptômes : le bore-out. Il s'agit de personnes qui s'ennuient au travail : soit parce qu'elles n'ont pas suffisamment de tâches, soit parce que celles-ci sont en-deçà de leurs qualifications.

## Focus sur le secteur de l'économie sociale

Peut-on réellement penser que le burn-out soit plus important dans le secteur

**Les travailleurs du secteur de l'économie sociale sont, « protégés par leur engagement. Mais c'est aussi précisément ce qui va constituer le piège dans lequel ils pourraient un jour tomber ».**

non marchand que dans le secteur dit « traditionnel » ? Difficile à chiffrer... Une étude est en cours. C'est ce que nous affirme Annalisa Casini, professeure à la faculté de psychologie de l'UCL : « nous collectons en ce moment des données sur cette question ». Anne-Françoise Gailly émet l'hypothèse que ce sont « les déclencheurs qui sont différents dans les secteurs dits d'engagement ». Les principales causes mises

en avant par Julien Winkel, journaliste à Alter Echos et auteur de l'article « Dur dur d'être un travailleur social » sont les suivantes :

- **L'existence d'un clivage** entre l'idéal de son métier et la réalité



prosaïque qui en devient une source de frustration pour les travailleurs ;

### - Le manque de reconnaissance

matérielle et financière (rémunération, voiture de société, avantages sociaux, etc.) ;

### - Une charge de travail trop importante

par employé et un manque de moyens financiers pour engager davantage de personnel et alléger la charge de travail des autres ;

### - Des tabous concernant l'argent, le temps, etc.

Ces anti-valeurs sont de véritables bombes à retardement.

### - Un manque d'organisation

dans certaines structures : absence de définitions de fonction, d'évaluation du travail, organigramme inexistant ou trop horizontal, etc.

relayée au second plan, la recherche perpétuelle de financement, etc.

**Le bien-être au travail passe aussi par cette écologie personnelle.**

Anne-Françoise Gailly ajoute que les travailleurs du secteur de l'économie sociale sont, dans un premier temps, « protégés par leur engagement. Mais c'est aussi précisément ce qui va constituer le piège dans lequel ils pour-

raient un jour tomber ». Néanmoins, l'environnement de travail n'est pas le seul déterminant. En effet, Anne-Françoise Gailly nous explique que « le burn-out, c'est la rencontre entre un individu et un environnement ». Donc « même si l'environnement ne change pas, la personne peut adopter une nouvelle posture et ainsi se préserver... pendant quelques temps ».

## Préventions et solutions

Les causes citées précédemment ne peuvent être résolues par une solution miracle. Trois instances entrent en jeu : le travailleur, l'entreprise

sociale et les gestionnaires en ressources humaines. Chacun fait autant partie du problème que de la solution. Selon Charlotte Moreau, doctorante au Centre d'Économie Sociale, « rien n'est jamais simple car il n'y a pas toujours une seule réponse. Les ES ont la volonté de prendre la question en main, mais on se trouve à un balbutiement de la GRH dans l'économie sociale. La GRH doit s'adapter à des réalités différentes, des processus de gestion multiples et/ou des contraintes budgétaires. La professionnalisation du secteur n'est pas forcément la solution à tous les maux qui peuvent entraîner le burn-out ». Anne-Françoise Gailly ajoute « qu'il faut toujours trouver un juste milieu dans tout. L'excès nuit, même lorsqu'il s'agit d'une cause à laquelle on croit profondément. Il faut veiller à ce que j'appelle l'écologie personnelle des individus. S'occuper de soi c'est un point de vue perçu par beaucoup comme de l'individualisme, voire carrément de l'égoïsme. Lorsqu'on pense au bien-être au travail dans ces milieux-là, on pense luttes syndicales, solidarité, etc. Mais le bien-être au travail passe aussi par cette écologie personnelle. Je considère même que c'est juste une élémentaire question de cohérence de valeurs ». Les gestionnaires en ressources humaines doivent pouvoir veiller à l'énergie de leur personnel. Il ne sert à rien de s'élancer en sprint lorsque l'on veut courir un marathon. |

1. Littéralement en anglais « se griller », « s'éteindre ».

2. « Riche d'une palette de casquettes qui va de consultante à blogueuse, de coach à conférencière, de thérapeute à formatrice, de magicienne à auteure, j'accompagne depuis 2007 des organisations, des entrepreneurs-e-s, des équipes et des individus, hommes et femmes de tous âges, qui ont en commun l'envie de (re)trouver de la légèreté et de l'épanouissement dans tous les domaines de leur vie. »  
Infos : <https://afgailly.com/>

## Première mission au Pérou

| Vincent Oury, directeur d'Autre Terre

**E**n directeur soucieux d'appréhender la réalité de terrain, j'ai accompagné la mission au Pérou de notre chargé de programmes, David Gabriel, du 15 au 27 avril. Je partage ici les moments forts de cette visite.

