

Coordination provinciale Luxembourgeoise Accueil Temps Libre (ATL)

PV de la journée des responsables de projet 25/11/2024 à Libramont



Au programme de cette journée

- ✚ Introduction à la journée
- ✚ Les responsables de projet de l'AES face à la gestion des ressources humaines
- ✚ La formation continue pour toutes et tous
- ✚ La gestion des compétences : quoi, pour qui et comment ?
- ✚ Evaluation et clôture de la journée

PV de la réunion en un coup d'œil

Introduction de la journée	Stephan Leyder a présenté le programme de la journée et montré la diversité d'acteurs réunis pour l'accueil extrascolaire
Les responsables de projet de l'AES face à la gestion des ressources humaines	Xavier Goossens a rappelé les constats de la dernière journée et présenté la fonction de responsable de projet sur base de l'affiche « Pour un accueil de qualité des enfants »
La formation continue pour toutes et tous	Aurélie Triaire (ONE) et Christine Baudechon (APEF) nous propose un atelier sur la formation continue

La gestion des compétences	François-Xavier Lefebvre (Competentia) nous a proposé un atelier sur la gestion des compétences et le tutorat d'intégration
Evaluation et clôture de la journée	Evaluation en ligne

PV de la réunion in extenso

Les responsables de projet de l'AES face à la gestion des ressources humaines

La fonction de responsable de projet est une fonction déterminante. Elle a un vrai pouvoir d'influence sur le développement d'espaces d'éducation et de socialisation des enfants.

« **Un responsable d'équipe** formé spécifiquement à l'exercice de son rôle, développant des compétences tout à la fois de gestion des relations humaines, d'organisation et d'accueil de l'enfance, **peut constituer pour les équipes un facteur important non seulement d'efficacité, mais de qualité de vie.** Le soutien qu'il apporte aux équipes, dans la réflexion, dans l'aménagement de l'environnement, dans le choix des priorités, dans la gestion des relations... **est un paramètre important du fonctionnement professionnel de l'accueil de l'enfant.** »
(Accueillir des enfants de 3 à 12 ans : viser la qualité - livret VII, p. 41)

Il y a 2 ans, lors de la journée des responsables de projet à Vaux-Sur-Sure, il avait été mis en avant que cette fonction étant sans définition mais pas pour autant sans balise. Quelques éléments sont repris dans le décret :

- Obligatoire d'en avoir
- Suivi des AES
- Organisation et concertation des équipes
- Planification des activités quotidiennes
- Information des enfants et des parents

L'exercice de la fonction est un cadre d'analyse par l'inspection comptable. Il est dur de cumuler les 2 fonctions. Ce sont des personnes qui veulent bien faire mais qui manque de moyens. Il faudrait un financement pour mettre en œuvre la fonction de responsable de projet. La charge de travail GRH est « carnivore ». C'est pourtant une fonction essentielle pour permettre la rétention du personnel et lui permettre de se professionnaliser. En effet, nous sommes souvent confrontés à des personnes non formées et parfois éloignées du travail. Il est indispensable de les accompagner et cela nécessite du temps.

La recherche « Les formations initiales des professionnel.le.s de l'enfance et des équipes d'encadrement : enjeux et perspectives. » est un document sur lequel s'appuyer. Il a voulu associer un maximum de personnes de terrain.

L'affiche « Pour un accueil de qualité des enfants » dans le cadre du projet FSE remet les fonctions dans le paysage de l'accueil.

Il existe 6 principes directeurs :

- Reconnaître une posture professionnelle distincte d'une posture parentale
→ personnes parfois éloignées du secteur de l'emploi
- Promouvoir une approche holistique de l'enfant dans le respect de ses besoins et de ses droits et la prise en compte de ses univers d'appartenance → un enfant est différent d'un élève. Il faut le considérer de manière globale
- Prendre en considération le travail avec les enfants, mais aussi celui avec les familles, les professionnel.le.s et la communauté → partenariat avec d'autres et pas juste le travail avec les enfants
- Veiller à accueillir tous les enfants, quelles que soient leurs spécificités dans un respect de la diversité → pas juste un lieu permettant aux parents de travailler mais un lieu complémentaire au lieu familial
- Considérer le caractère relationnel et réflexif de l'activité au-delà des actes techniques → être en lien au-delà des aspects techniques
- Accueillir des enfants et leurs parents, une compétence neutre de genre
→ les hommes comme les femmes ont des compétences pour travailler dans le secteur

3 fonctions du milieu d'accueil

- Fonction économique : travailleurs issus du secteur. Un accueil crée de l'emploi local non délocalisable
- Fonction éducative : grâce à l'aménagement, les enfants peuvent découvrir, jouer ... Présence d'un adulte pour les accompagner et rappeler le cadre
- Fonction sociale : lieu de rencontre. Permet de créer des rencontres mais aussi accessible à chacun

Le socle du responsable de projet : les compétences d'accueil !

