

l
evaluanda

Evaluation du programme collectif de contre-prestation
de l'Association pour le patrimoine industriel

Mandat de l'Hospice Général

Genève, le 15 décembre 2000

3 rue Hugo-de-Senger
CH 1205 GENEVE
Tél +41 22 705.11.50
Fax +41 22 807.03.19
info@evaluanda.ch

1	CADRE ET OBJECTIF DU MANDAT	2
2	DÉMARCHE D'ÉVALUATION	3
3	LE PROGRAMME DE L'API	4
3.1	BREF HISTORIQUE DE L'API ET DE SES RELATIONS AVEC LE RMCAS	4
3.2	DONNÉES SUR LES CONTRE-PRESTATAIRES DE L'API	6
3.2.1	<i>Données sur l'ensemble des contre-prestataires de 1995 à novembre 2000</i>	6
3.2.2	<i>Données sur les contre-prestataires en poste en 2000</i>	8
3.3	LES PROJETS DE L'API	10
3.3.1	<i>La rue du Vuache : de l'imprimerie au Web</i>	10
3.3.2	<i>L'usine de pompage des eaux de l'Arve</i>	12
4	DES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION AUX OBJECTIFS DE LA CONTRE- PRESTATION	13
4.1	OBJECTIFS DE LA CONTRE-PRESTATION	13
4.1.1	<i>Le concept de contre-prestation</i>	14
4.1.2	<i>Perception du programme collectif de l'API par les conseillers en emploi</i>	15
4.1.3	<i>Critères de choix et profils des bénéficiaires potentiels</i>	16
4.1.4	<i>Objectifs d'une contre-prestation à l'API</i>	17
4.2	MODÈLE ANALYTIQUE	17
4.2.1	<i>Système d'indicateurs centré sur les contre-prestataires</i>	17
4.2.2	<i>Système d'indicateurs centré sur l'encadrement</i>	20
4.3	THÉORIE D'ACTION	23
5	ANALYSE	25
5.1	MODALITÉS D'ENCADREMENT	25
5.2	MODALITÉS DE COORDINATION	27
5.2.1	<i>Coordination des activités</i>	27
5.2.2	<i>Coordination avec le RMCAS</i>	27
5.3	EXPLORATION DU MODÈLE ANALYTIQUE	28
5.3.1	<i>Valorisation identitaire</i>	28
5.3.2	<i>Valorisation sociale</i>	30
5.3.3	<i>Renforcement ou acquisition de nouvelles compétences professionnelles</i>	31
5.3.4	<i>Valorisation professionnelle</i>	34
6	SYNTHÈSE	36
6.1	DÉVELOPPER UNE MOBILITÉ INDIVIDUELLE ET SOCIALE	36
6.1.1	<i>Renforcer le savoir être</i>	36
6.1.2	<i>Casser les solitudes individuelles</i>	37
6.2	DÉVELOPPER DES APTITUDES PROFESSIONNELLES	37
6.2.1	<i>Amplifier les dynamiques personnelles</i>	37
6.2.2	<i>Développer une valorisation professionnelle</i>	38
6.3	COORDONNER LES STRATÉGIES	38
6.4	ADÉQUATION AUX ATTENTES	38
7	RECOMMANDATIONS	40
8	ANNEXES	42

1 CADRE ET OBJECTIF DU MANDAT

Cette évaluation vise à fournir une appréciation de l'ensemble du programme de contre-prestation de l'Association pour le patrimoine industriel (API), dans la perspective d'une décision sur le renouvellement de la subvention accordée pour l'encadrement. Cette subvention est actuellement prélevée sur la rubrique « création d'emplois temporaires pour chômeurs », figurant au budget du Département de l'économie, de l'emploi et des affaires extérieures¹.

Le Groupe interdépartemental pour l'emploi (GRIE) a assorti cette subvention d'une clause d'évaluation.

L'objectif du mandat est de vérifier dans quelle mesure le programme proposé par l'API aux contre-prestataires répond aux objectifs visés par la contre-prestation, tels qu'ils sont définis par le Revenu minimum cantonal d'aide sociale (RMCAS).

¹ Extrait du procès-verbal de la séance du Conseil d'Etat du 1 avril 1998.

2 DÉMARCHE D'ÉVALUATION

Un dispositif en quatre phases a été retenu pour mener à bien cette évaluation.

1. Les entretiens d'initialisation² du mandat ont permis de prendre connaissance de la problématique du programme collectif de l'API. Divers documents sur le contenu du programme ont été collectés et analysés.
2. L'identification des indicateurs et des critères de jugements pertinents s'est déroulée en deux temps.
 - Sur la base des éléments récoltés et des entretiens préliminaires, des propositions de théories d'actions, d'indicateurs et de critères de jugement ont été soumis à un groupe de travail rassemblant les conseillers en emploi s'occupant de contre-prestataires à l'API et le chef du service du RMCAS. Les remarques et commentaires issus de cette séance collective ont été intégrés dans l'élaboration du modèle analytique.
 - Le modèle a été affiné dans un second temps à l'aide des entretiens semi-directifs réalisés en face-à-face auprès de sept conseillers en emploi.
3. En parallèle, un temps important a été consacré à l'observation directe du fonctionnement du programme et à des entretiens individuels avec les contre-prestataires en poste à l'API (22 entretiens semi-directifs³). L'encadrant du programme, Monsieur Schweizer, a été mis à contribution durant l'ensemble du processus d'évaluation.

Différents types de données ont été récoltés auprès des contre-prestataires, de l'encadrement et des conseillers en emploi. Une masse importante d'informations qualitatives mais également quantitatives a été recueillie : l'API a mis en place une grille d'évaluation individuelle construite sur une série d'indicateurs⁴. Ces grilles sont remplies en parallèle par le contre-prestataire et par l'encadrant. La confrontation des résultats sert de point d'ancrage à une discussion en tête-à-tête sur la situation de la personne sur son lieu de contre-prestation. Cette année, ces grilles ont été remplies par le contre-prestataire en présence du chargé d'évaluation. Une discussion des résultats a ensuite été menée avec l'encadrant, individu par individu. Les stratégies de l'encadrement ont été mises en évidence lors de cet échange.

L'ensemble des informations récoltées a fait l'objet d'analyses statistiques dont les résultats les plus pertinents sont exposés au fil de ce document.

4. La dernière phase, analytique, a débouché sur la rédaction de ce rapport.

² Auprès du chef du service RMCAS, d'un responsable chargé de la gestion des contre-prestations et du responsable du programme API.

³ A l'exception de deux contre-prestataires (un est actuellement en congé maladie et l'autre n'a pu être interviewé). Le programme de l'API compte 24 contre-prestataires au 30 novembre 2000.

⁴ Tenue du carnet de bord, respect des horaires, régularité dans l'activité, participation aux séances du lundi, participation collective, délégation du travail, initiatives, compétences acquises / compétences requises ; en formation, en auto-formation, projet personnel.

3 LE PROGRAMME DE L'API

Ce chapitre précise le contenu matériel du programme de l'API, les lieux et la ligne directrice des activités.

Rappelons que l'API, fondée en 1979, a pour but la sauvegarde et la mise en valeur du patrimoine industriel régional. Dans ce but, cette association a édité quelques ouvrages, organisé des séminaires, des rencontres et des manifestations pour susciter et favoriser l'intérêt de la conservation de ce patrimoine. En parallèle, un stock important de machines industrielles a été constitué suite à divers dons d'entreprises privées.

3.1 Bref historique de l'API et de ses relations avec le RMCAS⁵

Dès 1985, l'API a obtenu à titre gracieux l'usage d'un bâtiment industriel vétuste au 23 rue du Vuache, en plein cœur de la ville. Le nombre de machines entreposées s'est développé de façon significative dans divers domaines de production.

En 1991, grâce à une subvention de la Loterie romande, un atelier de mécanique a été installé. C'est le premier projet à but social qui voit le jour sur ce lieu. Des personnes toxicodépendantes en exécution de peine réhabilitent et font fonctionner plusieurs machines sur le site.

Suite aux expériences acquises lors d'une première participation au Festival de la Bâtie en 1993, une salle de théâtre est aménagée dans le cadre du projet « Art et Industrie ». Elle fonctionne encore à ce jour et aura accueilli en 7 ans plus de 40 manifestations et 10'000 spectateurs.

En 1994, un projet de programme d'occupation temporaire individuel pour les assurés LACI est proposé et accepté par l'OCE. Devant les difficultés que rencontrent les personnes formées dans les métiers traditionnels de l'imprimerie, ce programme leur est prioritairement destiné : une chaîne complète d'impression typographique au plomb est remise en état par les bénéficiaires du programme⁶.

Ce programme est, dès fin 1995, proposé au RMCAS pour les raisons suivantes : le refus de l'OCE de transformer ce programme individuel en programme collectif subventionné, l'impossibilité de considérer un programme d'occupation temporaire organisé et géré par une personne alors au chômage, et enfin la mise en place du RMCAS qui nécessite la mise à disposition de postes de contre-prestation.

Le premier contre-prestataire du RMCAS entre à l'API en décembre 1995. Le projet IMMP⁷ est validé en mars 1996 par la signature d'une convention de collaboration entre le RMCAS et l'API⁸.

⁵ Sources : documents API, Rapport sur le programme collectif de contre-prestation à l'API, daté décembre 1999, entretiens RMCAS, entretiens API.

⁶ 26 personnes ont été employées, ce qui représente 110 mois de travail et l'équivalent de 600'000 Fr. de salaires versés par l'OCE.

⁷ International Monotype Memory Project (IMMP) : Un programme de contre-prestations dans le cadre du RMCAS, API, résumé non daté, annexe 3.

⁸ Convention de collaboration entre le RMCAS et l'API en annexe 4.

En collaboration avec le Département de l'instruction publique, « L'art et les enfants », un programme d'approche aux métiers de l'imprimerie et à la gravure est mis sur pied. Des classes d'enfants viennent ainsi régulièrement composer au plomb et graver leurs œuvres sur les presses et autres machines remises en état. Une douzaine de classes en bénéficient chaque année.

Privé des revenus issus de la location de la salle de théâtre suite à une décision administrative du DTPE (DAEL actuellement) en juillet 1996, les ressources financières de l'API décroissent régulièrement pour atteindre une situation qualifiée de dramatique courant 1997. La situation du programme, dont la gestion est alors toujours bénévole, ne peut durer. Un comité de crise alerte sans succès le Département de l'action sociale et de la santé, la Loterie romande, les communes genevoises et nombre d'autres acteurs. L'Hospice Général ne parvient pas à dégager des moyens financiers, mais rédige une lettre d'appui en faveur de la recherche de fonds. Menacée de liquidation, l'API se transforme en deux entités distinctes : l'API voit sa mission réorientée sur la restauration du bâtiment, alors que l'Association Lettres et Images (ALI) reprend à son compte les thématiques de l'imprimerie.

En décembre 1997, l'API annonce une cessation d'activité au 31 janvier 1998 devant les principaux problèmes qu'elle affronte : trésorerie asséchée et problèmes de gestion des difficultés sociales des contre-prestataires. Certains d'entre eux dénoncent pour leur part l'insécurité de cette situation et énoncent des critiques sur l'encadrement et la gestion du programme. Un appui social, demandé par l'API, est refusé par le Centre d'action sociale et de santé (CASS) de Saint-Jean en raison d'une surcharge de travail.

La Communauté genevoise d'action syndicale (CGAS) soutient alors le projet par une donation destinée à assurer une survie temporaire du programme collectif.

