

SOMMAIRE DU PORTFOLIO #3: LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La liste des acronymes figure au début du Manuel de Projet

FICHE 1 GRH : FORMER LES ÉQUIPES À LA POSTURE RDR : RECRUTEMENT, FORMATION ET SUIVI	4
Le recrutement 1º Rechercher une variété et une complémentarité des profils 2º Prioriser les valeurs, l'attitude et la posture au positionnement politique	5
<u>La formation et le suivi</u> 1º Proposer un socle de formation de base 2º Proposer des formations dédiées sur les violences avec une partie d'échanges de pratiques	5
FICHE 2 GRH: ASSURER LE SOUTIEN DES ÉQUIPES	8
Le cadre d'intervention et les rôles des intervenant.es 1º Définir un cadre d'intervention clair et sécurisant pour les TDS et les équipes 2º Clarifier et valoriser les rôles de chacun.e	9
<u>Le soutien</u> 1° Inscrire le soutien dans la durée 2° Proposer des modalités adaptées	9



FICHE 1 GRH : FORMER LES ÉQUIPES À LA POSTURE RDR : RECRUTEMENT, FORMATION ET SUIVI

A NOTER: Cette fiche est complémentaire au prérequis d'intégrer des intervenant.es pair.es du manuel général et développe des aspects plus pratiques de recrutement, formation, suivi et soutien.

LE RECRUTEMENT

1° Rechercher une variété et une complémentarité des profils

De manière générale, il est difficile de trouver des personnes avec des profils qui correspondront parfaitement à l'ensemble des expertises attendues, compte-tenu des différentes spécificités du programme et du public (approche de réduction des risques, travail du sexe, forte exposition à des violences, personnes migrantes...). Cela requiert des compétences sur une pluralité de sujets, et on ne trouve jamais une seule personne pour les réunir. Il faut donc recruter une pluralité de profils.

« La diversité de profils est très précieuse, et il faut éviter que la personne soit seule aussi pour que la TDS ne personnifie pas l'association. »

Intervenant.e du programme Lotus Bus

Cela étant dit, il y a un socle de base, avec un même niveau d'information, qui est indispensable à toutes et tous. Ce socle de base se trouvera ensuite complété par une pluralité de compétences réunies par la somme des individus (langue, culture, connaissance de la communauté, formation médicale, compétences sur le droit des étranger.ères, sur la prévention et prise en charge des violences, sur le travail du sexe, capacités à communiquer...).

Que ce soit pour des intervenant.es salarié.es ou bénévoles, il y a une vigilance au départ sur les CV et un accompagnement à réaliser pour qu'elles ou ils adhèrent au projet, aux valeurs, et au positionnement de Médecins du Monde sur la réduction des risques et le travail du sexe.

2° Prioriser les valeurs, l'attitude et la posture au positionnement politique

Le positionnement théorique propre à l'approche de réduction des risques sur le travail du sexe n'est pas simple à transmettre. Cela demande du temps et de la pratique et il est important de donner et de consacrer ce temps à chaque membre de l'équipe. Le seul point d'intransigeance sur la posture est le nonjugement des personnes exerçant le travail du sexe. L'expérience du programme Lotus Bus a même montré à travers le temps que la posture prévaut sur la qualité du profil.

« Il est possible d'avoir des personnes qui au départ ne sont pas tout à fait d'accord (avec le positionnement du travail du sexe). C'est un positionnement qui peut mettre du temps à être intériorisé. Et ça aide beaucoup de faire circuler la parole à ce sujet. Par contre on a une vraie intransigeance sur la posture de travail, non-jugeante vis-à-vis des TDS.»

Intervenant.e du programme Lotus Bus

La posture des équipes est essentielle notamment au moment de l'accueil des TDS ayant été exposées aux violences, qui est un moment déterminant. En effet l'adoption d'attitudes favorables permet de créer le lien de confiance avec les TDS.

LA FORMATION ET LE SUIVI

Les formations initiales et en continu vont permettre aux équipes de construire et renforcer leurs connaissances, savoir-faire, savoir-être et d'être outillées, pour assurer la prévention et l'accompagnement dans la prise en charge des violences.

