



COLLECTIF
CONTRE LES
VIOLENCES
FAMILIALES ET
L'EXCLUSION

Lutte contre le passage en franchise des magasins Delhaize : entretien avec une travailleuse syndicaliste

Par Juliette Léonard



Cette année 2023 a été marquée par l'impressionnante mobilisation contre le passage en franchise des magasins Delhaize. Dans cette analyse, nous tentons de comprendre les différents enjeux liés à cette franchisation : qu'implique-t-elle ? En quoi affecte-t-elle les conditions de travail des employé-e-s ? Pourquoi les femmes sont particulièrement impactées ? Afin de répondre à ces questions, nous avons interviewé Laurence, travailleuse chez Delhaize et déléguée syndicale.

Durant plusieurs mois de l'année 2023, de nombreuses/eux travailleuses/eurs de Delhaize se sont mobilisé-e-s avec détermination afin de défendre leurs droits. Des actions variées, telles que des manifestations, des blocages et des piquets de grève, ont eu lieu, avec le soutien de client-e-s, syndicalistes et autres militant-e-s. Ces luttes ont émergé dans un secteur où de nombreuses femmes¹ sont employées et qui est marqué par des conditions de travail éprouvantes : "dans l'ensemble, les travailleurs du commerce perçoivent un salaire inférieur de 30 % au salaire moyen en Belgique. Et il y a beaucoup de temps partiels, des horaires variables, des prestations tardives et le week-end, la pénibilité due au port de charge, aucune maladie professionnelle reconnue, un manque de valorisation et de reconnaissance"². Au CVFE, il nous semble essentiel de soutenir les mouvements sociaux qui visent à défendre nos acquis et/ou à en conquérir de nouveaux et, en particulier, ceux qui participent à l'autonomie économique des femmes. Nous avons donc voulu mettre en lumière cette lutte et ses différents enjeux en développant, comme à notre habitude, une perspective de genre.

C'est donc avec joie que, pour cette analyse, nous avons interviewé Laurence, travailleuse au Delhaize de Herstal depuis 26 ans ("J'y ai même commencé comme étudiante, ma maman y travaillait aussi, je suis un enfant de chez Delhaize"). Elle y a occupé différents postes et y est désormais embauchée boucherie. Le magasin de Herstal avait déjà connu des mobilisations en réaction à la restructuration de 2015 qui le menaçait de fermeture. Laurence décrit les travailleuses/eurs de ce Delhaize comme étant "déjà un peu des survivants". Elle-même est devenue déléguée syndicale en 2016 suite à la perte d'emploi de son mari en raison d'une faillite qui lui a fait prendre conscience, dit-elle, "de la chance qu'on avait d'avoir des délégués qui pouvaient nous défendre, nous informer et nous tenir au courant". Elle nous spécifie "faire ça vraiment pour aider les collègues". Laurence a donc été très active dans cette lutte contre la franchisation.

¹ En France, 58% des salariées du secteur de la grande distribution sont des femmes: (<https://www.jebosseengrandedistribution.fr/2020/05/21/chiffres-grande-distribution-france/>)

² Extrait d'une interview de Myriam Djegham : <https://fr.socialisme.be/96493/delhaize-6-mois-de-resistance-interview-de-myriam-djegham-cne>. Notons également qu'en France, "76% des employé-e-s de caisse sont des femmes. Entre 2017 et 2019, 55% des employé-e-s de caisse étaient à temps partiel. 37% gagnaient moins de 1 250 euros net par mois, 77% moins de 1 500 euros net, et le salaire net médian était de 1 300 euros net par mois" : <https://www.oxfamfrance.org/communiqués-de-presse/nouveau-rapport-sur-les-inegalites-dans-la-grande-distribution-a-lered-du-covid/>

La franchisation c'est le fait pour une société, ici Delhaize, d'externaliser la gestion de ses magasins - et donc de la main d'oeuvre - à des indépendants : les magasins franchisés deviennent des "entités juridiquement indépendantes" mais continuent de "dépendre du réseau de distribution" de la société³ et vendent les produits de cette marque. Ces différentes entités ne sont plus soumises aux mêmes cadres légaux et commissions paritaires⁴. Ce qui, comme nous allons le voir, impacte les conditions de travail, les horaires, les salaires, le nombre de personnel, la représentation syndicale, etc.