Devant cette situation, le RMCAS interrompt alors provisoirement l'admission de nouveaux contre-prestataires tout en organisant en mars 1998 une séance en présence d'un membre de la Direction de l'Hospice Général, du chef de service du RMCAS, du conseiller RMCAS en charge de la gestion de la contre-prestation, du président de l'API et d'un encadrant. Le point est fait sur les problèmes de gestion, de financement et de suivi social du programme.

Le Conseil d'Etat se prononce le 4 avril 1998 en faveur d'une subvention annuelle destinée à assurer l'encadrement des contre-prestataires.

Une visite de deux Conseillers d'Etat, Messieurs Moutinot et Lamprecht, en juillet 1998, débloque la situation financière de l'API en ouvrant à nouveau la salle de théâtre aux locations.

La procédure de recrutement, menée par une Commission ad hoc, se met en place au printemps 1999 et l'encadrant retenu, Monsieur Schweizer, ancien président de l'association, entre en fonction en juillet de la même année. Le RMCAS décide alors de réactiver les postes de contre-prestation à pourvoir à l'API.

3.2 Données sur les contre-prestataires de l'API

Cette partie a été élaborée au moyen des éléments chiffrés mis à disposition par le RMCAS et de la base de données que nous avons établie. Ces éléments ont fait l'objet d'une analyse statistique descriptive.

Les informations issues de la base de données générale RMCAS des contre-prestataires qui ont été ou sont en poste à l'API de 1995 à fin novembre 2000 contiennent entre autres des renseignements sur :

- les motifs de sortie,
- la durée de la contre-prestation,
- les entrées et sorties du programme.

3.2.1 Données sur l'ensemble des contre-prestataires de 1995 à novembre 2000

Le tableau ci-dessous montre la répartition des contre-prestataires en fonction du sexe et motifs de sortie du programme.

Tableau 1

Motif de sorties du programme de l'API	Femmes	Hommes	Total
Besoin du poste n'existe plus		2	2
Client entre dans une structure d'insertion		1	1
Client ne satisfait pas aux attentes		10	10
Délai-cadre réouvert au chômage		2	2
La durée de la CP est limitée au départ	2	2	4
Le client a changé de CP		1	1
Le client a commencé une formation	1	1	2
Le client a trouvé du travail		15	15
Le client est décédé		1	1
Le client est en incapacité de travail		6	6
Le client ne convient pas pour le poste		2	2
Le client n'est pas venu au rendez-vous		2	2
Le poste ne convient pas au client	1	7	8
Période d'essai non concluante	1	1	2
Prestations financières suspendues		7	7
Rupture par client avec accord du RMCAS	3	18	21
Rupture par client sans l'accord du RMCAS		6	6
Total	8	84	92

Nous constatons à la lecture de ce tableau que seul 8% des anciens contre-prestataires de l'API sont des femmes. Pour rappel et mise en perspective, la répartition entre hommes et femmes de la totalité des bénéficiaires du RMCAS est de 58% d'hommes et 42% de femmes en 1995, pour respectivement 57% et 43% en 1999.

Les principaux motifs de sortie relevés ci-dessus sont par ordre d'importance : une rupture par le client avec l'accord du RMCAS, un retour au travail et une non satisfaction aux attentes.

L'item « rupture par le client avec l'accord du RMCAS » peut signifier plusieurs choses, dont notamment un changement de contre-prestation pour poursuivre l'avancement d'un projet personnel ou un désir de changement exprimé par le contre-prestataire. Ceci concerne 23% des motifs de sortie.

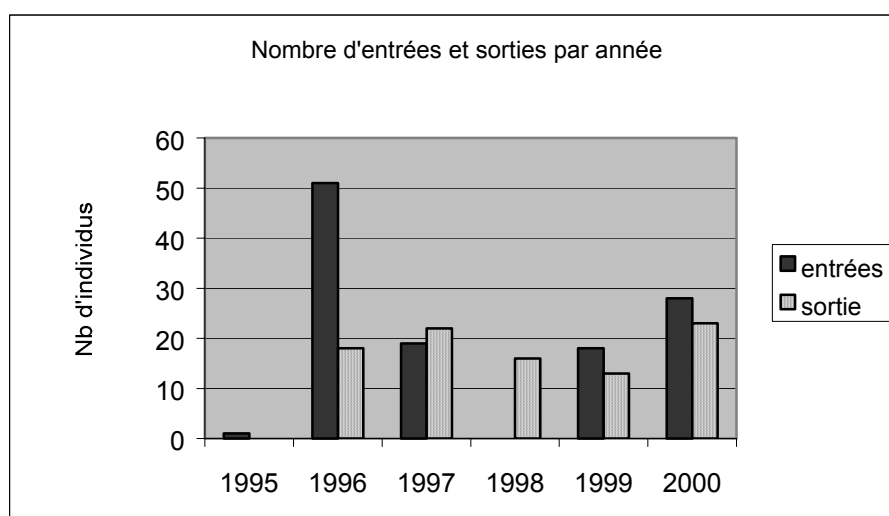
Le retour au travail concerne 16% des contre-prestataires (15 personnes), tandis que 11% des contre-prestataires ne remplissent pas les attentes liées au poste. Notons également que 14 personnes sur les 92 recensées dans le tableau 1 ont effectué une très courte période de contre-prestation ou ne l'ont pas commencée.

Les items listés dans le tableau ci-dessus sont étonnants à plusieurs titres. D'une part plusieurs contre-prestataires ne satisfont pas aux attentes alors qu'ils ont effectué plus d'un an dans le programme, voire même plus de deux ans de contre-prestation. D'autre part, les items retenus prêtent à confusion : ils ne sont pas exclusifs et l'attribution de l'un ou de l'autre de ces items est probablement sujet à interprétation. Par exemple, sur quelle base est utilisé le motif « rupture par client en accord avec le RMCAS » par rapport au motif « le client ne convient pas pour le poste » ou encore « le poste ne convient pas au client » ? De l'avis de certains conseillers en emploi, l'utilisation de ces items pose problème. Il serait fortement souhaitable de les définir et de les standardiser plus précisément afin de pouvoir les utiliser de manière pertinente pour le reporting.

La durée de la contre-prestation s'échelonne sur une période de moins d'un mois à plus de deux ans, cette durée n'a cependant aucune influence sur le motif de sortie du programme, y compris pour le retour à l'emploi.

Le graphique suivant dresse un bilan des entrées et des sorties du programme pour l'ensemble des contre-prestataires pour la période de janvier 1995 au 30 novembre 2000.

Graphique 1

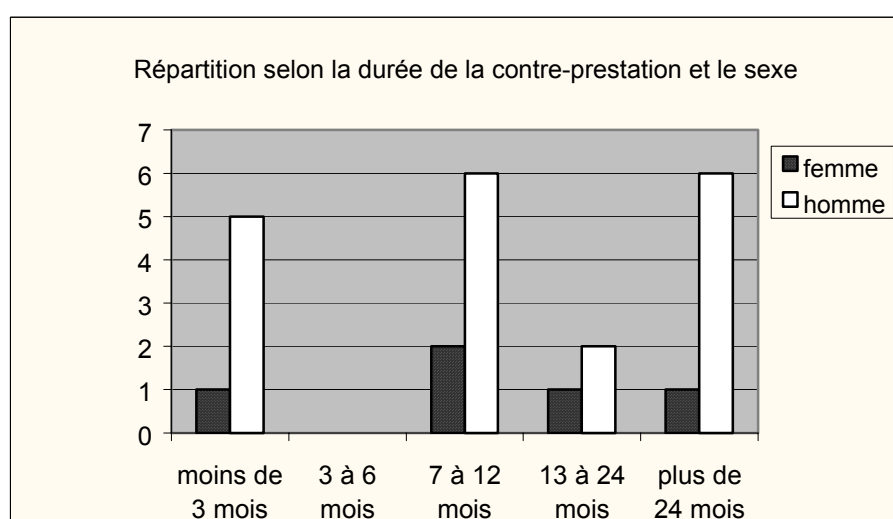


Le nombre d'entrées et de sorties montre bien l'évolution générale du programme : un démarrage avec de nombreux contre-prestataires en 1996, une diminution des entrées en 1997, le maintien du programme sans nouvelles entrées en 1998 et un retour à une situation plus équilibrée dès 1999.

3.2.2 Données sur les contre-prestataires en poste en 2000

Au 30 novembre 2000, 24 contre-prestataires sont en poste à l'API. La répartition de la durée de la contre-prestation en fonction du sexe des contre-prestataires, est la suivante :

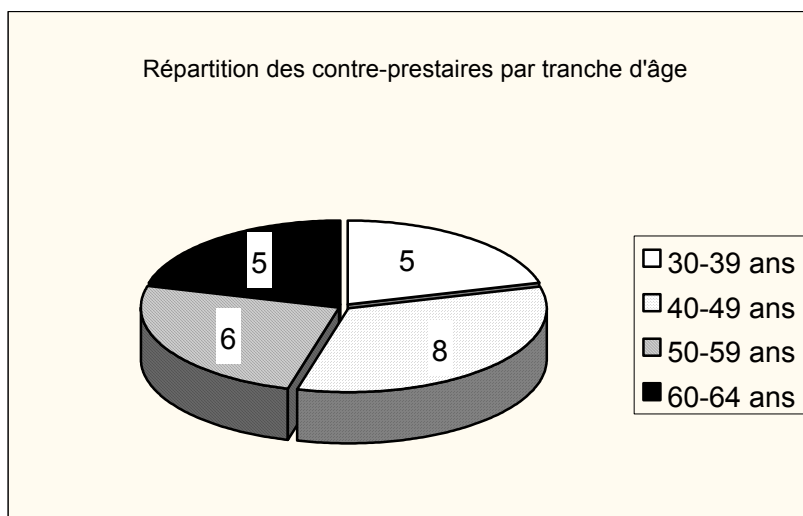
Graphique 2



Sept personnes sont en poste depuis plus de deux ans, tandis que six personnes y sont depuis moins de trois mois.

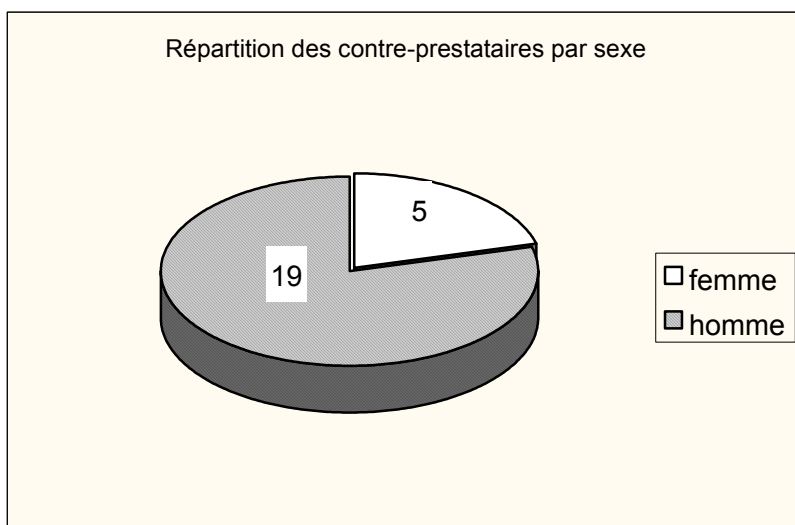
Les deux graphes suivants illustrent la répartition des contre-prestataires actuels en fonction de leur âge et de leur sexe.

Graphique 3



Il s'agit d'un programme dont la moyenne d'âge est relativement élevée puisque 45% des contre-prestataires en poste ont entre 50 et 64 ans.