- Il ne faut pas avoir été AES pour devenir responsable de projet. Mais il est indispensable d'en avoir les compétences. (Page 88 de la recherche).
- La connaissance du métier d'accueil permet d'asseoir une certaine légitimité.
- Les missions qui devraient être au cœur du travail (accompagnement des professionnels) : pas le temps de le faire

Compétence de gestion des ressources humaines

- Assurer le recrutement des professionnel.le.s
- Engagement en formation continue
- Intégration des nouveaux = tutorat : analyse des besoins notamment avec le carnet de bord qui peut aider à faire le récit de vie professionnelle, mettre en lumière les forces et les faiblesses
- Mise en place d'un dispositif d'auto-évaluation

La formation continue pour toutes et tous

Aurélie Triaire du service formation à l'ONE et Christine Baudechon de l'APEF (secteur privé en priorité, public pour notre secteur).

Que mettre en place pour favoriser les formations continues ? La formation continue est un cercle vertueux : plus on se forme plus on a envie de se former.

Historique et cadre de référence du programme de formation continue quinquennal (2021-2026)

Depuis 2004, l'ONE assure la coordination d'un système de formation continue dans le but :

- De répondre aux obligations en matière de formation et de contribuer à la professionnalisation des acteurs de l'enfance dans une perspective de soutien et de renforcement de la qualité des services.

L'ONE et les OF encouragent les bénéficiaires :

- A articuler leurs projets de formation avec leur projet d'accueil.
- A développer une dynamique de formation continue notamment en :
 - Élaborant un plan de formation ;
 - Dégageant le temps nécessaire ;
 - Lien avec le projet d'accueil.

Cette dynamique de formation contribue à soutenir une culture de formation continue visant l'amélioration de la qualité d'accueil.

La définition est : la formation continue est un processus permanent qui permet de soutenir et de renforcer la qualité des pratiques d'accueil et d'éducation, les compétences des professionnel.le.s. Elle participe au soutien réflexif à propos des pratiques mises en œuvre dans les différentes structures (organisations des espaces, sens de l'action, relations avec les enfants, les parents, les autres professionnel.le.s). Qu'elle soit individuelle ou collective, la formation continue est une porte d'entrée importante pour renforcer les compétences

La formation continue n'est pas seulement une obligation, c'est une opportunité. C'est l'occasion de prendre du recul, de repenser ses méthodes de travail et de découvrir de nouvelles perspectives. En participant à une formation, les professionnel.le.s entrent en contact avec d'autres professionnels partageant les mêmes défis, créant un espace pour échanger des idées et des expériences précieuses.

Avant l'action formative, demander que l'on soit dans l'action. Il y a toujours quelque chose à faire. Ajout au travail quotidien mais cela permet d'être toujours en mouvement.

Informé du cadre : Quels sont les droits et obligations légales des opérateurs d'accueil ?

D'après le décret ATL, l'obligation de formation continue pour les responsables de projet et accueillant.e.s extrascolaires qualifié.e.s est de suivre 50 heures de formation continuée en cours de carrière et par période de trois ans.

Les formations suivies doivent avoir été dispensées par un opérateur de formation reconnu *aux yeux du décret ATL* à savoir:

- ✓ L'ONE (opérateurs agréés cf. Catalogue ATL ONE),
- ✓ Les organismes de formation agréés à cet effet par le Gouvernement selon des modalités arrêtées par lui, pris avis de l'O.N.E (conventions de collaboration ou reconnu par une autre instance de pouvoir : SPF Emploi, Travail et Concertation sociale (ex, premiers secours cf site Liste des institutions ou employeurs qui dispensent une formation au secourisme et recyclage), CRF (conseil régional de la formation)),
- ✓ Les organismes habilités à délivrer les titres, diplômes, certificats ou brevets visés à l'article 18 (formation initiale permettant directement l'accès au métier Patros, Cours de Promotion sociale, ...).