En quelques mots, tu peux nous expliquer pourquoi les travailleurs se sont mobilisés ?

Tout le monde s'est mobilisé contre la franchise parce que pour la plupart des gens, c'était un choix de travailler chez Delhaize. On était fiers d'y travailler, mais c'était pour le gros Delhaize, dans ce qu'on appelle les magasins intégrés. On n'a pas choisi de travailler chez un franchisé, même si c'est plus facile de s'y faire engager. Moi par exemple, quand j'étais jeune, je sortais de l'école et j'ai d'abord eu quelques petits contrats chez Delhaize à Herstal et puis à un moment donné je n'en avais plus et on m'avait dit "va à l'AD Jupille, ils engagent". Et quand j'ai été à cet AD, qui est un franchisé, j'ai bien vu que les conditions n'étaient pas les mêmes qu'à Herstal et je savais que le salaire ne serait pas le même non plus. Donc, j'ai choisi de travailler pour Delhaize-même et pas pour un affilié. Et les ³/₄ des travailleurs c'est pour la même raison : parce qu'il y a la sécurité d'emploi. Ce qu'on n'a pas chez un affilié. On s'est mobilisés aussi parce qu'on a peur de la perte de nos acquis sociaux. Et aussi, il faut savoir que Delhaize a toujours dit, et ils le prétendaient encore dans un CE⁵ un mois ou deux avant l'annonce du 7 mars, que la franchisation n'était pas à l'ordre du jour. Donc on a vraiment tous été bras et jambes coupés quand ils nous ont annoncé le passage à la franchise.

Et tout le monde s'est mobilisé dans les différents métiers présents dans les magasins ?

Pas les adjoints et les directeurs, mais oui on a eu aussi bien des chefs de rayon, des experts, des assistants... Au départ, on a eu une majorité du magasin qui s'est mobilisée. Sauf quelques rares cas, quelques personnes qui ne se sentent pas concernées, peut-être parce qu'ils sont plus jeunes dans la société ou qu'ils ont d'autres diplômes et qu'ils se disent que "de toute façon, si ce n'est pas là, ce sera ailleurs". C'est sûr que selon nos âges, ce n'est pas les mêmes enjeux,

³ <https://use.be/greves-chez-delhaize-mais-que-se-passe-t-il/>

⁴ Les commissions paritaires sont des organes composés d'organisations patronales et d'organisations syndicales qui ont pour but de "regrouper les entreprises exerçant des activités similaires afin de les soumettre à des règlements adaptés aux conditions de travail". Plus d'infos : <https://emploi.belgique.be/fr/themes/commissions-paritaires-et-conventions-collectives-de-travail-cct/commissions-paritaires-1>

⁵ Conseil d'Entreprise

quand on n'est pas encore mariés, qu'on n'a pas encore de famille, c'est différent.

Quels sont les impacts de cette franchisation ?

Delhaize nous assure qu'on part avec notre sac à dos dans lequel il y a tous nos acquis : nos salaires auxquels ils assurent ne pas toucher, nos acquis sociaux comme nos congés, nos vacances... Et aussi nos horaires. Mais on n'est assurés de rien. Par exemple, nos horaires, ils nous disent qu'on va les garder, mais, dans la pratique, ce n'est même pas possible... Déjà, ils vont ouvrir le dimanche et on n'a pas le dimanche dans notre horaire de référence. Et aussi, ils vont certainement fermer un jour ou une demi journée sur la semaine puisqu'on va ouvrir le dimanche. Mais plein de gens ont un horaire qui correspond à ce jour de fermeture...

Et en ce qui concerne les salaires, normalement on garde notre salaire. Mais est-ce qu'on est sûrs et est-ce que les salaires ne vont pas être gelés ? C'est ça la question aussi. Je ne sais pas si on va encore avoir beaucoup d'augmentations ou toutes les augmentations prévues par l'Etat... Parce que les barèmes dans les commissions paritaires des affiliés ne sont pas les mêmes barèmes que les nôtres : les travailleurs sont moins bien payés dans les franchisés⁶. Et, déjà dans le Delhaize où je suis, il y a des différences de salaire : les engagés d'avant 2015, d'avant la restructuration, n'ont pas les mêmes salaires que ceux engagés après la restructuration. Donc il y a déjà des différences. Et il faut bien se dire que les affiliés ne vont pas continuer à engager aux mêmes barèmes que nous [les travailleuses/eurs d'avant la restructuration]. Pour nous ça va changer, même si normalement ils ne peuvent pas. Normalement, tout ça est signé et convenu entre Delhaize et le repreneur mais bon... Qui va être là pour faire le garant de tout ça ? Ce ne sera plus le syndicat...