Graphique 4



Comme énoncé précédemment, le programme de l'API est principalement masculin, à raison de 80%.

3.3 Les projets de l'API

Trois projets ressortent distinctement des activités de l'API, dont deux sont intimement liés.

3.3.1 La rue du Vuache : de l'imprimerie au Web

La remise en état d'une chaîne d'impression typographique au plomb et la situation financière délicate ont obligé l'API à se concentrer sur un des principaux domaines du patrimoine industriel : l'imprimerie au plomb et la gravure. Les machines industrielles représentant d'autres domaines ont progressivement été confiées à des musées ou fondations spécialisées.

Conditions de travail

De 1997 à aujourd'hui, la réhabilitation du bâtiment de la rue du Vuache a fortement progressé, que ce soit sur le plan de la salubrité générale des murs (isolation, rénovation, peinture), des conditions d'accueil des visiteurs et des conditions même du programme.

L'atelier situé dans le fond du bâtiment se présente comme une imprimerie traditionnelle, y cohabitent les monotypes, les linotypes, un atelier de composition au plomb et les presses. Le sous-sol est totalement aménagé (local de développement photographique, atelier de clichographie, dépôts divers). Les bureaux situés à droite de l'entrée ont été cloisonnés en plusieurs locaux, dont deux sont exclusivement affectés à l'informatique. Les conditions de travail sur les ordinateurs, du point de vue du matériel à disposition⁹ et des logiciels utilisés, sont en adéquation avec les exigences du marché du travail. Une ligne ouverte permanente relie 24h/24 et dans d'excellentes conditions l'API à Internet. Un second local, orienté Mac, dispose de différents logiciels très usités comme Autocad et Filemaker. L'arrivée et l'intégration de nouveau matériel (scanners de grande dimension, postes Mac supplémentaires) devrait renforcer encore ce pôle.

Enfin, un « espace café » provisoire est disponible. Une cuisine complète devrait être achevée sous peu. Le théâtre est un lieu de passage quand il n'est pas en activité. La pièce ouverte située à proximité des locaux informatiques sert à la fois de salle de réunion et de bureau à l'encadrant.

Un double projet en cours

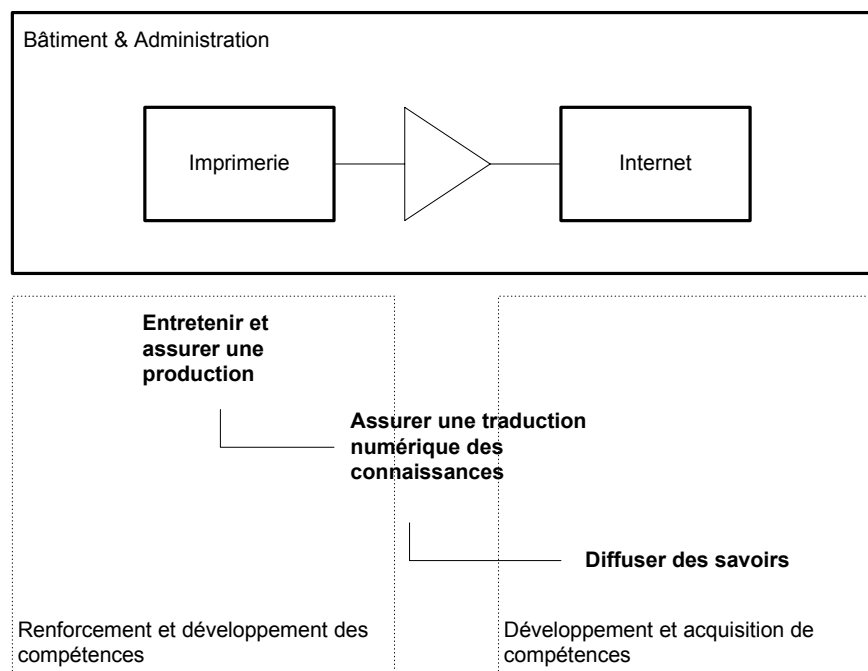
Si le maintien d'une connaissance des métiers du plomb a constitué longtemps le cœur de l'activité de l'API, le développement d'Internet a offert l'opportunité d'un très bon canal de diffusion de cette mémoire. Il y a donc bien un double projet de maintien et de diffusion de savoirs sur les métiers de l'imprimerie en voie de disparition. La construction et le management du site Web constituent une opportunité de manipulation de logiciels contemporains, permettant l'acquisition en continu de nouvelles connaissances.

C'est certainement l'articulation et l'interactivité entre les compétences « historiques » des métiers de l'imprimerie et les compétences issues des nouvelles technologies qui constituent le point fort de ce projet. Il y a un potentiel d'échanges

⁹ 10 ordinateurs neufs en réseau, don de juillet 2000 de la *European Foundation of Hewlett-Packard*.

et de circulation du savoir à plusieurs niveaux : entre différents corps de métier, entre différentes trajectoires professionnelles, entre deux mondes technologiques. L'articulation projet-activités du programme est très claire et peut être représentée de la façon suivante :

Schéma 1



Les opérations successives des travaux à réaliser doivent former un flux dans lequel chaque participant éprouve la nécessité de se confronter aux compétences et conseils des autres participants. C'est autour de cette chaîne de production que se construit le retour à l'action, la motivation et le désir d'entreprendre. Le pendant « virtuel » du projet peut être consulté dans son état d'avancement actuel sur www.letterpress.ch et www.patrimoineindustriel.ch.

Si la dimension collective de ce double projet apparaît très clairement, les connections entre les différents éléments ne sont pas aussi distincts aux yeux des contre-prestataires. Il est évident pour tous ceux qui sont présents depuis plus de deux à trois mois que le duo « réhabilitation du bâtiment-maintien de la capacité imprimerie » existe et évolue positivement. Toutefois, une certaine incompréhension ou appréhension de l'informatique applicative subsiste, du fait qu'il existe un sentiment diffus, pour ceux qui ne sont pas fréquemment devant un clavier, de ne pas faire partie de ce pôle du projet.

Bien qu'il soit évident que les activités doivent être cloisonnées, mission par mission, pour une saine organisation, il est possible que cette perception ambiguë de l'informatique soit handicapante pour le programme à moyen terme, en dissociant en plusieurs groupes un collectif. Les contre-prestataires qui travaillent sur le développement du site Web sont pour la plupart en auto-formation, ce qui n'est pas forcément le cas pour les autres. Cet état de fait peut potentiellement engendrer une divergence sur la perception de la valeur de l'activité.

3.3.2 L'usine de pompage des eaux de l'Arve : le projet de Maison de l'énergie et de l'environnement

Située entre deux bras de l'Arve à proximité de Vessy, l'ancienne usine de pompage des eaux des Services Industriels de Genève (SIG) est constituée de plusieurs corps de bâtiments abritant une forge de 1920, un atelier de mécanique, un moteur diesel, deux stations de pompage et une turbine hydroélectrique. Cette usine est parfaitement représentative d'un univers industriel de service public du début du vingtième siècle. L'API a obtenu un droit d'usage du site en 1999, avec l'accord des SIG.

Un ancien bénéficiaire du RMCAS, aujourd'hui à la retraite et membre actif de l'API, et un contre-prestataire en poste assurent une permanence sur le site, tout en s'attelant à la remise en état des machines et des bâtiments. Suivant la nature et le volume de la tâche, plusieurs contre-prestataires en poste à la rue du Vuache y participent, toujours sur une base volontaire.

Le projet de l'API consiste à mettre sur pied un « technotope – biotope », lieu de rencontre entre le patrimoine industriel hydroélectrique, les énergies renouvelables et la protection de l'environnement, ceci dans une optique formatrice. Il s'agit plus particulièrement pour l'API de remettre en activité la forge et la turbine hydroélectrique, de façon à donner une valeur productive au site et offrir une contrepartie aux dépenses énergétiques pour la mise à disposition des sites de Vuache et de Vessy. La plus-value qui pourra en résulter servira à financer des projets de développement durable sur le site de l'usine de pompage.

En discussion à l'heure actuelle, la remise en route de la turbine serait coordonnée entre l'API, des retraités des SIG et le Laboratoire des énergies renouvelables de l'Ecole d'Ingénieurs de Genève. Un projet pilote pédagogique est prévu sur le site, en lien avec l'Office cantonal de l'énergie (OCEN – DIAE) et sur le modèle d' « L'art et les enfants ». Enfin, l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne prête son concours aux aspects techniques et théoriques de ce projet, en voie de finalisation.

4 DES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION AUX OBJECTIFS DE LA CONTRE-PRESTATION

4.1 Objectifs de la contre-prestation

Le cahier des charges¹⁰ précise les attentes du service du RMCAS en matière de contre-prestation. Celle-ci doit permettre à son bénéficiaire de :

- réintégrer une réalité professionnelle ;
- retrouver un rythme et des habitudes de travail ;
- recréer des liens sociaux.

Un programme de contre-prestation sous-entend la mise à disposition d'activités valorisantes et formatrices, avec un encadrement adéquat.

Au terme du programme proposé par L'API, le service du RMCAS souhaite que le participant soit capable :

- *en ce qui concerne l'adaptation socioprofessionnelle*
d'identifier, de comprendre, d'accepter et d'adopter des comportements sociaux attendus dans son contexte professionnel.
- *en ce qui concerne le retour à l'emploi*
d'offrir, à chaque bénéficiaire, la possibilité d'exercer les compétences acquises lors de ses expériences professionnelles et personnelles ;
de décrire ses activités, en mettant en évidence ses capacités ou compétences professionnelles ;
de mettre en lumière les besoins de formation individuelle (adéquation entre la fonction acquise et la formation requise pour l'exercice d'une activité salariée) ;
de (re)trouver la motivation indispensable à la recherche d'un emploi ou d'une formation adéquate.

¹⁰ Cahier des charges du 11 septembre 2000, RMCAS, Hospice Général.

L'élaboration d'un modèle analytique adéquat pour apprécier la valeur du programme collectif de l'API suppose d'affiner le modèle général ci-dessus, dans la perspective de mieux comprendre la réalité sous-jacente de ces objectifs. Quatre questions doivent être posées :

- Que doit être une contre-prestation pour les conseillers en emploi¹¹ ?
Le concept de contre-prestation.
- Quel est la perception du programme collectif de l'API au sein du RMCAS ?
La perception du programme.
- Sur quelle base les conseillers en emploi proposent-ils une contre-prestation à l'API ?
Les critères de choix.
- Quels sont les objectifs d'une contre-prestation proposée dans le cadre de l'API ?
Les objectifs attendus d'une contre-prestation à l'API.

Les réponses à ces questions constituent une base de travail permettant d'identifier dans un premier temps les objectifs attendus d'une période de contre-prestation à l'API, puis d'en définir les indicateurs les plus pertinents. Elles sont aussi à considérer, en tant que telles, comme une appréciation externe du fonctionnement du programme collectif.

Les données nécessaires à cette analyse ont été établies sur la base de sept entretiens semi-directifs avec les conseillers en emploi du RMCAS en charge des contre-prestataires à l'API.

4.1.1 Le concept de contre-prestation

La contre-prestation est perçue comme un instrument permettant de reprendre confiance en soi, d'abord du point de vue social, ensuite du point de vue professionnel. Elle a des objectifs particuliers liés à des lacunes identifiées en termes de savoir-être et/ou de savoir-faire. Elle est aussi un instrument indispensable de reprise de contact avec une activité régulée et régulière.