« Les équipes qui ne sont pas bien formées peuvent se sentir en difficulté. Même si on ne fait qu'orienter et référer, il faut être formé.e pour accueillir un témoignage et mettre en sécurité la personne (même émotionnellement). Il faut donc que les équipes se sentent en sécurité et suffisamment outillées dans le cadre de leur travail pour aborder la question des violences.»

Intervenant.e du programme Lotus Bus

1º Proposer un socle de formation de base

On distingue deux types de formations : une formation plutôt théorique et initiale, et une formation plus pratique et axée sur l'expérience sur le terrain.

■ La formation dite « socle de base », qui consiste en une sensibilisation et une clarification des valeurs de MdM et particulièrement sur le travail du sexe, la posture RdR et les DSSR, permet d'être outillé.e pour réaliser des activités répondant aux besoins des TDS, à savoir les questions liées à la santé et aux violences, et aux droits. Ces formations sont également utiles aux équipes afin de créer un lien de confiance avec les TDS et ainsi aborder la question des violences et d'être en capacité de présenter de manière claire les services disponibles.

Par exemple le programme Lotus Bus propose plusieurs formations pour les intervenant.es nouvellement arrivé.es permettant de les outiller :

1. « Le Lotus pratique » : la réduction des risques, l'éducation à la santé, les démonstrations de pose de préservatif et autres outils de prévention ainsi que des éléments pour « apprendre à apprendre », le règlement intérieur, les responsabilités des bénévoles et des salarié.es, les outils de recueil de données, l'organisation et la sécurité des tournées. Cette formation permet notamment de clarifier quelle est la posture attendue et quels sont les services disponibles, y compris par rapport à la prévention et à la PEC des violences.

2. L'orientation médicale, sociale et juridique : la couverture maladie, l'orientation médicale en fonction de la couverture maladie, les orientations gynécologiques, le dépistage du VIH et le traitement post-exposition, l'orientation et la prise en charge des TDS ayant été exposées aux

- 3. La formation médicale : VIH/sida, Hépatites (dépistage et vaccination), IST, SSR, hygiène intime, modes de transmissions et pratiques sexuelles. 4. Droit et travail du sexe : les courants idéologiques autour de la question du travail du sexe, la législation du pays concernant les aspects entourant le travail du sexe (y compris sur le proxénétisme), le positionnement de Médecins du Monde sur le travail du sexe.
- Pour tous ces volets il est essentiel de valoriser l'expertise des TDS ainsi que des travailleur.euses pair.es et les associations communautaires. C'est leur « savoir profane » qui doit servir de boussole aux apports théoriques. Tant que faire se peut, les pair.es doivent d'ailleurs être impliqué.es dans la construction et l'animation de ces formations. Il peut être difficile d'arriver à ce niveau d'engagement et d'implications des travailleur. euses pair.es et des associations communautaires, alors des étapes intermédiaires sont possibles, comme par exemple recueillir au préalable leur parole, développer des supports et des outils conjointement, etc.
- **➡** La formation en mode « coaching », voire en binôme pour les nouveaux membres de l'équipe. En plus de la formation théorique, une période de coaching formelle (sur par exemple au moins 2 interventions sur les tournées par exemple, ou sur des permanences d'accueil ou accompagnements physiques) s'avère utile afin d'accompagner les personnes les moins expérimentées, les nouvelles personnes recrutées, sur le terrain. Le programme Lotus Bus propose par exemple de constituer un binôme avec une personne de l'équipe plus ancienne, permettant à la nouvelle personne de l'équipe recrutée d'observer sur le terrain la mise en pratique et l'aider à réfléchir sur la posture, l'attitude à adopter, et sur le rôle à jouer en cas de violences. Enfin cela permet de rappeler quelles sont les informations utiles à délivrer et l'ensemble des outils à disposition.

2° Proposer des formations dédiées sur les violences avec une partie d'échanges de pratiques

Des formations dédiées de plusieurs jours, s'adressant à des membres d'associations communautaires de TDS, membres d'associations partenaires, intervenant. es du champ médico-social, bénévoles doivent être offertes pour permettre une intervention de qualité (sur l'ensemble du parcours de la TDS)... Les formations doivent aborder notamment:

→ la définition de la violence et la définition des violences liées au genre, comme un enjeu majeur de santé publique et de violation des droits humains,

- ➡ les différents types de violences auxquelles les TDS sont confrontées,
- ⇒ les causes profondes de ces VLG. dont les inégalités de genre et les politiques criminalisant le travail du sexe, et les autres facteurs de vulnérabilité.
- ⇒ les effets et conséquences à court et long terme de ces violences.
- La prise en charge des violences avec une partie plus médicale, sociale, psychologique et juridique peut être également déployée pour couvrir tous les domaines de la prise en charge en fonction du contexte.