Oui car il n'y aura plus d'obligation de délégation syndicale...

Non, puisque les $\frac{3}{4}$ vont changer de commission paritaire⁷ et, même ceux qui ont déjà plusieurs magasins franchisés, ils reprennent sous une autre entité juridique. Ce qui fait que s'il n'y a que 45 employés dans le magasin⁸, il n'y a pas de représentation syndicale sur place. Et donc vous devenez le seul garant du respect de vos droits. Ce sera à soi-même de défendre son cas. Et il y a des gens qui vont pouvoir le faire, mais il y en a d'autres qui ne vont pas pouvoir,

⁶ Il peut y avoir jusqu'à 30% de différentiel salarial : <https://www.rtbef.be/article/colruyt-veut-redessiner-les-regles-du-jeu-dans-la-grande-distribution-11263964>

⁷ Ce sont les commissions paritaires qui déterminent les "conditions particulières d'installation et de fonctionnement de la DS. C'est pourquoi, il existe de grandes disparités de statuts selon les secteurs" et que varient le nombre de délégués, les durées des mandats etc. Plus d'infos : <https://www.lacsc.be/csc-militant/concertation-sociale/d%C3%A9l%C3%A9gation-syndicale#d-l-gation-syndicale---l-gislations-et-publications>

⁸ Pour beaucoup de secteurs, une délégation syndicale n'est obligatoire qu'à partir de 50 travailleuses/eurs dans l'entreprise.

pas savoir et qui ne vont pas comprendre ce qui leur arrive... C'est extrêmement rare les repreneurs qui vont rester dans la même commission paritaire avec tout ce que ça implique. Et je pense que c'est aussi une des raisons de Delhaize de franchiser. Parce que la délégation syndicale, c'est quelque chose qui les embête, qui coûte cher, qui leur met des bâtons dans les roues... Et donc ne plus avoir de délégation syndicale, c'est le bonheur pour beaucoup.

Est-ce qu'il y aura d'autres impacts sur les conditions de travail ?

Oui, il y en a d'autres parce que nous on a un CPPT⁹ qui s'occupe de tout ce qui est prévention et, là, il n'y en aura pas... On le voit d'ailleurs quand on va dans des magasins franchisés, ils n'ont pas l'équipement que nous avons : que ce soit l'équipement vestimentaire, que ce soit les chaussures de sécurité, que ce soit l'ergonomie à certains postes comme les caisses ou pour la mise en rayon où on a des petits chariots bien étudiés, etc. Il y a plein de choses sur lesquelles ça va avoir un impact. Parce que nous là, par exemple, on peut aller trouver notre directeur et lui dire "j'ai besoin de nouvelles chaussures de sécurité" et il ne va pas vous répondre "je n'ai pas le budget", non : il commande des nouvelles chaussures. Dans un franchisé, on n'aura peut-être même pas de chaussures de sécurité. Je sais bien que dans un Delhaize qui va passer en franchise, la repreneuse a déjà dit que "ce serait quand même bien qu'on travaille tous en t-shirt et t-shirt à longues manches l'hiver"... Oui ce serait bien pour elle parce que ça coûte moins cher que les gens aient un t-shirt, le lessivent chez eux et qu'ils reviennent avec plutôt que d'avoir une société de nettoyage qui se charge de ça. Par exemple aussi, il y a des magasins où on ne met pas de chaises aux caisses pour qu'ils travaillent plus vite... Et c'est toutes des petites choses comme ça qui vont changer.

Et avec des travailleurs qui ont déjà beaucoup d'ancienneté...