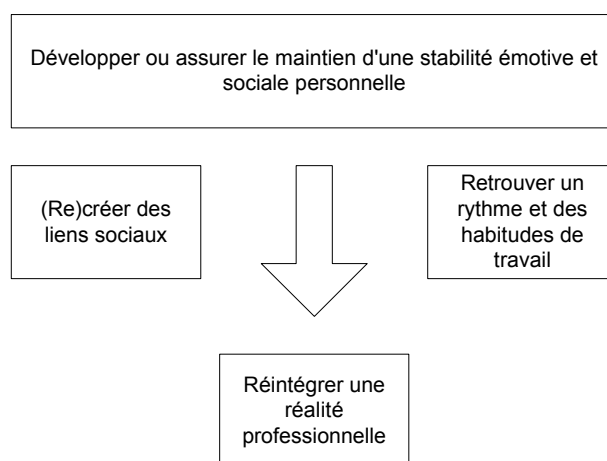
Une contre-prestation « idéale » peut poursuivre des objectifs différents selon l'âge et la formation du contre-prestataire. Au-delà de 60 ans environ, une contre-prestation dite « occupationnelle », sans objectifs précis sinon de permettre au bénéficiaire de valoriser ses savoirs, est considérée comme satisfaisante. Dans le cas de personnes plus jeunes, sans formation ou présentant différents déficits, la contre-prestation prend une autre finalité : un objectif plus précis est défini, le plus souvent d'entente avec le contre-prestataire. L'activité proposée, si elle revêt une certaine importance, n'est pas toujours le critère déterminant dans le choix d'un lieu de contre-prestation. Le « style » de l'endroit, ses caractéristiques propres, les spécificités de l'apport attendu sont aussi des facteurs importants pour proposer le lieu de contre-prestation le plus approprié.

Les objectifs assignés à une contre-prestation sont de (re)créer des liens sociaux, de retrouver un rythme et des habitudes de travail et de réintégrer une réalité

¹¹ Par souci de clarté, le terme générique de conseillers en emploi est employé pour désigner à la fois les conseillers et les conseillères en emploi.

professionnelle. L'objectif premier semble cependant être davantage centré autour du rétablissement ou du maintien d'une stabilité émotionnelle et sociale, ainsi que d'une reprise de confiance en soi. Ces éléments sont considérés comme un préalable indispensable à l'établissement d'un rythme et d'habitudes de travail plus conformes à une activité salariée traditionnelle. Nous observons ainsi une gradation progressive dans les objectifs formulés à propos des contre-prestations.

Schéma 2



4.1.2 Perception du programme collectif de l'API par les conseillers en emploi

La perception du programme collectif de l'API est fortement dépendante des longues relations qu'entretient cette association avec le service du RMCAS.

La première phase (1996-1998) correspond à une époque particulièrement chargée dans laquelle l'enthousiasme du début a cédé la place à un besoin de stabilisation des conditions du programme.

Différents facteurs ont, durant cette période et de façon concomitante, conduit à une détérioration des relations entre l'API et le RMCAS. Le nombre important de contre-prestataires en poste (voir point 3.2) durant les premières années de la mise en place du programme, le bénévolat de l'encadrant et le manque de moyens financiers de l'association¹², la faible salubrité des locaux et les problèmes de dépendances de certains contre-prestataires ont conduit l'API à adopter une attitude revendicatrice à l'égard du RMCAS, pour demander un appui plus prononcé (voir point 3.1).

Le RMCAS n'a pas pu répondre positivement à la plupart des demandes de l'API, et, devant les difficultés rencontrées, il a suspendu provisoirement l'admission de nouveaux contre-prestataires. Un suivi plus conséquent a cependant été mis en place, ouvrant ainsi la voie à une meilleure coordination entre les deux institutions. La coordination effective fera l'objet d'un chapitre spécifique (voir point 5.2).

¹² L'association vit essentiellement des cotisations de ses membres et de petites donations. L'interdiction temporaire de location de la salle de théâtre en 1997 a engendré une forte diminution des revenus de l'association cette année-là.

La demande puis l'obtention du financement du poste d'encadrant du programme collectif a depuis lors largement contribué à apaiser les tensions. Cette évolution est sensible et est ressentie comme positive par les conseillers en emploi.

Actuellement et concernant les activités, les conseillers ont une vision claire des différents postes pourvus ou à pourvoir. L'importance du nombre de postes ouverts à l'API (plus de septante) en fait une des institutions les plus importantes dans le catalogue des lieux de contre-prestation. Elle y occupe une place particulière, en ouvrant des possibilités de contre-prestation dans des domaines peu couverts comme l'imprimerie ou encore en permettant une mise en observation de contre-prestataires dont le profil professionnel doit être précisé. Pour une minorité des personnes rencontrées, la ligne directrice du programme et ses projets sont considérés comme peu perceptibles (voir point 3.3). Les questions portent essentiellement sur deux axes : quelle est la définition du projet de réinsertion professionnelle ? quelle est la définition de la notion de programme collectif ?

4.1.3 Critères de choix et profils des bénéficiaires potentiels

Les conseillers en emploi utilisent les entretiens qu'ils ont régulièrement avec les contre-prestataires et les éventuelles visites qu'ils font sur le site pour préciser et affiner leur connaissance du programme. Principalement, le programme est perçu comme un bon passage vers une contre-prestation plus professionnelle, offrant une possibilité de mise en observation ou de mise en condition d'une personne dans un cadre relativement souple, adaptable aux caractéristiques des bénéficiaires.

Du point de vue des profils professionnels des personnes qui se voient proposer une contre-prestation, les métiers traditionnels de l'imprimerie (clichographe, typographe) cohabitent avec les métiers liés à l'exploitation des nouvelles technologies (webmaster, webdesigner), et des formations de type administratif (secrétariat, gestion) ou encore liées aux métiers du bâtiment (peinture, maçonnerie). L'API est également régulièrement proposée à des personnes au profil plus indéterminé : manutentionnaire, sans formation ou avec une formation inachevée.

Les conseillers en emploi ne semblent pas avoir une unité de doctrine dans leurs critères de choix (type de formation, trajectoire professionnelle, état psychique, âge) pour proposer une contre-prestation à l'API. La mixité des profils professionnels est cependant considérée comme représentant un potentiel d'acquisition de nouvelles compétences pour les contre-prestataires et d'enrichissement par échanges entre classes d'âge et types d'expériences.

L'installation en juin 2000 d'une salle informatique richement dotée en matériel et logiciels de pointe a introduit une nouvelle donnée en permettant aux contre-prestataires de développer ou d'acquérir des connaissances en matière d'informatique. Ceci a déjà modifié la répartition des activités professionnelles en faveur d'une extension du secteur informatique.

La question de l'âge joue un rôle important : l'API apparaît comme réservée aux personnes de plus de 35 ans, à l'exception des métiers traditionnels de l'imprimerie, dont les représentants sont souvent des personnes proches de la retraite. Dans ce cas, c'est une certaine satisfaction, un sentiment d'utilité, du contre-prestataire qui est recherché.

Le style de l'encadrant actuel, Monsieur Schweizer, est un élément prégnant de la perception du programme par les collaborateurs du RMCAS. Ceci a une influence sur la définition des profils des bénéficiaires pour lesquels une contre-prestation à

l'API peut à priori s'avérer utile et valorisante. Considéré comme atypique et non-conformiste, le mode d'encadrement adopté est ressenti comme adéquat pour les personnes qui souffrent de solitude ou de manque de confiance en leurs compétences. L'API apparaît ainsi aux yeux des conseillers en emploi comme un lieu de reconstruction ou de renforcement du savoir-être, comme un lieu de réadaptation progressive à une vie active plus soutenue, et enfin, comme un lieu d'expérimentation d'une option professionnelle.

4.1.4 Objectifs d'une contre-prestation à l'API

En résumé et en fonction de leurs perceptions et expériences, les conseillers en emploi du RMCAS attendent d'une contre-prestation effectuée à l'API les buts suivants :

- un renforcement du savoir-être des bénéficiaires en situation émotionnelle instable ;
- une rupture avec un isolement social préjudiciable ;
- une capacité de l'encadrement à assurer le développement de dynamique personnelle positive ;
- l'usage, l'expérimentation et le développement de savoir-faire spécifiques ;
- le développement ou le renforcement d'un sentiment d'utilité (dès 60 ans).

Ces sous-objectifs constituent une décomposition plus fine des objectifs généraux de la contre-prestation, tels qu'ils sont décrits au début du chapitre 4.1.

4.2 Modèle analytique

Deux systèmes d'indicateurs sont développés dans le but d'apprécier l'atteinte de ces sous-objectifs. Le premier est centré sur les contre-prestataires, le second sur l'encadrement.

4.2.1 Système d'indicateurs centré sur les contre-prestataires

La diversité des trajectoires des contre-prestataires rend nécessaire l'établissement d'un système d'indicateurs global. Nous avons retenu comme pertinents deux axes d'analyse :

- *Individuel/collectif*
Il s'agit de prendre en compte tant l'individu dans son intégrité que l'individu inséré dans un collectif.
- *social/professionnel*
Cet axe prend en compte les aspects sociaux et professionnels.

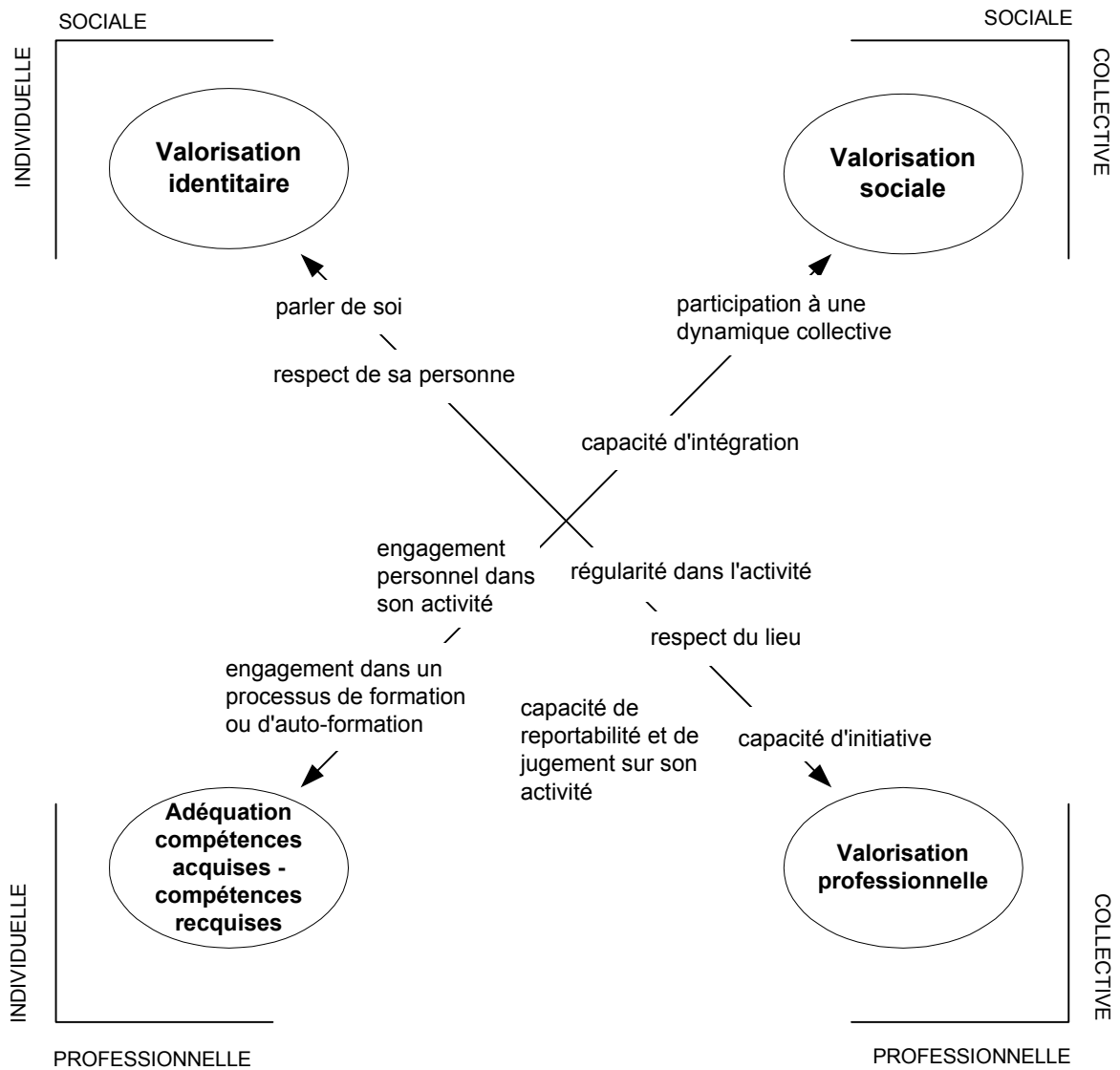
La décomposition de ces axes et leur opérationnalisation par les indicateurs retenus nous permettront de porter un regard sur quatre dimensions distinctes et indissociables :