Notions de base d'après le décret ATL

De plus, les formations doivent porter sur l'approfondissement des notions de base pour les accueillant.e.s

- La connaissance de l'enfant et son développement global
- Les partenaires qui interagissent avec l'enfant
- Le rôle de l'accueillant.e et du MA
- Les connaissances théoriques et pratiques telles que : l'enfant et le groupe, la maltraitance, les types d'activités, les techniques d'animation, les premiers soins

Pour les RP : il s'agit de :

- ✓ D'élaborer un projet d'accueil avec leur équipe ;
- ✓ De mobiliser des ressources extérieures et de créer un réseau avec d'autres milieux d'accueil ;
- ✓ De concevoir l'organisation interne du milieu d'accueil en fonction de son projet d'accueil ;
- ✓ D'élaborer des modalités concrètes de contacts avec les personnes qui confient les enfants ;
- ✓ D'accompagner la formation d'éventuels stagiaires ;
- ✓ D'assurer la direction d'équipe ;
- ✓ De gérer le projet, y compris sa dimension administrative et financière.

Comme vous pouvez le constater, de nombreux contenus formatifs peuvent également répondre à un besoin en compétences dans le cadre de l'obligation de formation continue d'un/une directeur/trice d'école. Il est alors possible de renseigner cette formation dans le cadre de la double obligation de formation tant pour la partie direction d'école que pour la partie responsable de projet AES. Sur le site de l'Institut inter réseaux de la Formation professionnelle continue, vous trouverez un moteur de recherche pour vous aider. Le filtre formations spécifiques permet d'obtenir la liste des formations valorisables pour l'ONE. Le même type de collaboration est en cours d'élaboration avec les autres réseaux d'enseignement.

Droit à la formation : droit et non obligation. Pour les travailleurs qui travaillent dans une asbl :

- ✓ Comptant plus de 20 travailleurs : droits à 5 jours formation / travailleur à partir de 2024 pour un temps plein. Le plan de formation est obligatoire
- ✓ Comptant entre 10 et 20 travailleurs : droit à 1 jour de formation / travailleur
- ✓ Comptant moins de 10 travailleurs : à moins que la convention collective sectorielle de travail n'en dispose, autrement vous êtes exclu du droit minimum à la formation
- ✓ Pour les opérateurs de + de 20 travailleurs le plan de formation est obligatoire

Mon équipe : valorisation des formations initiales et continues

Toutes les formations, initiales et continues, doivent être encodées dans MON EQUIPE, même celles qui ne sont pas valorisables. Cela montre la dynamique de formation de l'équipe

Après une formation initiale de 100 heures, l'accueillant.e sera reconnu.e comme étant qualifié.e au sens du décret ATL. Pour cela, il faut encoder dans MON EQUIPE, toutes les formations, et le service ATL valorisera ses heures. Il/elle n'obtiendra pas de « brevet » ou « diplôme ». Après cette reconnaissance, il/elle devra continuer à se former 50 heures sur 3 ans tout au long de sa carrière.

Le cadre de la formation

La CATL a relayé les difficultés rencontrées sur le terrain et a présenté les possibles collaborations que peuvent avoir les CATL avec les OF :

- Répondre aux préoccupations des opérateurs,
- Être les agents relais de l'offre de formation,
- Communiquer les offres en lien avec les besoins du terrain,
- Analyser les besoins de formation de chaque subrégion

Une journée de travail = une journée de formation. Il n'y a pas de double journée. Le temps de travail doit être assimilé à du temps de travail. Signature d'une convention entre le PO et OF. Conventions de collaboration : afin d'accroître les possibilités de reconnaissance de formation. Les formations reconnues arborent le logo ONE dans leur catalogue.

Pour soutenir la formation continue : les actions de l'ONE

- Des formations initiales reconnues
- Des conventions de collaborations avec d'autres organismes -> reconnaissance de formation
- Organisation SPF emploi -> si reconnu de facto aussi par l'ONE
- Demande de reconnaissance individuelle (notion, heures, méthode) sur formations continuées
- Projet soutenu (mon carnet de bord, notre plan de formation)
- Gratuité pour le public AES

Soutenir la motivation à la formation en tant que RP : comment lever les résistances des différents acteurs à la formation du personnel ATL ?