Oui voilà... Et il faut savoir que le travail de réassortisseur, c'est un des emplois qui engendre le plus de troubles musculo-squelettiques parce que c'est répétitif, c'est lourd... Quand on voit sur une journée, toute la charge qu'on déplace, en rayon ou en caisse. Ça engendre plein de problèmes et, chez Delhaize, il y a beaucoup de mi-temps médicaux. Et dans le passage à la franchise, normalement, toutes ces personnes n'ont pas de souci à se faire parce que leur mi-temps médical va être conservé dans un premier temps... Mais un temps partiel médical, après x temps, est revu par les médecins du travail et de la mutuelle. Et il faut l'accord du patron aussi pour l'acceptation des mi-temps médicaux¹⁰. On ne sait pas comment ils vont gérer ça, on ne sait pas si la direction va encore accepter de travailler avec une personne qui a des

⁹ Comité pour la prévention et la protection au travail

restrictions, qui ne peut pas faire plus de x heures de caisse par jour, qui ne peut pas porter plus de x kilos. Mais si on est abîmés comme ça, c'est à cause du travail...

En quoi les femmes sont-elles particulièrement concernées par la franchisation ?

Ce n'est pas qu'elles sont plus concernées que les hommes, mais une femme elle a deux jobs : elle a sa vie au travail et puis elle a sa vie. Et je ne dis pas que les hommes ne participent pas à faire tourner la maison, mais une femme, souvent, est plus responsable de la deuxième vie, celle du ménage. Et la franchisation va certainement toucher aux horaires alors que toute l'organisation d'une femme tourne autour de son horaire de travail : que ce soit pour les enfants ou pour toutes les tâches qu'elle a à effectuer en plus du travail... Et c'est vrai que ça fait peut être plus peur pour une femme que pour un homme d'arriver dans la franchise. Et quand on pense aux femmes qui vivent seules, avec des enfants, ça va être difficile de changer leurs horaires... Elles ont besoin d'une stabilité, elles ont besoin de la sécurité. Mais un franchisé, si vous lui dites "non" trois fois pour un changement d'horaires ou simplement parce qu'il ne vous aime pas : vous n'êtes pas à l'abri d'avoir un C4 pour x ou y raison... Et donc les femmes seules, avec des enfants, elles vont devoir tout accepter : dans le travail, dans les horaires, dans la disponibilité... Parce qu'elles auront peut-être peur de perdre leur emploi. Et aussi, on sait ce qu'on paye pour un loyer, ce que coûtent les charges de nos jours. Et les femmes sont peut-être moins souvent à temps plein que les hommes, justement pour avoir plus de temps à consacrer au reste. Et payer tout ça avec un salaire qui n'est pas un salaire de temps plein...

Et puis aussi, c'est évident que, notre travail, c'est un travail qui est accessible à tout le monde. On a beaucoup de gens qui n'ont pas fait d'études particulières et qui n'ont pas tellement le choix de travailler dans le secteur du commerce. Et dans les femmes aussi... Et se dire que si on dit "non", si on n'est pas flexible, si on ne fait pas ce qu'on nous demande, c'est risqué pour sa place... forcément c'est difficile.

Pour revenir sur les différentes réalités évoquées, en effet, 8 familles monoparentales sur 10 ont à leur tête une femme¹¹. En ce qui concerne les temps partiels, 2 femmes sur 5 travaillent dans ce type de régime (contre environ 1 homme sur 10)¹². Et à propos de l'inégale répartition des tâches domestiques, de nombreux chiffres existent pour quantifier le phénomène sous

10 En effet, obtenir un mi-temps médical n'est pas toujours aisé et peut être refusé par l'employeur et c'est à nouveau un long parcours qui attend la travailleuse ou le travailleur qui veut faire reconnaître ce refus comme étant de la discrimination. Plus d'informations : <https://www.droitsquotidiens.be/fr/question/mon-employeur-peut-il-me-licencier-alors-que-je-suis-malade>

11 https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/apercu_statistique_gm_2020_fr_5.pdf

12 <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/le-travail-temps-partiel>

différents angles et révèlent à quel point ces tâches sont majoritairement endossées par les femmes. Par exemple, "81 % des femmes belges effectuent quotidiennement des tâches domestiques, contre 33 % des hommes¹³". Par ailleurs, les femmes sont également plus souvent en situation de dépendance financière et de précarité¹⁴.

Est-ce que les femmes se sont particulièrement investies dans les luttes de ces derniers mois ?