Tableau 2

Dimensions	Indicateurs	Commentaires
Individuelle – sociale	Respect de sa personne Parler de soi	Hygiène personnelle Capacité d'échanger, de se projeter
Collective – sociale	Capacité d'intégration Participation à une dynamique collective	Capacité de rentrer dans un groupe, d'y prendre une place Capacité de coopération
Individuelle – professionnelle	Engagement personnel dans son activité Engagement dans un processus de formation ou d'auto-formation	Capacité d'affronter une activité, de s'engager personnellement Capacité d'évoluer dans une activité professionnelle
Collective – professionnelle	Capacité d'initiative Régularité dans l'activité Respect du lieu Capacité de reportabilité et de jugement sur son activité	Capacité de modifier son environnement Capacité de respecter des horaires réguliers Capacité de respecter les règles et usages d'un lieu Capacité d'énoncer et d'évaluer son activité

Le schéma ci-dessous précise l'importance relative des indicateurs. Le croisement des axes au centre indique ainsi une situation particulièrement défavorable : pas de repères individuels, solitude sociale, sans formation, sans motivation.

Schéma 3



4.2.2 Système d'indicateurs centré sur l'encadrement

Deux cahiers des charges coexistent pour le poste d'encadrant : le premier a été élaboré par le comité de l'API en fonction des besoins spécifiques du programme, le second concerne les qualifications requises pour le poste de responsable de programme d'emploi temporaire fédéral¹³, selon l'Office du personnel de l'Etat (OPE). Ce dernier a été employé par analogie avec le poste d'encadrant à l'API.

Si le premier a été utilisé par la Commission « candidatures et profils » pour évaluer les candidats pour ce poste¹⁴, le second sert de base de calcul pour le niveau de rémunération de l'encadrant actuel.

Selon le cahier des charges de l'API, les principales compétences requises sont :

- faire preuve de compétences organisationnelles
respect des objectifs du programme, assurer l'administration et la communication sur le programme, tenir la comptabilité, établir sur une base régulière des rapports d'activités ;
- faire preuve de compétences techniques
dans les domaines de l'imprimerie et de la typographie, d'Internet (HTML, Macromedia, etc.), du bâtiment et de l'administration (outils bureautiques) ;
- faire preuve de compétences sociales
disposer d'expériences de travail probantes en milieu professionnel et social, faire preuve de pédagogie.

Le cahier des charges élaboré par le Service d'analyse et d'évaluation des fonctions de l'Office du personnel de l'Etat précise :

- en termes de gestion des ressources humaines
réception et intégration des nouveaux participants, planification et organisation de l'activité professionnelle et de la formation agréée par l'Office régional de placement, gestion des ressources humaines ;
- en termes de gestion administrative
prospection et sélection des mandats, comptes-rendus réguliers, administration et gestion quotidienne du programme.

¹³ Les deux cahiers des charges figurent en annexe 1.

¹⁴ La composition de cette commission figure en annexe 2.

Du point de vue des missions et objectifs du programme, les cahiers des charges contiennent les éléments suivants :

Tableau 3

	Cahier des charges API	Cahier des charges OPE
Missions	<ul style="list-style-type: none"> • Maintien des compétences acquises • Développement des compétences requises sur le marché du travail • Appliquer les règles et usages en vigueur 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer l'encadrement (des activités professionnelles) et la formation des participant(e)s à un programme d'occupation temporaire fédéral • Garantir le bon fonctionnement du programme d'emploi temporaire fédéral et la qualité des prestations
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser la mobilité professionnelle et sociale des contre-prestataires 	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter la réinsertion professionnelle des personnes inscrites au chômage

Si l'objectif final du programme diffère sensiblement selon la nature des participants¹⁵, il existe une certaine complémentarité entre ces deux cahiers des charges du point de vue des missions.

Ces missions doivent cependant être étendues en fonction des commentaires émis par les conseillers en emploi rencontrés : la fonction sociale du programme apparaît ainsi comme insuffisamment nominalisée. Selon ces derniers, un programme de contre-prestation en général doit particulièrement assurer le rétablissement ou le maintien d'une stabilité émotionnelle et sociale personnelle, et une reprise de confiance en soi sur les plans social et professionnel.

Les missions de l'encadrant prennent ainsi une tonalité différente. En dehors des aspects de gestion administrative ou de contrôle sur les activités du programme, les missions sont les suivantes :

- renforcer l'autonomie sociale et la dynamique individuelle des participants
- renforcer les dynamiques collectives socioprofessionnelles
- maintenir et développer les compétences acquises
- développer les compétences requises

¹⁵ Personnes sans emploi et assurées LACI *versus* personnes en fin de droits bénéficiaires du RMCAS

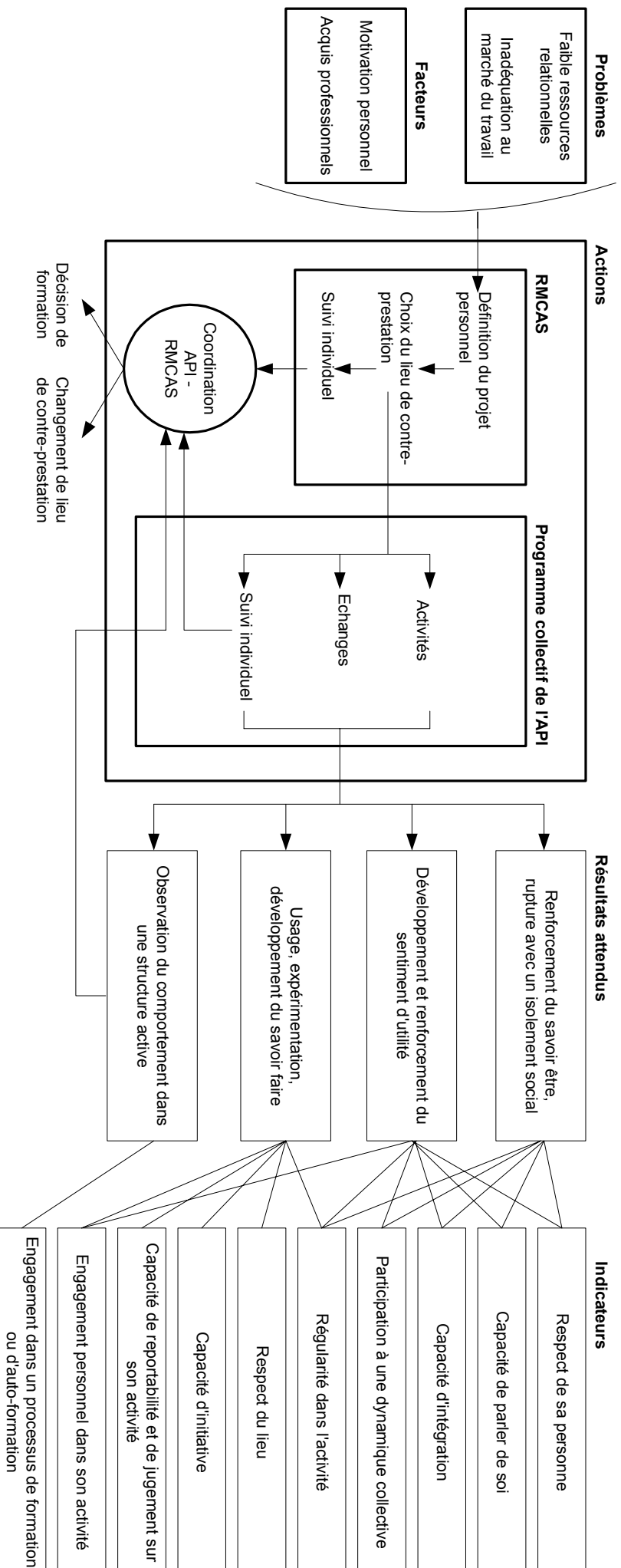
- assurer une coordination avec les principaux acteurs parties prenantes (RMCAS, OCE)

L'ambition du programme est de permettre au contre-prestataire, au terme de son séjour à l'API, de (re)trouver la motivation nécessaire à la recherche d'un emploi ou d'une formation adéquate. C'est donc sur le terrain de l'évolution des comportements sociaux et professionnels que le rôle de l'encadrant devrait prendre toute sa valeur.

La finalité étant clairement de favoriser la mobilité sociale et professionnelle des contre-prestataires.