D'autres formations spécifiques peuvent être développées en plus (par exemple sur la prise en charge des VLG de TDS vivant avec le VIH, des formations plus généralistes sur les VLG en contexte d'urgence peuvent également être utiles, permettant de décrire les concepts clés liés aux VLG, mais puisqu'elles ne sont pas spécifiques au travail du sexe, cela implique de rester vigilant.es par rapport au positionnement sur le travail du sexe.

« Il est important d'avoir une boussole clinique pour repérer des marqueurs et pour mieux comprendre la situation, évaluer et orienter au mieux en fonction des signes que présente la personne. Mais il ne faut pas non plus négliger l'importance de la gestion individuelle des émotions des intervenantes elles-mêmes face aux situations de violences auxquelles elles se trouvent indirectement exposées. La formation contient une grosse partie sur comment faire pour se gérer soi (cadrer l'entretien et ses propres limites). La formation c'est un guide de base, guand on ne sait pas du tout par où commencer. Ce « guide » peut s'adapter au fur et à mesure des expériences vécues dans l'accueil des personnes. Cela permet in fine à l'accueil en lui-même d'être de plus en plus fluide. »

Intervenant.e du programme Jasmine

Une autre formation de trois heures à destination des personnes ne faisant pas l'accompagnement des TDS ayant subi des violences à un niveau aussi poussé (bénévoles, autres membres de l'équipe salariée) a été également été développée dans le cadre du même programme.

Il est possible de renforcer plus spécifiquement les compétences de différentes personnes de l'équipe en fonction de leur poste et leur rôle dans le projet. comme par exemple la technique de counseling. L'équipe du Lotus Bus a ainsi décidé de renforcer les compétences de la travailleuse sociale en lui permettant d'accéder à des formations complémentaires sur le droit des victimes, la notion de psychotrauma (savoir identifier les personnes qui présentent des signes de psychotrauma pour savoir les orienter), la technique de counseling et d'accueil de la parole (écoute active).

Le suivi des équipes se fait dans la durée du projet, à la fois grâce à des échanges en groupe lors de

réunions d'équipes, mais également lors de points de suivi individuels. Il est important de créer des espaces d'écoute et d'échange sur les pratiques. et les éventuelles questions éthiques, de posture ou difficultés que les équipes rencontrent pour les dénouer.

ZOOM SUR LA FORMATION DU PROGRAMME JASMINE « ACCOMPAGNEMENT DES TDS EXPOSÉES À DES VIOLENCES »

Le programme Jasmine a créé un module de formation de 3 jours portant spécifiquement sur l'accompagnement des TDS ayant subi des violences. Cette formation comporte :

- → Une introduction générale pour comprendre ce que sont les violences (définir les VLG). Décrire comment elles se manifestent dans les communautés avec lesquelles on intervient, quels sont les effets et conséquences possible des violences, avec des éléments psychopathologiques et cliniques.
- Un volet juridique animé par une avocate.
- ➡ Un volet psychosocial animé par une psychologue au sein duquel 2 volets sont passés en revue :
 - les bonnes pratiques dans l'accueil;
 - le recueil et l'accompagnement des personnes ayant vécu les violences (en respectant les étapes : accueillir, cadrer, informer, évaluer et orienter).

Dans ce dernier volet deux aspects sont importants:

- Le premier est la réflexion qui est encouragée avec les participant.es sur la gestion personnelle des effets produits par cette violence chez les accompagnateur.rices, ou comment faire face à ses propres limites :
- « Comment moi en tant que personne qui intervient là-dedans je gère ça vis-à-vis de ma personne ? Comment je me gère dans les situations où j'interviens dans les sujets de violences, et est-ce que j'ai pensé à mes propres limites? Et est-ce que je suis suffisamment sécurisée pour pouvoir y aller?» Intervenant.e du programme Jasmine
- Enfin, le deuxième est la grande part qui est donnée à l'échange de pratiques entre professionnel.les.