Exemples de résistances

- Pour les opérateurs d'accueil :
 - A quoi ça sert de former l'équipe ? Les enfants sont là, les parents sont en demande, l'équipe doit être sur le terrain
 - Je ne sais pas comment mettre en place un plan de formation
 - Se former ne sert à rien, on ne peut rien mettre en place après
 - Mon équipe est inférieure à 8, je ne peux faire de formations nomades
- Pour les PO :
 - Le PO ne veut pas que les AES se forment car quand l'ATL est fermé, les parents se plaignent
 - Il n'y a pas de budget formation pour les AES. Ça sert à quoi qu'elles se forment
 - Qui va remplacer le personnel en formation ?
- Pour les familles :

- Nous sommes toujours prévenus au dernier moment quand il y a une formation
- Les parents de Julie, Idriss et Jonas trouvent que les formations sont inutiles, et surtout ne constatent aucun changement
- Un groupe de parents se plaint car l'ATL de la structure est une fois de plus fermé pour formation
- Pour l'individuel
 - Cela fait 20 ans que je fais ce métier, pourquoi me former ?
 - Je ne peux pas me déplacer pour aller à la formation qui m'intéresse
 - Je suis fatiguée de travailler le matin, aller vite, vite en formation, et repartir travailler le soir
- Pour les partenaires
 - Nous sommes toujours prévenus au dernier moment quand il y a une formation
 - Pourquoi l'ATL se forme ? Nous constatons aucun changement
 - Les parents se plaignent quand l'ATL se forme

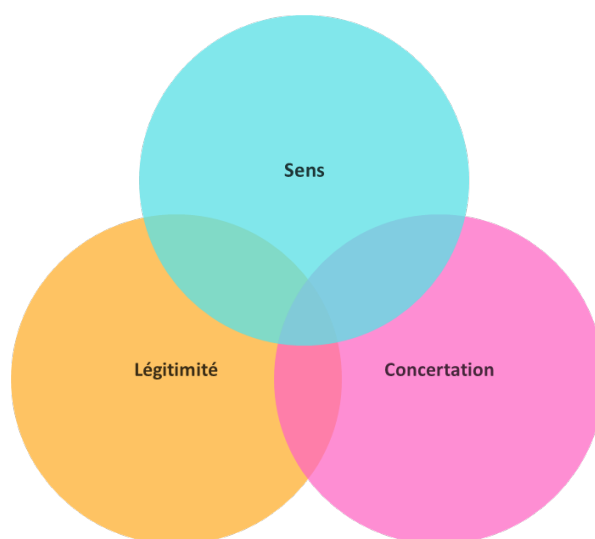
Les pistes d'action qui ont été proposées

PO	Opérateurs d'accueil
Les informer et/ou rappeler les obligations du Décret ATL et légales	Rappel du cadre (Décret ATL + ROI)
Pointer la qualité de l'accueil	Réflexions sur l'implémentation des formations et le partage en équipe lors de réunions
Donner du sens à la formation et intéresser les membres du PO aux réunions d'information	Accompagnement par l'APEF pour élaborer un plan de formation
Importance de l'échange entre le RP et la personne ressource du PO	Demande de dérogation à l'ONE pour l'accompagnement d'équipe (l'OF le fait) si moins de 8 personnes dans l'équipe
Mobiliser la CCA pour donner le sens et trouver des pistes	Associer les réseaux et les communes lors de formations nomades
Faire un accueil centralisé le jour des formations	Réfléchir à un système de remplacements
Mobiliser les partenaires du type centre culturel, bibliothèques, club de sports	Fermeture de l'accueil totale et communiquer en amont
Communiquer en avance, afficher l'horaire si accueil + formation,	Appui, soutien du PO : réunion payée, prendre des décisions

Les familles	L'individuel	Les partenaires
Communiquer sur l'obligation, le subventionnement, la qualité d'accueil (personnes qualifiées), pas de service de remplacement, les objectifs et projets qui en découlent	Par rapport à « pourquoi se former » : rappel du cadre légal, enrichissement et adaptation, apporter ses connaissances, évolution des familles et des enfants donc du métier d'accueillant e	Participer aux réunions de concertation des équipes éducatives
Prévenir les familles en avance et donc planifier les formations	Par rapport à la double journée : fermeture de l'ATL, ou équipe réduite ou remplacement par le RP	Mettre en valeur l'importance des formations auprès du directeur de l'école
Switch catalogue formation 0 – 3 et 3-12 afin de planifier avant début année scolaire ATTENTION d' autres secteurs sont impliqués tels que les PSE et les volontaires	Par rapport à « rien après » : faire un retour en équipe et un partage de pratiques, suivi du RP après formation, adapter le budget, payer les heures de préparation	Valoriser les AES notamment en partageant l'apport des formations et les projets qui en découlent
Besoin de reconnaissance et de valorisation	Par rapport aux difficultés de déplacements : formation en nomade, aller en formation à 2	Informers les partenaires des jours de fermeture en avance