Oui, on a eu énormément de femmes, peut-être même plus de femmes que d'hommes, même si je n'ai pas recensé, mais, oui, elles se sont autant investies que les hommes. Mais, ce que j'ai constaté, c'est qu'au départ certaines étaient fort investies et puis par la suite on aurait dit qu'elles ont eu un frein... Alors le frein... Moi, mon mari, il a toujours compris à 100% mon implication dans la lutte, surtout en tant que déléguée, mais je ne suis pas sûre que tous les maris étaient aussi ouverts à laisser autant de place à ce combat dans leur vie de famille. Parce que ça a pris énormément de place. Donc on a vu des dames fort investies au début, qui par la suite l'ont été beaucoup moins. Je suppose qu'il doit y avoir d'autres raisons, mais je pense que pour certaines femmes cette pression de la part de leur mari a joué dans leur investissement.

Oui ce n'est pas facile quand on est une femme de concilier sa vie familiale avec un engagement dans un mouvement social...

Oui, moi il y a des jours où je faisais "piquet" toute la journée devant mon magasin, je rentrais dix minutes pour me changer, boire un café et je leur disais [à la famille] "il y a une lasagne dans le frigo, je repars parce que ce soir on a une réunion". Et c'est pas forcément faisable pour tout le monde, ça j'en suis bien consciente.

Oui quand on a des enfants, des personnes à charge ou qu'on est mamans solos...

Oui, pour les mamans solos et aussi selon certaines conditions, qu'on soit aisé ou moins aisé... Il y a aussi peut-être des gens qui ont eu peur des retombées de notre implication dans ce combat. Peur de ce qui allait nous retomber dessus, de ce qui va se passer après pour notre carrière. Oui, il y a des gens qui se sont un peu retirés pour ce genre de raisons¹⁵.

13 https://igvm-iefh.belgium.be/sites/default/files/downloads/pb-combinatie-cijfers2020_fr.pdf

14 <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/taux-de-dependance-financiere-selon-sexe/>

15 Afin de faciliter l'investissement des femmes et de toutes celles et ceux qui ont des enfants à charge, les mouvements syndicaux pourraient s'inspirer de solutions déjà pratiquées telles que des garderies solidaires Plus d'informations : <https://reporterre.net/Manif-retraites-qui-va-garder-les-enfants>

En quoi cette lutte concerne tout le monde ?

Ca concerne tout le monde parce que Delhaize est précurseur d'un modèle où les grosses boîtes vont se décharger de toute la charge que représentent les travailleurs. Ce que Delhaize fait, ça va donner l'idée, ça va ouvrir la porte à d'autres sociétés qui vont vouloir travailler avec ce modèle où ils feront peut-être appel à des sociétés externes pour fournir la main d'œuvre. Un peu dans le système des "intérim" où on a besoin de quelqu'un le jeudi, le lundi et le reste du temps "gardez votre employé on n'en a pas besoin". Oui, je pense que le fait que Delhaize, qui est une société renommée en Belgique, parce que familiale, parce que présente depuis beaucoup d'années, passe à la franchise, décharge vers un indépendant, ça va en inspirer d'autres... Et pas que dans notre secteur, dans tous les secteurs ça peut fonctionner de cette manière... On peut très bien avoir des mutuelles qui fonctionnent avec ce même principe.

En effet, différents acteurs de terrain notent que ce modèle s'inscrit dans un mouvement de transformation, flexibilisation et précarisation du secteur du commerce¹⁶ et dans un mouvement plus général d'externalisation de la main d'œuvre (notamment à travers la sous-traitance, l'intérim etc)¹⁷. Nous pouvons craindre que ce modèle de la franchisation ne s'élargisse à d'autres secteurs car "le secteur de la grande distribution est à maints égards un véritable laboratoire des techniques de gestion et de marketing¹⁸", techniques ensuite exportées à d'autres secteurs. Ce qui fait écho aux réjouissances de certains représentants du patronat¹⁹.

Comment envisages-tu le futur de cette lutte ?

Des actions, il y en aura encore, mais quand et où, on ne sait pas le dire. Mais c'est sûr qu'au fur et à mesure que les magasins passent en franchise, on est de moins en moins nombreux, c'est plus dur de mobiliser les gens... Déjà que c'était difficile après autant de mois. Puis le discours de la direction est très bien huilé et les gens y croient de plus en plus. Et puis une fois franchisés, on n'aura plus nos mandats de délégués et ça va être encore plus compliqué. Est-ce qu'on pourra encore se mobiliser ? Je ne sais pas. Peut-être qu'après une grève on va être appelé au bureau, peut-être qu'après trois grèves on aura une lettre au domicile comme ça se produit quand on est "trop souvent malade" donc quand on "désorganise le travail" et qu'on nous dit que "ce serait bien que ça s'arrête"...