FICHE 2 GRH : ASSURER LE SOUTIEN DES ÉQUIPES

LE CADRE D'INTERVENTION ET LES RÔLES DES INTERVENANT.ES

1º Définir un cadre d'intervention clair et sécurisant pour les TDS et les équipes

Il est important d'être attentif à proposer des lieux et conditions d'accueils adaptés et permettant que les TDS se sentent en sécurité. Proposer un tel cadre permet aussi de proposer un cadre clair et sécurisant pour les équipes. En effet, souvent la gravité des situations peut pousser les équipes à vouloir apporter une réponse immédiate et forte. Or il est fondamental de ne pas céder à la prise de décision dans l'urgence, sans prise de recul, et avec une lecture émotionnelle de la situation. La formation, couplée à un cadre clair d'intervention posant à la fois les possibilités de prise en charge mais également les limites, permet d'éviter une gestion en urgence et par les émotions des situations.

« Pour déployer les bonnes pratiques à mettre en place ou à garantir par l'organisation, un cadre sécurisant et structurant doit être proposé. »

Intervenant.e du programme Lotus Bus

Il est important de faire attention aux interactions des TDS avec les paires et de leur proposer un environnement protecteur (Cf. Manuel de Projet, Chapitre: Les prérequis indispensables à toute intervention, Le travail avec les paires).

«Les travailleuses paires peuvent facilement être prises à partie par des femmes et faire l'objet d'accusations ou d'attaques directes. Leur position est parfois perçue comme privilégiée et suscite de l'envie ou de la jalousie chez certaines femmes.»

Intervenant.e du programme Jasmine

Les points de sécurité doivent être définis en amont à travers divers outils comme le règlement intérieur pour les équipes, le règlement ou la charte des usager.ères, ou encore d'autres éléments de cadrage (notamment sur le harcèlement et les abus sexuels¹) vont contribuer à poser ce cadre.

2° Clarifier et valoriser les rôles de chacun.e

Les intervenant.es vont à la fois apporter leurs expertises multiples, et être en soutien pour faire émerger ou consolider les expertises des TDS.

Les intervenant.es vont dans tous les cas jouer un rôle complexe, subtil et pluriel. Par exemple les intervenant.es vont parfois avoir un rôle de vigie par rapport aux pratiques des autres professionnel.les impliqué.es dans une prise en charge de violences, comme la police et la justice. Ils peuvent aussi avoir un

rôle de « coach » (qui va permettre à la personne de s'émanciper, renforcer son autonomie par rapport au parcours de prise en charge).

Ainsi il est essentiel de clarifier en amont et régulièrement au cours du projet les rôles de chacun.e au sein des équipes, mais également face aux TDS, et enfin par rapport aux différent.es acteur.rices de prise en charge.

Par exemple le Lotus Bus a travaillé à bien définir le rôle de l'accompagnant.e dans la prise en charge de violences. On pourrait qualifier ce rôle de **rôle pivot** qui navigue entre la médiation culturelle, l'interprétariat et le soutien moral. Afin de clarifier ce rôle, un guide de l'accompagnant.e a été rédigé.

«On n'est là ni pour comprendre la situation totale de la femme, ni même pour traduire... En fait on est là avant tout pour lui montrer qu'on est là. Il faut vraiment se focaliser sur ses besoins et ses demandes à elle!» Intervenant.e du programme Lotus Bus

Parfois les équipes peuvent être découragées ou se sentir démunies, lorsque par exemple les TDS ayant été exposées à des violences ne souhaitent pas entamer une prise en charge, quelle qu'elle soit. Ainsi, il est important de valoriser l'écoute et la prise en compte du choix de la personne. Il faut rappeler que le recueil de témoignage « simple » / l'écoute de la première parole (sans proposer d'action immédiate) d'une TDS qui a été exposée à des violences, constitue déjà une part importante de la prise en charge. Enfin, les échanges autour du cadre et de la posture de RdR sont aussi une occasion de valoriser ce travail et de soutenir ainsi les équipes dans la durée.