Par rapport aux pistes d'action, il y a 3 points à retenir :

- Donner du sens
- Qu'il y ait de la concertation entre les différents acteurs
- De la légitimité, donc valoriser, reconnaître et informer des obligations et des droits



Le plan de formation

5 étapes du plan de formation :

1. Préparer le projet

Responsabilité collective et individuelle : définir nos objectifs avant les besoins. Qui va faire quoi ?

Etat des lieux de ce qui a été fait, a marché. Quelles sont les procédures mises en place ? Où j'en suis et où veux-je aller ?

Photographie des pratiques de gestion de la formation -> acquis dans notre profession. On part de quelque chose pour construire le plan de formation. Nous avons déjà fait des choses.

2. Identifier les besoins en compétences

De la structure, les besoins collectifs et individuels.

- Via des évaluations (différentes des entretiens de fonctionnement) formelles et/ou informelles pour l'individuel
- Via les réunions d'équipe, le projet d'accueil, le PAQ (AES2), un problème qui survient pour le collectif.

3. Définir les réponses et rédiger le plan

Traduire les besoins en objectifs de développement et de formation. Prioriser équitablement. Définir la réponse (formations, réunions, accompagnement, lecture...). Pour cette année ? Budget ? Collectivité ?

4. Vivre les apprentissages et les transferts des acquis

Formaliser dans un planning pour un temps de retour (Suivi/Accompagnement). Transfert des acquis (organisation, administratif, pédagogiques...). Réfléchir à la mise en pratique après la formation.

5. Evaluation

Pourquoi on a fait cette formation ? Qu'est-ce qu'on veut en faire ?

La gestion des compétences

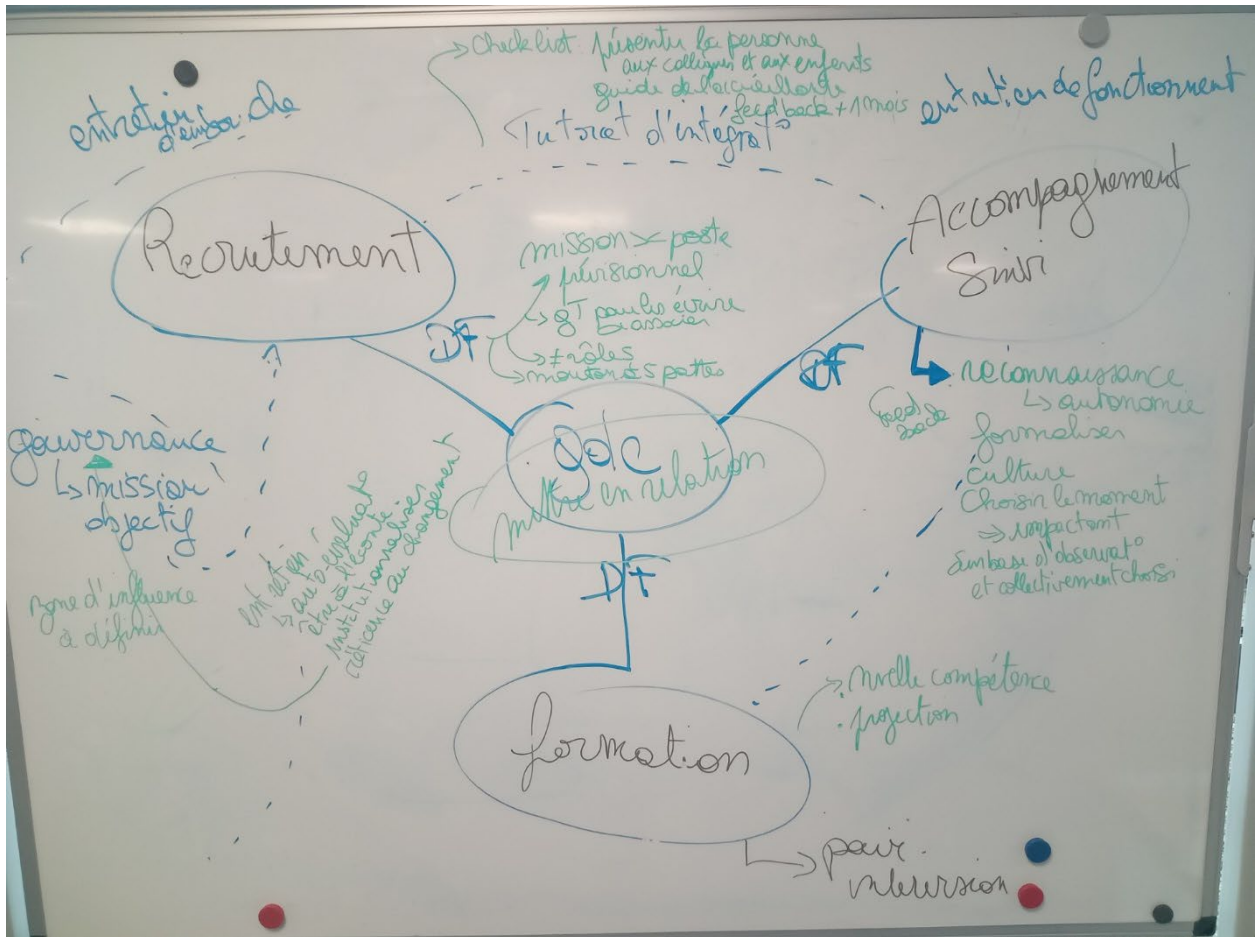
Competentia = partenaires sociaux pour le secteur non-marchand (dans le privé >< CRF pour le public). Gestion des compétences comprenant :