Samedi 16 avril : arrivée à Lima – David, arrivé quelques jours plus tôt, me relate la visite des projets encadrés par notre partenaire Cedel dans la région de Huancayo. Il y a notamment goûté un fromage délicieux produit par le « Réseau des productrices de Jauja ». Je regrette d'avoir manqué le début de la mission. Le lendemain matin, nous partons vers Ayacucho. Lundi 18 avril : visite des champs et installations de la communauté de Pamparque, soutenue par notre partenaire Idesi. Production bio de quinoa, de kiwicha, d'avocats, de tara. Toute l'équipe est au complet et nous explique le rôle essentiel des réserves d'eau construites quelques années auparavant qui ont permis de sauver les cultures lors de la sécheresse qu'ils viennent de vivre.

Mardi 19 avril : participation à l'assemblée générale de la coopérative « Frutos del Ande ». Plus d'une cinquantaine de producteurs-coopérateurs ont fait le voyage et se réunissent dans les locaux un peu étroits d'Idesi. La coopérative s'occupe de la commercialisation et de la distribution des produits (quinoa, kiwicha, tara, avocats, etc.). Les coopérateurs sont très attentifs lors de la présentation des chiffres 2015. On termine la rencontre par une photo de groupe. Mercredi 20 avril : visite des parcelles cultivées par Don Romulo à Pacaycasa. Aidé par le programme, et maintenant



rejoint par trois de ses enfants et d'autres membres de sa communauté, il a planté là-bas 2.500 arbres de tara. En chemin, il partage avec nous ses projets pour l'avenir : étendre encore les parcelles, se lancer dans la culture d'avocats pour se diversifier, démarrer une activité d'agro-tourisme. Pour lui, c'est très clair, le travail est à créer à la campagne, pas dans les villes !

Jeudi 21 avril (soir) : arrivée à Arequipa, demain nous rencontrons les représentantes de notre partenaire Cecycap, qui encadre le projet des Femmes Écosolidaires.

Vendredi 22 avril : après avoir suivi Maria et son groupe lors de leur collecte en porte-à-porte de déchets non-organiques dans le quartier de Miraflores, nous assistons à une réunion du réseau des femmes, qui se tient sur le terrain du centre de tri, acquis en 2011 via le programme d'Autre Terre. L'ensemble de la chaîne nous est expliqué par Juanita, présidente du réseau : les déchets arrivent en camion et sont placés contre ce mur. Ils sont ensuite triés dans la journée ; ici les papiers ; là, les cartons ; dans ce coin,

les « Tetra pak ». Le tas qui se trouve au milieu, ce sont des plastiques prêts à être enlevés par une société qui les rachète. Si l'activité génère aujourd'hui des bénéfices suffisants pour la quasi-totalité des membres du réseau, l'appui des municipalités reste essentiel. Preuve de leur implication, des représentantes de la municipalité de Paucarpata assistent à la réunion et en profitent pour confirmer leur soutien au projet. Les membres du réseau reçoivent de nouveaux uniformes et on termine une nouvelle fois par une photo de groupe !

Dimanche 24 avril : de retour à Lima, nous nous rendons sur le marché de producteurs du quartier de Magdalena. Nous y retrouvons Martial venu de Pamparque pour vendre les céréales produites par sa communauté. Nous nous rendons très vite compte que la petite échoppe marche très bien et que les produits de la coopérative sont très appréciés.

Lundi 25 avril : c'est déjà le retour d'un voyage très enrichissant, bien rempli et truffé de belles rencontres... et que j'aurais souhaité plus long.