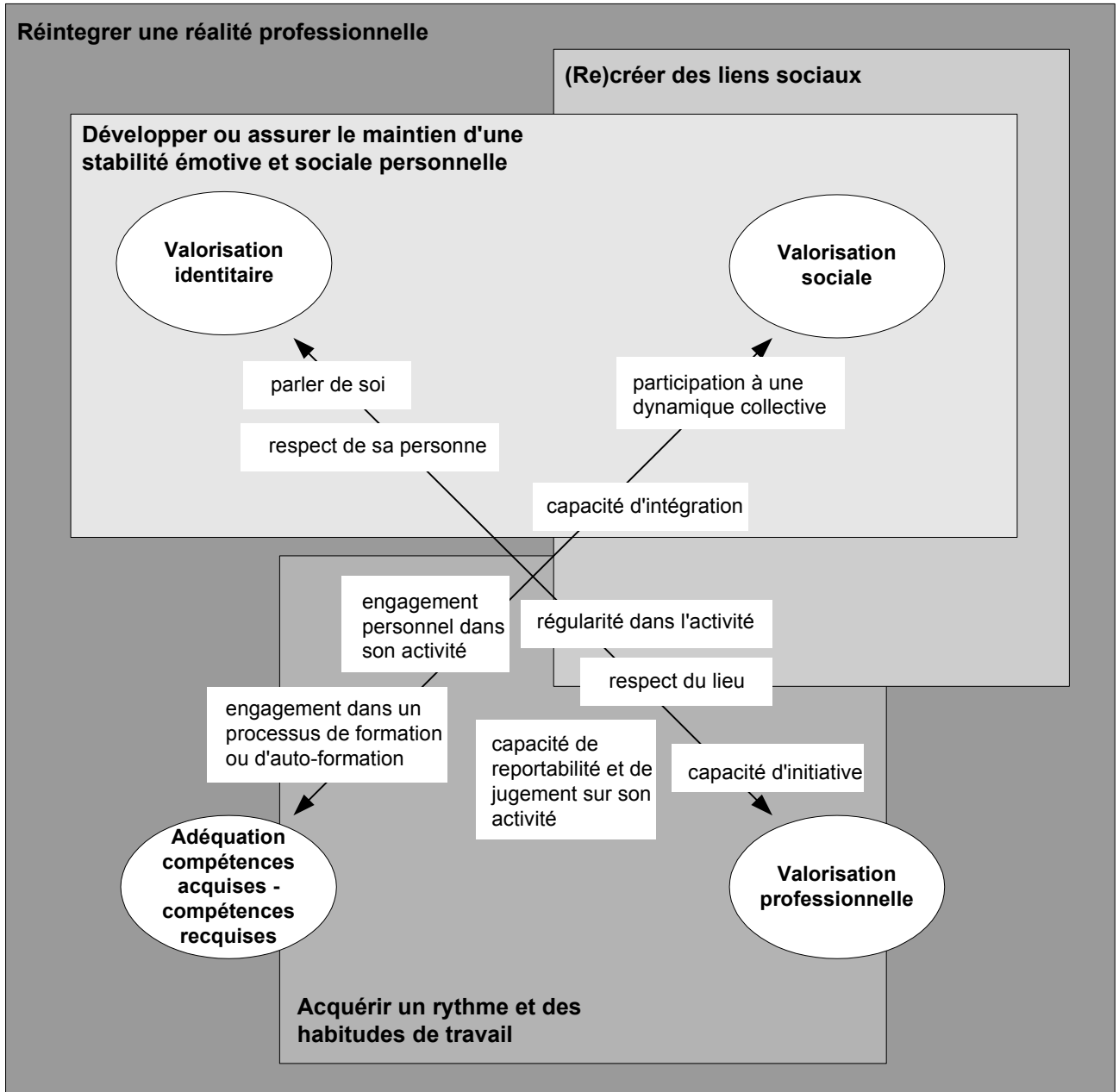
4.3 Théorie d'action

Schéma 4



Les liens entre indicateurs et objectifs généraux de la contre-prestation peuvent être représentés de la manière suivante :

Schéma 5



5 ANALYSE

5.1 Modalités d'encadrement

Selon les conseillers en emploi et comme énoncé au chapitre 3, l'API est un lieu qui place le développement des rapports humains avant les activités professionnelles orientées vers la productivité. Une contre-prestation à l'API est ainsi considérée comme un bon passage vers une contre-prestation plus professionnelle. Comme l'a dit un conseiller : « *c'est un projet collectif qui se construit par et pour des gens en reconstruction individuelle* ». Les modalités d'encadrement sont considérées comme souples et adaptables : l'orientation choisie est adaptée aux caractéristiques individuelles et se modifie selon le potentiel d'évolution de la personne.

Concernant son rôle d'encadrant, Monsieur Schweizer se définit comme un *mobility manager*, dont il décrit les contours en ces termes :

Le mobility manager a pour rôle de révéler les potentiels des membres d'une organisation. Ces potentiels inexprimés constituent une forme d'équilibre stabilisé dans l'intérieur de la personne. Le mobility manager engage un processus de mouvement qui allie la réalisation personnelle avec les objectifs de l'organisation.

Il se situe entre un responsable des ressources humaines, un cadre, un formateur, un conseiller, et crée une dynamique trop souvent absente dans les organisations hiérarchisées. Ces fonctions communiquent traditionnellement rarement entre elles.

Pour dégager les potentiels, le succès dépend largement des capacités d'un groupe à créer ce lien. Le mobility manager est l'intermédiaire qui crée ce lien dynamique. Sa fonction est d'abord orientée vers la mobilité des ressources humaines, cette position déclenche une mobilité personnelle au service d'une mobilité de l'entreprise¹⁶.

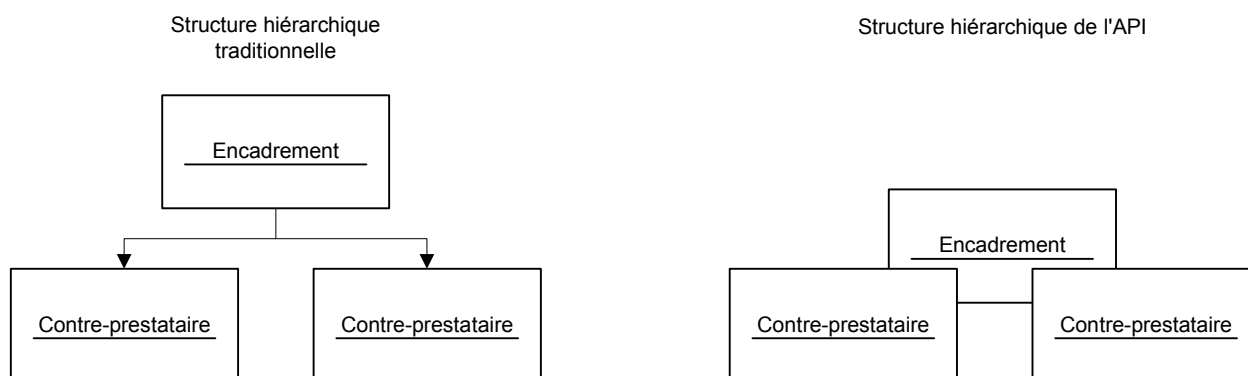
L'organisation même du projet et les aspects hiérarchiques de l'organisation du programme rejoignent cette ligne de conduite. Il n'y a pas à proprement parler de hiérarchie traditionnelle, du type cadre, mais plutôt un chef de projet actif dans l'activité même¹⁷.

¹⁶ Source : *Prix Beattig : Partage du travail et partage du succès. Réflexions et pratiques sur l'emploi, le travail, le chômage et l'exclusion*, API, juillet 2000, page 17.

¹⁷ Pour plus de détails : *Les outils de positionnement et méthodes au service d'une mobilité sociale et professionnelle*, Andréas Schweizer, API, non daté. Annexe 5.

Schématiquement, c'est la situation suivante qui prévaut :

Schéma 6



Les caractéristiques des modalités d'encadrement observées peuvent être réunies dans la notion de *coaching individuel*. Ceci est confirmé par les contre-prestataires, qui soulignent à quel point l'encadrant les pousse à s'autonomiser et à se responsabiliser dans la pratique de leur activité.

Ce coaching individuel se construit sur la base des trajectoires et motivations personnelles. Selon les besoins, un objectif spécifique est défini entre l'encadrant et le contre-prestataire. C'est ainsi – pour une personne donnée – une auto-formation sur un logiciel qui sera privilégiée, apprentissage réalisé par l'exploration et la mise en valeur d'un jeu de données utiles au programme dans son ensemble. Dans le même ordre d'idées, le développement du site Internet contribue largement à la formation des contre-prestataires aux nouvelles technologies.

Cette souplesse suscite différents sentiments auprès des contre-prestataires. Si l'encadrant est reconnu pour sa capacité d'écoute et son ouverture, certains contre-prestataires lui reprochent justement cette souplesse, en invoquant le peu de structure qu'elle dégage. Il y a un champ de tension entre la volonté de responsabiliser les contre-prestataires et leur faculté d'assumer cette responsabilité. La question de savoir si ceci est profitable aux bénéficiaires n'est pas facile à trancher, mais en examinant les profils des personnes qui émettent cette opinion, nous constatons que ce sont dans une grande majorité les personnes sans formation ou avec une formation inachevée.

Des remarques ont aussi été émises sur la propension de l'encadrant à développer de nouveaux projets dont la réalisation apparaît comme difficile à court terme. À l'inverse, certains saluent le foisonnement d'idées comme créateur d'une dynamique sans cesse renouvelée. Dans l'ensemble, tous admettent que l'API est une structure en évolution continue.

5.2 Modalités de coordination

Deux domaines de coordination doivent être explorés : la coordination interne des activités et la coordination externe avec le RMCAS.

5.2.1 *Coordination des activités*

Une séance collective formelle de coordination prend place chaque lundi à 8h30. D'une durée approximative de 45 minutes, elle comprend trois points : l'organisation et la distribution des missions de la semaine, l'écoute des remarques sur ces missions et une partie libre au cours de laquelle chacun peut exposer une problématique particulière. La présence de tous est requise, quelle que soit l'organisation du temps de travail de chacun.

Cette réunion du lundi apparaît comme un moment d'échanges collectifs important pour les contre-prestataires. Ils peuvent se voir tous ensemble, discuter de l'état d'avancement des activités en cours ou simplement échanger des informations diverses. La fréquentation de cette séance n'est toutefois pas optimale : certains ne s'y rendent pratiquement jamais, ce qui pose des problèmes de coordination des activités.

Des séances bi- ou multilatérales ont lieu fréquemment dans la semaine, sur des sujets précis, entre les contre-prestataires et l'encadrant. De l'avis général, ce dernier est à l'écoute des problèmes rencontrés et donne volontiers de son temps pour répondre. Pour les contre-prestataires, ce partenariat leur permet d'optimiser l'organisation de leurs activités.

Quelques notes dissonantes nous ont été rapportées sur la coordination interne. Elles concernent notamment les relations entre le travail effectué dans l'atelier d'imprimerie et le travail en informatique, ainsi que les activités d'entretien et de nettoyage. En ce qui concerne le nettoyage, les contre-prestataires féminines se sentent davantage responsabilisées que les hommes. Cette situation semble récurrente et différentes stratégies ont été élaborées, comme par exemple la suggestion d'augmenter la contribution financière pour le café pour ceux qui ne font jamais de vaisselle.

Les activités collectives comme les modifications de l'agencement de l'espace sont gérées sur une base de participation volontaire. Or, selon certains, ce sont en pratique toujours les mêmes personnes qui y participent. La notion de collectif trouve ici une de ses limites. En observant les données recueillies, il apparaît que ce sont principalement les personnes en auto-formation qui participent très modérément aux tâches collectives.

5.2.2 *Coordination avec le RMCAS*

Lorsque la situation financière de l'API s'est détériorée en 1997, un conseiller chargé de la gestion des contre-prestations a été désigné pour assurer une permanence chaque premier lundi du mois directement sur le site de la rue du Vuache. Les objectifs fixés à l'époque ont encore aujourd'hui leur raison d'être : offrir un meilleur suivi des contre-prestataires, répondre aux questions de ceux-ci, pallier les problèmes de transmission d'informations concernant les notifications d'arrêt de la contre-prestation de part et d'autre. Cette personne constitue un relais nécessaire,

effectif et régulier entre les contre-prestataires et leur conseiller en emploi, mais aussi entre le programme dans sa globalité et le service du RMCAS. Les contre-prestataires apprécient le fait de disposer de cette « passerelle » permanente.

Les conseillers en emploi estiment pour leur part que la transmission d'informations via le conseiller en charge de la permanence donne satisfaction sur un plan général. Ils notent que l'API est un des lieux de contre-prestation qui collabore bien. En cas de problèmes particuliers, le téléphone est le premier moyen utilisé. A de rares occasions, une triangulation entre les acteurs parties prenantes (conseillers en emploi / contre-prestataires / encadrement) est pratiquée. Cette modalité est cependant considérée comme optimale par les conseillers en emploi.

Les besoins en termes de coordination sont en règle générale définis en début de contre-prestation. On observe toutefois de grandes différences selon les cas. La fréquence des rencontres entre le conseiller en emploi et le contre-prestataire peut varier.