- Le recrutement

- Le plan de formation
- L'accompagnement des travailleurs·euses (formation, évolution...)

Compétence = n'est pas innée, c'est quelque chose qui s'acquière. Un atout qui permet de réaliser quelque chose (qu'on peut mettre en action, qui est visible)

Gestion = organiser, traiter, vue d'ensemble. Coordonner (notion de réflexion en amont). Ce qui vaut pour un endroit ne vaut pas forcément pour un autre.



Descriptif de fonction = définit les compétences nécessaires pour remplir les missions de la structure (5 compétences-clés au quotidien pour le travail réel). Révision du DF ? Le rôle peut évoluer même si les compétences restent les mêmes.

Contrôle : à un moment donné et on regarde le passé mais pas de feedback

Evaluation : faire sortir la valeur

Trouver la bonne personne et la garder :

- Coût d'un mauvais recrutement
- Qualité du service
- Légitimité

Zones d'influence : zones encore à proximité versus là où on n'a pas de pouvoir dessus et on doit passer par d'autres moyens.

Outils à disposition :

- Accompagnement : supervision (une personne de l'extérieur), réunion (interne), indicateurs, entretiens (comment tu te sens ?)
- Recrutement : offre de recrutement, indicateur
- Formation : indicateurs, entretiens (qu'est-ce qu'il te manque ?)

Travail en sous-groupe sur les outils pour la gestion de compétence (exemple concret des moyens mis en place)

- **Canevas description de fonction**

Définir les compétences clés : avoir une rencontre avec les différents niveaux (RP, enseignants, AES). Le descriptif de fonction est un idéal théorique : avoir une base mais des différences en fonction du terrain spécifique.

Ce qui fonctionne :

- discussion/dialogue via réunions avec travailleurs (en collectif/individuel)
- partir de l'existant
- En faire une base pour des entretiens de fonctionnement
- Centrage sur des rôles et non des poste. Et une personne peut avoir plusieurs rôles

Question :

- Quand et comment les faire évoluer?
- Comment et pourquoi les distinguer d'une liste de tâches?
- Est-ce utile pour les toutes petites équipes?
- Comment partir des réalités de terrain?