¹⁶ Dupret, X., & Reman, F. (2023). Sale temps pour les travailleurs avec et sans emploi dans notre pays. *La Revue Nouvelle*, (4), 2-5.

¹⁷ <https://use.be/greves-chez-delhaize-mais-que-se-passe-t-il/>

¹⁸ Grande distribution, *La Revue nouvelle* n°6, 2017.

¹⁹ <https://www.7sur7.be/economie/le-modele-100-franchise-de-delhaize-va-t-il-faire-des-emules-cest-sadapter-ou-disparaitre~a4f40bce/>

Mais donc maintenant on se dirige plutôt vers un combat pour l'avenir, pour l'harmonisation des commissions paritaires. Parce que si un magasin franchisé était dans la même commission paritaire que celle du Delhaize intégré, ce combat n'aurait pas lieu parce qu'on garderait ce qu'on a : on garderait les représentants syndicaux, on garderait un CPPT pour veiller au bien être des gens, à leur sécurité et à leur santé. Et bon ce n'est pas normal qu'un indépendant, qui possède peut-être 7 magasins, mais considérés comme des entités indépendantes les unes des autres, ne doive pas répondre à certaines normes et travaille avec des lois qui sont établies pour des petits commerçants qui travaillent à deux personnes dans la boutique du coin...

Donc, oui, le combat qu'on mène maintenant est différent, ce n'est plus "non à la franchise" car, on le sait, on y va, ça s'est déjà produit. Par contre le combat pour l'harmonisation des commissions paritaires, vers le haut *hein* pas vers le bas si possible [rire], ça c'est notre combat actuel. Essayer d'avoir une représentation, garder une petite délégation y compris dans les plus petits des magasins.

Merci d'avoir répondu à nos questions et nous souhaitons beaucoup de courage aux travailleuses et travailleurs de Delhaize pour les combats qu'ils restent à mener.

Pour aller plus loin :

Conflit social chez Delhaize : dossier de presse de la CNE :

https://www.lacsc.be/docs/default-source/acv-csc-docsitemap/6000-centrales/6550-cne/dossier-presse.pdf?sfvrsn=f7d733a3_0

Film-documentaire "Même si le lion ne veut pas" film de ZIN TV :

<https://zintv.org/video/meme-si-le-lion-ne-veut-pas-version-en-cours/>

Article Alter échos "Ils nous ont vendu avec le magasin" :

<https://www.alterechos.be/ils-nous-ont-vendus-avec-le-magasin/>

Article des Jeunes FGTB "Delhaize : du côté de la victoire" :

<https://camarade.be/delhaize-du-cote-de-la-victoire/>

Bibliographie :

Littérature scientifique

Dupret, X., & Reman, F. (2023). Sale temps pour les travailleurs avec et sans emploi dans notre pays. *La Revue Nouvelle*, (4), 2-5.

Grande distribution, *La Revue nouvelle* n°6, 2017.

Articles militants

Union syndicale étudiante « Grèves chez Delhaize : mais que se passe-t-il ? » : <https://use.be/greves-chez-delhaize-mais-que-se-passe-t-il/>

PSL « Delhaize, 6 mois de résistance... Interview de Myriam Djegham » : <https://fr.socialisme.be/96493/delhaize-6-mois-de-resistance-interview-de-myriam-djegham-cne>

Reporterre « Pendant les manifs, des garderies autogérées pour les enfants » : <https://reporterre.net/Manif-retraites-qui-va-garder-les-enfants>

Lutte contre le passage à la franchise des magasins Delhaize : entretien avec une travailleuse syndicaliste

Collectif contre les Violences Familiales et l'Exclusion (CVFE asbl) : rue Maghin, 11 – 4000 Liège.

Publications (analyses et études) : www.cvfe.be

Contact : Juliette Léonard – julietteleonard@cvfe.be

Avec le soutien du Service de l'Éducation permanente de la Fédération Wallonie-Bruxelles et de la Wallonie