Avec étonnement, nous avons constaté durant le processus d'évaluation que les conseillers en emploi n'avaient pas connaissance du système d'évaluation utilisé dans le cadre du programme de l'API.

5.3 Exploration du modèle analytique

Ce chapitre est basé sur les entretiens réalisés avec 22 contre-prestataires, 7 conseillers en emploi et l'encadrant de l'API. Les résultats issus de l'auto-évaluation du contre-prestataire¹⁸ ainsi que ceux de l'évaluation effectuée par l'encadrant ont également été utilisés.

5.3.1 Valorisation identitaire

La reconstruction ou la consolidation de son identité est une phase très importante, voire primordiale dans le processus de valorisation socioprofessionnelle. Cette étape passe notamment par le respect de sa personne et la capacité de parler de soi.

Le graphique 5 montre que pour la grande majorité des contre-prestataires en fonction au 30 novembre 2000, le respect de leur personne ne pose pas de problèmes majeurs. Un faible nombre d'individus présente toutefois des difficultés dans la gestion de leur consommation d'alcool hors de l'API. Rappelons que la présence et la consommation d'alcool sont strictement interdites dans le cadre du programme.

Les raisons invoquées qui sous-tendent ces difficultés sont d'une part la longue période d'inactivité précédant l'entrée au RMCAS et d'autre part la présence endémique de phases dépressives. Une consommation d'anxiolytiques et d'antidépresseurs parfois très importante a été constatée auprès de personnes qui sont suivies sur le plan psychologique. Pour celles-ci, le fait d'être actif est mentionné comme un apport positif.

¹⁸ Suivant les indicateurs, les échelles de cotation n'étaient pas identiques. Les données issues de l'échelle d'évaluation allant de 1 à 6 ont été agrégées en trois catégories : 1 et 2 résultats insatisfaisants, 3 et 4 résultats moyens, 5 et 6 résultats satisfaisants.

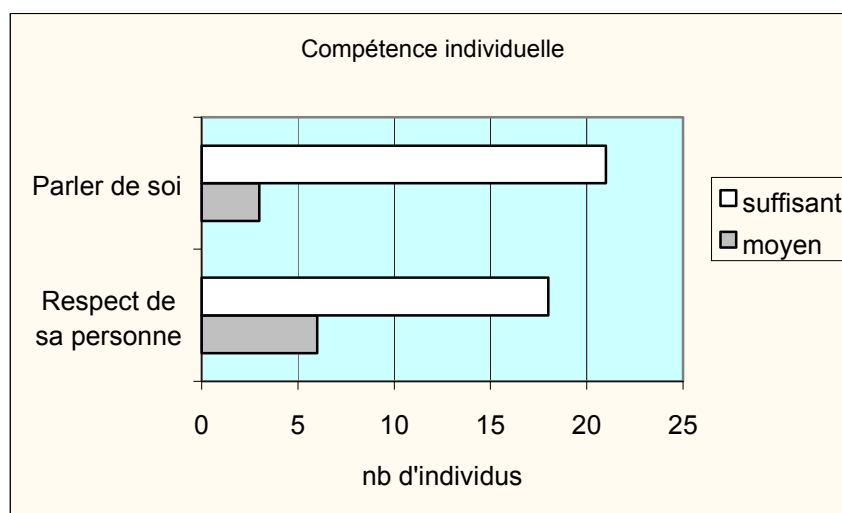
La notion d'activité prend ainsi un sens très fort : le fait d'appartenir à une structure en mouvement participe largement aux processus de (re)structuration individuelle. Ce fait est souligné par la plupart des contre-prestataires qui ont souffert de ne pouvoir valoriser leurs compétences durant une longue période. Etre actif est abordé et présenté comme un élément thérapeutique.

« Grâce à [l'encadrant] qui me brusque avec raison, je suis obligée de me bouger, je suis moins timide et ai de plus en plus de nouvelles envies ».

« Je viens de repeindre ma cuisine ! Je ne l'aurais jamais fait il y a deux ans ! »

Concernant la capacité de parler de soi, ce programme a une influence largement positive surtout pour les plus introvertis. La participation au programme leur apprend à être plus démonstratifs, plus communicatifs et davantage motivés dans les différents aspects de leur vie.

Graphique 5



De manière générale, nous constatons que le programme de l'API permet de reconstruire ou de consolider l'identité du contre-prestataire, quels que soient sa formation, son âge ou son parcours de vie. Le fait de se retrouver en groupe avec des personnes d'horizons différents, dans une situation similaire et dans un cadre actif orienté autour d'un projet commun, tend à produire une dynamique de revalorisation personnelle, tant aux niveaux psychique que physique.

Le rôle de l'encadrant est reconnu sous l'angle de la valorisation identitaire. Tous s'accordent à reconnaître ses compétences en matière d'écoute et de dynamisation personnelle. De l'avis des contre-prestataires, il dispose d'un charisme évident dont il n'abuse pas. Ainsi, il n'est pas considéré comme une référence absolue, mais plutôt comme un appui personnel majeur dont on peut disposer au gré de ses besoins.

5.3.2 Valorisation sociale

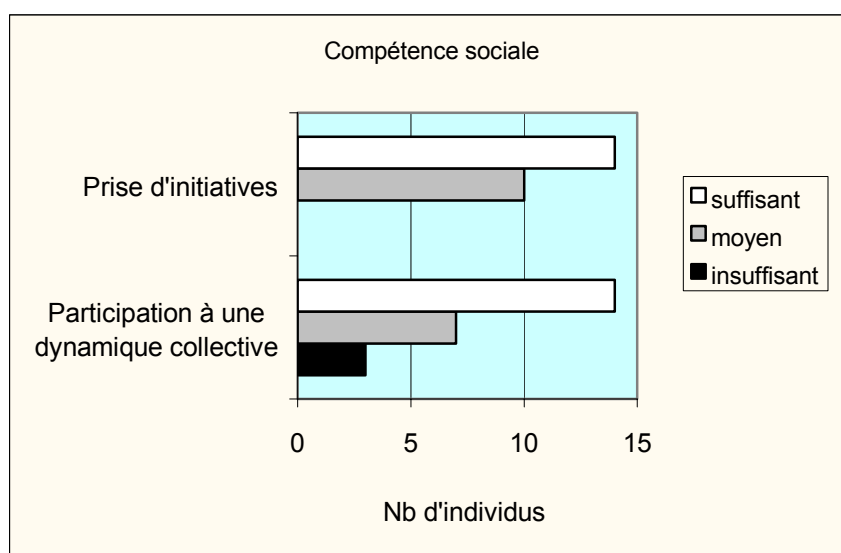
Réintégrer une réalité professionnelle inclut la capacité d'intégrer un réseau social avec ses normes, ses structures et les individus qui le composent. La participation ainsi que l'intégration à cette dynamique collective demandent un travail soutenu sur différentes aptitudes telles que la coopération, la prise d'initiatives ou la participation à une dynamique collective.

Au sein de l'API un travail constant est réalisé sur ces différentes aptitudes. Sa structure souple et évolutive donne la possibilité de prendre des initiatives ou tout au moins d'en susciter l'envie, même si les résultats ne se font pas toujours sentir.

Comme le représente le graphique 6 ci-dessous, un tiers des contre-prestataires participe modérément ou faiblement aux dynamiques collectives. Les raisons de ce manque de participation sont diverses. Elles dépendent fortement de la trajectoire et de la personnalité de chaque individu. Aucune tendance générale ne se dégage. Par exemple, il n'y a aucune influence de l'âge sur la capacité de participation à une dynamique collective. Certaines personnes en âge de préretraite n'ont aucune difficulté à s'intégrer et à partager leurs savoirs. D'autres considèrent qu'elles doivent simplement assurer leur participation au titre de contre-prestation jusqu'à leur prochaine retraite. Elles n'ont pas forcément envie de participer aux dynamiques collectives ou ne se sentent simplement pas appartenir au même univers culturel.

Les personnes plus jeunes, souvent en auto-formation, sont plus centrées sur une activité dont les contours sont bien délimités et fixés avec l'encadrant. Cette attitude les amène à conserver une certaine distance à l'égard de la dynamique collective. En revanche, il semble y avoir une légère relation entre le type d'activité effectué et le sentiment de participer à une dynamique collective.

Graphique 6



Nous observons que certaines personnes qui ne travaillent pas dans le domaine de l'informatique manifestent le sentiment de ne pas pouvoir s'intégrer aux projets liés aux nouvelles technologies, comme la gestion du site Web.

Si l'on se penche sur les résultats d'évaluation, nous observons que les indicateurs « participation à une dynamique collective » et « capacité d'initiative » sont généralement satisfaisant pour les mêmes individus.

Le groupe des femmes se plaint du manque d'engagement de quelques autres contre-prestataires dans les tâches communes : maintien de la propreté des locaux, vaisselle. Il y a clairement une certaine cristallisation des tensions autour de cette question. S'il est facile de considérer cet aspect comme anecdotique, il n'en demeure pas moins qu'il est un révélateur des tensions entre le secteur informatique – dont les membres sont visés par ces remarques – et les autres secteurs. Un problème de mise en commun des dynamiques propres à chaque secteur subsiste.

« Ceux qui sont dans le « bocal » (salle informatique) ne font jamais la vaisselle, ils sont cloués sur leur siège ».

S'il n'est pas possible d'évaluer précisément l'évolution de l'intégration de chaque individu, la durée de contre-prestation semble toutefois avoir une influence sur la capacité d'intégration et sur la participation à une dynamique collective. En effet, les contre-prestataires avouent avoir changé d'attitude sur les plans de la tolérance et de la coopération en cours de contre-prestation.

Globalement, si certains contre-prestataires ne participent pas directement à une dynamique collective concernant les activités professionnelles, ils en retirent un bénéfice au niveau des contacts humains et du savoir être. En effet, le fait de se retrouver au sein d'une structure commune avec des habitudes de fonctionnement pousse tout un chacun à participer à une dynamique collective générale. Prendre le café, discuter ensemble ou accueillir des groupes d'élèves sont des éléments qui favorisent une valorisation sociale. De même, le fait que « l'entreprise » API avance, que les projets en cours évoluent, sont autant d'éléments qui participent aux mécanismes du développement d'une meilleure valorisation identitaire et sociale des contre-prestataires.

« Ici on rencontre des gens, on apprend à connaître les autres, il y a une entraide morale permanente. J'ai appris à être tolérante ».

Les activités de l'API indirectement liées au programme, comme « L'art et les enfants » ou divers ateliers de formation sur les presses, contribuent aux échanges entre classes d'âge, entre trajectoires personnelles et entre pratiques.

5.3.3 Renforcement des acquis ou acquisition de nouvelles compétences professionnelles

S'insérer dans une entreprise suppose l'existence d'acquis professionnels et un niveau de compétences en adéquation avec les technologies utilisées. Le travail sur les compétences professionnelles passe par l'engagement de la personne dans son activité, sa capacité et sa motivation à apprendre. Une personne qualifiée mais démotivée éprouvera ainsi de la difficulté à trouver un emploi. Ceci est à plus forte raison valable pour une personne dont les compétences professionnelles sont faibles ou ne correspondent que partiellement au marché de l'emploi.