«L'écoute du premier récit est très importante, notamment pour les cas d'agressions où les femmes ne souhaitent QUE raconter. Cela permet aux équipes d'une part de ne pas être toujours dans le « faire » (c'est un réflexe humain très répandu lorsqu'on reçoit un récit de violence), et d'autre part de ne pas se sentir inutiles ou démunies en ayant le sentiment de ne rien avoir à offrir pour réconforter la personne. En fait, la « simple » prise de témoignage, c'est déjà énorme et ça fait, de fait, déjà partie de la prise en charge. Offrir cette écoute pour le premier récit de la violence, c'est déjà entamer un processus de prise en charge. » Intervenant.e du programme Lotus Bus

LE SOUTIEN

1º Inscrire le soutien dans la durée

En plus de la valorisation des équipes de manière régulière et ponctuelle, il est nécessaire d'inscrire le soutien des équipes dans la durée. Comme nous l'avons déjà évoqué, l'environnement global dans

1. Médecins du Monde a validé en 2020 une Politique de protection contre l'exploitation, le harcèlement, les abus sexuels, le harcèlement moral et les abus de pouvoir (PSEA), avec une formation sur le contenu de cette politique PSEA: https://mdm1.sharepoint.com/sites/intra-drh/SitePages/PSEA.aspx?csf=1&web=1&e=-S72ah4&cid=3idcd604-bd97-46e4-842c-aea2b29fa484



ZOOM SUR LA POSTURE DE L'ACCOMPAGNANT.E EXTRAIT DU GUIDE DE L'ACCOMPAGNANT.E DU LOTUS BUS

- « Être avec »: Soyez attentif.ive, sensible et empathique avec la personne accompagnée, en vous gardant d'être intrusif.ive dans sa vie privée.
- → «Écoute active et non-jugement » pas de jugement de valeur.
- « Un acte professionnel » : Secret médical : communication au reste de l'équipe afin d'assurer un meilleur suivi dans leur prise en charge. /!\ idée de secret partagé + savoir marquer les limites.
- Accompagner, c'est interpréter, traduire : Rester neutre et ne traduire que ce qui est dit, malgré ce qui a pu être dit avant. Elle choisit de dire ce qu'elle veut.
- Accompagner, c'est expliquer: Expliquer à quelqu'un le fonctionnement des institutions et leurs droits, c'est une manière de rendre les personnes autonomes. N'hésitez pas à expliquer aux professionnel.les un point social ou culturel qui, vous le pensez, ne lui permet pas d'aboutir à une évaluation pertinente.
- Accompagner, c'est aider la personne à faire valoir ses droits : Le médecin se doit de recevoir tout.e patient.e et de lui donner une information claire et éclairée. De même, la police est obligée de prendre la plainte d'une victime, qu'elle ait ou non des papiers.
- Accompagner, c'est s'engager dans une démarche militante : Protéger par sa présence la femme en situation irrégulière et défendre les droits des femmes chinoises travailleuses du sexe.
- Accompagner, c'est établir des relations avec des partenaires : En tant qu'accompagnant.e vous représentez le Lotus Bus et Médecins du Monde.
- → Accompagner, c'est renforcer l'autonomie des usagères : L'objectif de l'accompagnement est de renforcer les capacités individuelles des femmes que nous accompagnons et de leur permettre d'être actrices de leurs démarches et de leur parcours de soin.

lequel évoluent les TDS les surexpose aux violences. L'omniprésence des violences dans le quotidien des TDS entraine de fait une forte présence des récits de violences dans le quotidien des équipes. La fréquence et récurrence de l'exposition des équipes aux récits et faits de violences, peut avoir des impacts sur les équipes et notamment sur un temps long d'exposition (sentiment d'épuisement ou d'échec par exemple). Inscrire dans la durée ce soutien implique de réviser régulièrement si ce soutien est adapté, et maintenir la même attention aux équipes qui sont présentes depuis plusieurs années.

2° Proposer des modalités adaptées

Afin de prévenir et gérer cet impact sur les équipes, il est important d'organiser différentes modalités de soutien des membres de l'équipe impliqués dans la prévention, la prise en charge et les accompagnements des TDS ayant été exposées aux violences. Par exemple il est possible de proposer que des espaces soient dédiés pour évoquer les violences et tenter d'en réduire l'impact psychologique sur les équipes. Il est essentiel de créer des espaces de paroles divers, et des soutiens individuels et collectifs, de manière

régulière, mais aussi en cas de besoin, de manière ponctuelle. Pour ce faire il est important d'avoir au préalable anticipé les différents moments d'exposition plus aiguë des équipes à des récits/situation de violences et de proposer un cadre de soutien clair et des moyens de communication adaptés. Par exemple les équipes vont mieux savoir gérer leurs émotions si elles savent quand et avec qui communiquer en cas de besoin.