## « Faire la différence entre donner des vêtements et donner des poubelles ! »

| Claudia Marongiu, directrice du service communication-éducation, Groupe Terre asbl

**D**epuis février 2016, plusieurs communes du Hainaut ont abandonné le sac-poubelle pour le conteneur à puce. Avec ce système, le citoyen paie l'enlèvement de ses déchets proportionnellement à la quantité déposée. Il doit être plus juste et encourager ceux qui font des efforts pour réduire leurs déchets. Il a cependant des effets pervers puisque certains citoyens se débarrassent maintenant de ceux-ci dans nos bulles à textile. Christian Dessart, directeur de Terre asbl, soulignait début avril dans un reportage sur Télé-Sambre, l'ampleur du problème : « Les déchets représentent

maintenant plus de 20% de notre collecte. Il n'y a pas d'autres choix que de les envoyer à l'incinérateur. Notre métier est de trier des vêtements pour, notamment, les vendre à bas prix dans nos magasins. Ces déchets mettent en danger l'équilibre économique de l'association. **Sur base des statistiques du premier trimestre, le surcoût annuel a été estimé à 400.000 €** ».

Terre asbl tire la sonnette d'alarme et rappelle à la population que seuls les dons de vêtements réutilisables permettent la poursuite de sa mission d'insertion par le travail.

La prochaine ouverture d'un centre

de tri à Couillet prévoit la création de 15 emplois supplémentaires. Mais, si la situation ne change pas, c'est toute l'activité de récupération de textile dans le Hainaut qui sera menacée, soit **une centaine d'emplois**.

Terre asbl remercie d'ores et déjà la population pour la fidélité qu'elle lui témoigne depuis plus de soixante ans, et espère qu'elle pourra continuer à compter sur son soutien pour poursuivre le développement de son action sociale. **Pour cela, rien de plus simple : les déchets dans la poubelle à puce et les vêtements usagés dans la bulle à textile.**

## Brèves

### NOUVEAU ! Brocante de la solidarité d'Autre Terre en juin

Après la brocante de la solidarité en automne et au printemps, voici la brocante d'été ! En espérant que le soleil sera effectivement de la partie, Autre Terre vous offre l'occasion de chiner solidaire une fois de plus les 24 et 25 juin prochains !

- **Vendredi 24 juin dès 18h**  
Brocante by night et concerts gratuits
- **Samedi 25 juin de 8h à 16h**  
Grande brocante et animations

Programme complet : [www.brocanteterre.be](http://www.brocanteterre.be)  
Adresse : parc industriel des Hauts-Sarts,  
4<sup>e</sup> avenue 45 à 4040 Herstal

### Les agroécologistes du Burkina font entendre leurs voix lors des « RIR-OGM »

Alors que le Burkina Faso va cesser de produire du coton OGM en 2016, se sont tenues ces 22, 23 et 24 avril les *Rencontres Internationales de Résistance aux OGM* (RIR-OGM) à Ouagadougou. Ces rencontres, soutenues par Autre Terre, ont permis de faire débattre la population et la société civile burkinabé sur sa souveraineté alimentaire, les dangers des OGM et l'importance de l'agroécologie. Au terme de celles-ci, une déclaration appelant à un moratoire de 10 ans sur les OGM a été publiée. Outre la forte mobilisation de la population burkinabé lors des différentes conférences et débats, les RIR-OGM ont reçu le soutien de leaders tels que Vandana Shiva et José Bové. Une vraie reconnaissance pour le mouvement agroécologiste burkinabé !

Voir la vidéo : [www.youtube.com/watch?v=7adbRXZvM14](http://www.youtube.com/watch?v=7adbRXZvM14)

52<sup>ème</sup>

# BROCANTE *Terre*



Zoning des Hauts-Sarts  
4<sup>e</sup> avenue - Herstal

Les bénéfices de la brocante financent nos projets de développement

## Les 24 & 25 juin 2016

Vendredi 24 juin  
Brocante nocturne  
Soirée « Radio Bistrot »  
Entrée payante: 1 €

Samedi 25 juin  
Grande brocante  
solidaire de 8h à 16h  
Entrée gratuite

Réservations à partir du 03 mai 2016  
04/240 63 90 – WWW.BROCANTETERRE.BE

**terre**

est une publication destinée à promouvoir l'économie sociale et solidaire  
à travers des initiatives ainsi que des réflexions du Nord et du Sud.

Abonnement gratuit sur simple demande

T : +32 (0)4 240 68 48 - E : [info@autreterre.org](mailto:info@autreterre.org)

[www.autreterre.org](http://www.autreterre.org) - [www.terre.be](http://www.terre.be) - [www.entreprendreautrement.be](http://www.entreprendreautrement.be)



Ne me jetez pas,  
faites-moi circuler auprès  
de vos proches !