Ce qui n'est pas optimal

- Une DF est utile mais que faire quand on n'a pas en main les clés du recrutement (personnel imposé)?
- Il n'y a rien chez nous: comment lancer la machine
- Cela existe déjà chez nous mais elles ne sont pas utilisées faute de compétences des recruteurs
- Connaissance de la GDC : savoir de quoi on parle, comment les identifier et quels indicateurs donner?
- Quelle est la différence avec une description de poste ou un référentiel?
- Volonté d'en mettre trop

Le truc :

- Se centrer sur les compétences clés
- Utiliser le recrutement pour faire un point de la situation des compétences clés maîtrisées et faire un lien avec les formations

- **Entretien de fonctionnement**

Préparation au départ (évaluateur et évalué) avec le profil de fonction comme base. Se fixer au moins 2 objectifs pour l'année = plan d'action

Ce qui fonctionne

- Une interaction préparée par les 2 parties
- Permet de faire le point, de se projeter

Les trucs

- Avoir un canevas
- Pas un contrôle mais un moment de projection
- Utiliser aussi comme outil de reconnaissance (faire sortir la valeur)

Ce qui n'est pas optimal

- Manque de temps
- Manque d'outils
- Manque parfois des indicateurs pour objectiver le fait que la tâche est réalisée avec justesse
- Des canevas fait pour l'évolution administrative et qui sont donc dans le contrôle de l'acquis et du non acquis (et crée de la peur du jugement)

Question

- Comment distinguer l'évaluation contrôlante de l'entretien d'évolution ?
- Comment dépasser la réticence au changement?

- **Tutorat d'intégration**

Accompagner sur le terrain pour prendre ses marques. Présenter la personne aux collègues, aux enfants, aux familles. Rester au 1^{er} jour.

Ce qui fonctionne

- Prendre le temps de reconnaître la personne en tant que telle, notamment à travers une présentation dans les différents lieux de travail
- Avoir un guide qui reprend notamment les éléments « officiels » (ROI, DF, Règlement de travail...)
- Faire un check après une semaine pour s'assurer que les informations ont été comprises et peuvent être utilisées dans la pratique

Les trucs :

- Ne pas partir d'une page blanche
- Utiliser l'équipe pour identifier les bonnes infos à faire passer
- Répéter les informations indispensables

Ce qui n'est pas optimal

- Manque de temps car il y a un trop grand turn over

Questions

- Qui le fait et quand?
- Comment se motiver quand on « sait » que la personne ne restera pas?

- Feedback

Laisser la personne parler en premier ? (Méconnaissance plutôt que mécompétence. C'est nous qui venons avec la situation) À tout moment, pas juste au moment de l'évaluation. Reformuler, parler en « je », de manière positive. On vise le comportement et pas la personne (faits observables)

Ce qui fonctionne

- Faire le lien avec les apprentissages et en faire une occasion de progresser
- Différencier les feed back des moments de cadrage
- Permet de donner de la reconnaissance
- Choisir le moment opportun pour le faire

Les trucs :

- Occupez votre rôle, notamment pour ne pas en faire des questions personnelles
- Il y a des outils de communication (DESC, OSCAR)
- Dépasser la logique hiérarchique pour en faire une pratique collective

Ce qui n'est pas optimal

- Comment prendre le temps pour formaliser le feed back, en faire une culture Intégrer n'être que dans le traitement de la demande (réaction)
- manque de structure et de logique d'évaluation
- pas de politique de formation pour faire suite au feed back
- Comment aborder les questions plus personnel (par exemple un manque d'hygiène
- Se donner de la légitimité

Question:

- Qui parle en premier?
- Comment rester dans la relation?
- Comment institutionnaliser et intégrer dans le temps de travail?

Evaluation et clôture de la journée

Avec quoi repartez-vous de cette journée ? Que pouvez-vous mettre en pratique sur votre terrain ?

- L'importance de rencontrer sur leur terrain les responsables de projet.
- Des animations brise-glace :), La check-list du nouvel encadrant. Une remotivation pour se replonger dans le plan de formation et l'évaluation.
- Travailler sur les moments de transitions
- L'envie de créer un vrai plan de formation pour mon équipe.
- Je repars avec des liens de contact en cas de besoin - des outils pouvant me servir concrètement dans certaines de mes fonctions : description de fonction- entretien,...
- Quelques informations sur le plan de formation et sur l'entretien de fonction
- Choses intéressantes mais trop supra
- L'impression que se met en place peu à peu une communauté de RP
- Pour remotiver nos équipes, nous voudrions faire appel à plan de formation

- Envie d'améliorer les pratiques d'accueil de nouveaux membres dans l'équipe AES
- Planifier les formations intelligemment !
- Réfléchir en amont aux formations
- La valorisation de la fonction
- Des réponses concernant le rôle RH à tenir en tant que responsable de projet
- Les indicateurs des profils de fonction à définir avec les accueillant-e-s
- Je suis venue avec la responsable de projet de ma commune, nouvelle dans ses fonctions, afin de l'accompagner dans la compréhension de ses tâches.