Sur le programme Lotus Bus, différentes modalités ont été mises en place :

- → Un suivi des situations de violences lors des réunions d'équipe.
- ➤ La possibilité d'un débriefing individuel spécifique après une intervention sur le terrain compliquée ou après un accompagnement lors d'une PEC qui a été lourde émotionnellement.
- ➤ Le « case management » c'est à dire les réunions de suivi des cas des femmes (non seulement pour prendre des décisions collectives et concertées sur le suivi / les orientations etc., mais aussi pour partager la charge émotionnelle des intervenant.es).

« Les « case managements » ont aussi un rôle de partage de la charge mentale. Parfois, on discute des cas, parce qu'on ne sait pas quoi faire. Et il y a une nécessité de partager les infos des différents suivis pour que les membres de l'équipe ne soient plus seuls avec toutes les histoires de violences. Même s'il y a besoin d'une personne pivot au sein de l'équipe, celle-ci ne doit pas être isolée. Ce n'est pas gérable psychologiquement. »

Intervenant.e du programme Lotus Bus

- Des coachings en binômes en mode « formation continue », avec des personnes de l'équipe plus anciennes, permettant aussi d'aborder la gestion des émotions face aux violences.
- → Du compagnonnage pour les accompagnant.es dans la prise en charge de TDS ayant été exposées aux violences.
- Des groupes WhatsApp de soutien immédiat, que ce soit pour des questions techniques et pour recevoir des conseils immédiats par rapport à une situation donnée ou que ce soit pour échanger entre collègues/bénévoles.
- Des groupes d'analyse de pratique, soit uniquement en interne à l'équipe ou même avec d'autres professionnel.les du même champ.

« L'analyse des pratiques, avec une psychologue, ça permet aussi de partager le sentiment, et les troubles après l'accompagnement. Il y a aussi du travail en petit groupe lors d'ateliers ou encore en réunion. Ce genre de rencontres en groupe c'est important pour partager son point de vue personnel. »

Intervenant.es du programme Lotus Bus

 Pour les salarié.es particulièrement exposé.es, un accompagnement psychologique individuel (supervision individuelle mensuelle).

ZOOM SUR LA PERMANENCE PSYCHOLOGIQUE

Le Lotus Bus a choisi de mettre en place une permanence psychologique interne au projet après avoir notamment rencontré des difficultés à orienter les personnes présentant des signes de détresse psychologique ou de psychotrauma. Trop de barrières séparaient les femmes d'un accès à un soutien ou à des soins. Il a donc été décidé d'apporter une réponse directe, non contraignante et en accès libre pour limiter les points de blocages. Cette permanence hebdomadaire sans rendez-vous a aussi contribué à soulager les équipes, notamment celles qui travaillent sur les aspects sociaux et juridiques. (Cf. permanence psychologique dans la Fiche Prise en charge psychologique)

« On ne réussissait pas à orienter à l'extérieur pour une prise en charge psy. Donc on a décidé de l'intégrer au Lotus. Il fallait aussi décharger la travailleuse sociale qui se retrouvait avec beaucoup de témoignages difficiles, avec des personnes qui étaient très affectées. Elles venaient à la base pour un accompagnement social, mais toutes leurs émotions les submergeaient et prenaient toute la place dans l'entretien. La permanence psy, qui est dans le même lieu que la prise en charge sociale (dans une pièce adjacente), a permis de proposer un espace avec des professionnel.les dédié.es à soulager cette immense charge émotionnelle. Cet espace a au final permis de soulager à la fois les femmes exposées aux violences et la travailleuse sociale exposée à leurs récits et à leurs réminiscences. Ça lui a aussi permis de pouvoir se concentrer sur les accompagnement sociaux et juridiques.» Intervenant.e du programme Lotus Bus



Le présent document bénéficie du soutien de l'Agence Française de Développement. Néanmoins, les idées et les opinions présentées dans ce document ne représentent pas nécessairement celles de l'AFD.









Médecins du Monde - France Mars 2022

Mélanie QUETIER & Marion JUNCA Consultantes indépendantes