Comme le montre le graphique 7 ci-dessous, la grande majorité des contre-prestataires présente un engagement personnel suffisant : ils sont partie prenante

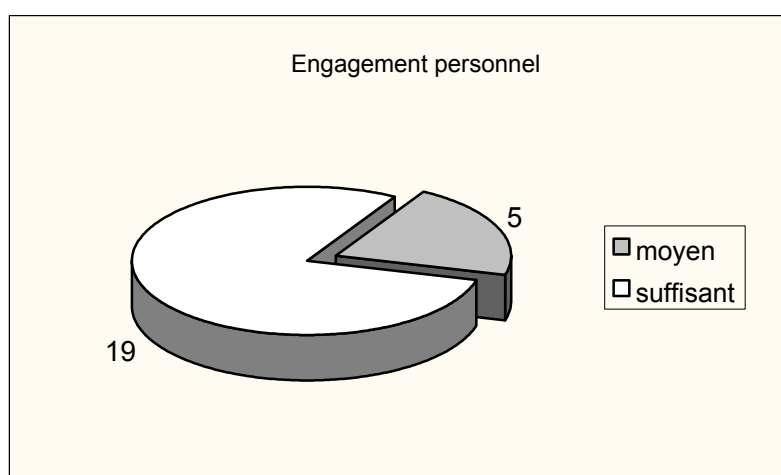
de leur activité, s'y intéressent et soutiennent ainsi l'avancement des projets de l'API.

Le grand nombre de personnes en auto-formation sur les nouvelles technologies, et dont l'engagement est manifeste, démontre un des grands avantages de l'API. Ils peuvent aborder à leur rythme de nouveaux logiciels, en suivant une démarche adaptée à leur niveau de compétences, ceci sur une période plus conséquente que les cours traditionnels. De plus, cet apprentissage se double d'une mise en pratique immédiate.

Il existe une chaîne de transferts des savoirs à l'API, mais elle est encore dans une phase qui demande une attention soutenue. Trois pôles fonctionnent bien : les aspects liés à Internet ne semblent pas poser de difficultés, l'imprimerie fonctionne et le bâtiment est en voie d'être totalement réhabilité. Cependant, les personnes qui travaillent dans les secteurs plus périphériques tels que la promotion de l'association ou la recherche de soutien éprouvent une certaine gêne à se positionner par rapport à leurs activités. Selon eux, le déficit chronique de moyens financiers prétérite la planification et la réalisation de leurs tâches.

Cet état de fait récurrent a tendance à diminuer le potentiel de motivation des personnes concernées.

Graphique 7



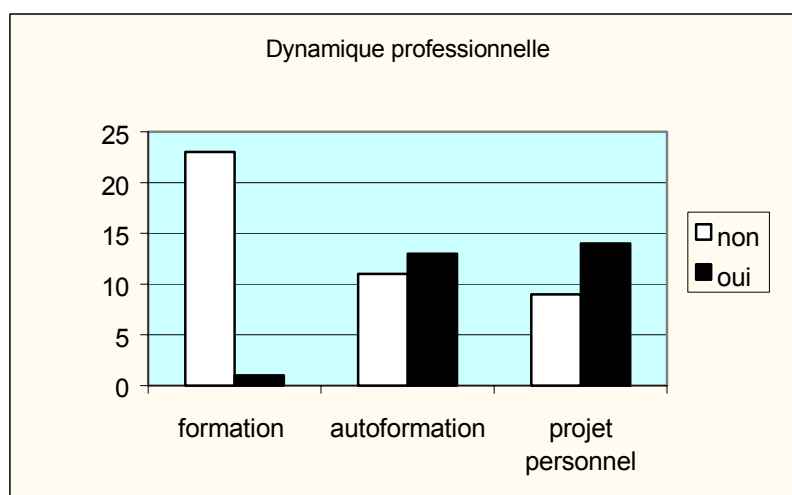
D'autres raisons peuvent expliquer la motivation « moyenne » dont font preuve les cinq personnes identifiées dans le graphe ci-dessus. Nous observé une relation entre l'existence de déficits sur le plan de la valorisation identitaire et le niveau de motivation. Il y a donc une imbrication entre « valorisation identitaire » et « renforcement ou acquisition de compétences professionnelles ». Ces deux pôles sont difficilement dissociables.

Du point de vue de l'acquisition de nouvelles compétences, l'API a un effet largement positif. L'association a fait et fait encore un effort conséquent pour se maintenir à un excellent niveau tant du point de vue du matériel que du point de vue des logiciels.

« Grâce au programme de l'API, je peux me remettre à niveau sur Autocad 14 et 2000 et ainsi acquérir une expérience. Si j'avais connu l'API plus tôt, j'y serais depuis un bon moment et j'aurais perdu moins de temps dans d'autres contre-prestations».

Toutefois, le graphique 8 ci-après montre qu'une grande majorité des contre-prestataires ne profitent pas pleinement des possibilités offertes. Ainsi, trop peu de personnes bénéficient de la possibilité d'une formation hors-API. Ils ne font donc pas usage des ressources annuelles mises à leur disposition dans le cadre du RMCAS chaque année. Une plus forte collaboration entre les conseillers en emploi et l'encadrant du programme pourrait augmenter cette proportion de manière conséquente.

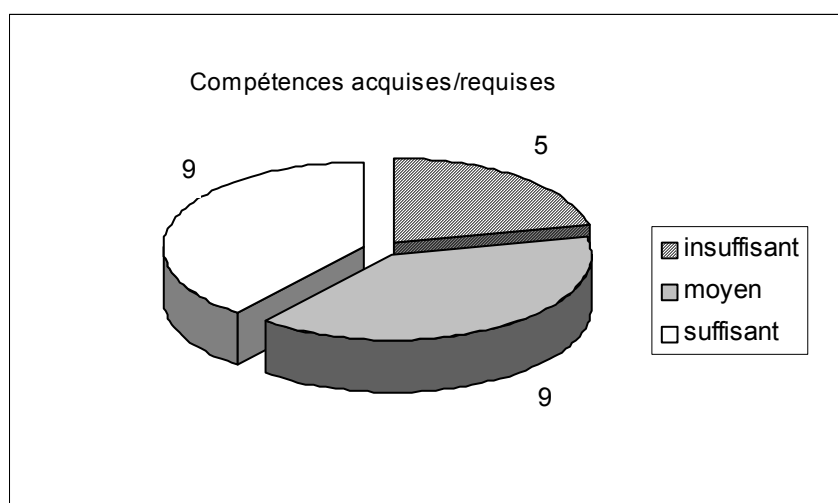
Graphique 8



La définition d'un projet personnel agit comme un catalyseur dans le domaine de la formation individuelle. Comme l'illustre le graphique ci-dessus, environ deux tiers des personnes affirment avoir un projet personnel. Il est toutefois difficile de se prononcer sur la valeur de cette réponse. Nous remarquons qu'une proportion importante des personnes qui répondent positivement sont dans un processus d'autoformation. En effet, une double réponse positive est observée pour 10 personnes sur 13.

Le dernier graphique représente la différence perçue entre les compétences professionnelles acquises et les compétences requises sur le marché de l'emploi.

Graphique 9



Ce résultat montre qu'une importante proportion des contre-prestataires en poste est suffisamment compétente pour retrouver un emploi. Différents arguments sont avancés pour justifier leur présence dans le programme : une instabilité personnelle, un refus systématique d'employeurs potentiels lors des entretiens d'embauche¹⁹ ou encore l'insuffisance manifeste des salaires proposés.

L'encadrant dispose d'un réseau de connaissances très large, qu'il met à profit pour les contre-prestataires de l'API. Plusieurs ont été en contact avec des entreprises par son entremise.

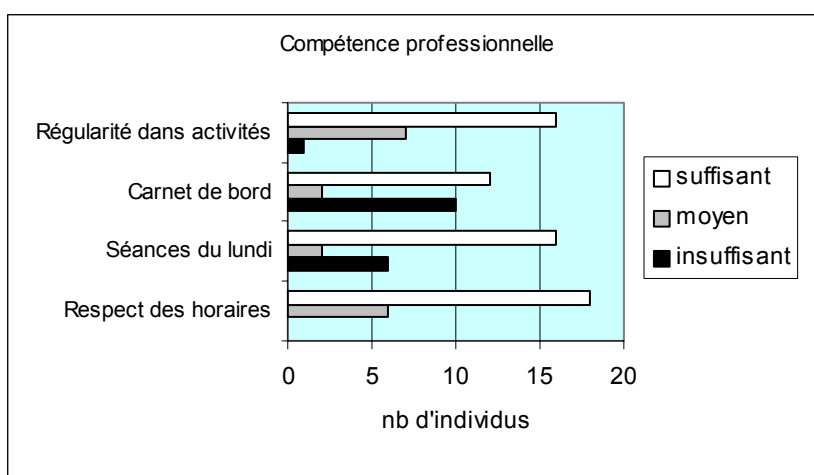
5.3.4 Valorisation professionnelle

Une intégration durable dans un cadre professionnel implique de respecter un lieu avec ses règles, usages et horaires, et d'assurer une régularité dans son activité. En plus de ces aspects, un employé doit être capable de verbaliser le contenu de son activité et d'y porter un regard critique.

Différents indicateurs ont été retenus : tenue du carnet de bord, participation aux séances du lundi, régularité dans l'activité et respect des horaires. La présentation graphique ci-dessous met en évidence les principaux résultats.

¹⁹ Le fait qu'ils soient bénéficiaires du RMCAS représente à leurs yeux un facteur de stigmatisation auprès de potentiels employeurs. L'étiquetage social qui en résulte ne peut être abordé dans ce rapport en détail, mais mérite *a minima* une note de bas de page.

Graphique 10

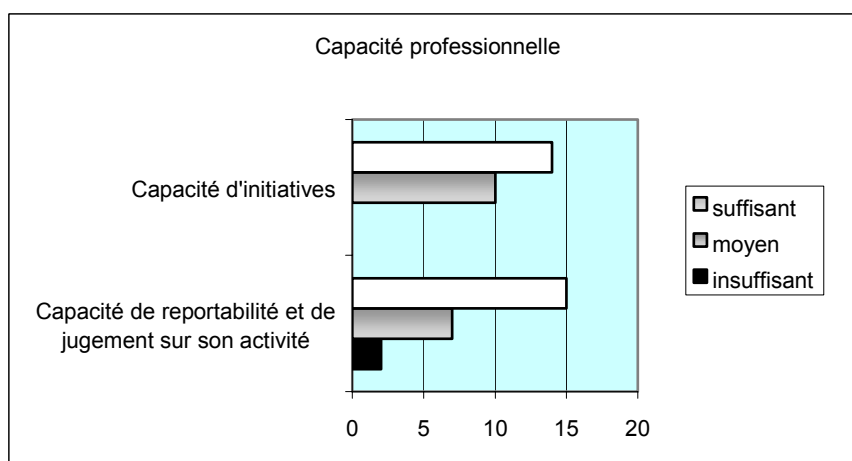


La tenue du carnet de bord est l'indicateur dont les résultats sont les moins satisfaisants. Certains considèrent d'ailleurs cette tâche comme non obligatoire ce qui nous amène à dire que l'encadrant manque de rigueur dans l'affirmation de la nécessité de le tenir à jour.

Les trois autres indicateurs peuvent être considérés comme satisfaisants. Les résultats obtenus montrent cependant que le contrôle est peu contraignant sur la participation à la séance du lundi et le respect des horaires. L'encadrant justifie ceci par la mise en place de plans d'actions spécifiques (programme d'auto-formation, travaux à domicile), adaptés aux personnes. Ces derniers peuvent contenir par exemple une dispense de participation aux séances du lundi. Certaines personnes éprouvent toutefois des difficultés à être présentes le lundi matin de bonne heure.

Les résultats concernant l'indicateur « régularité dans l'activité » sont plus difficiles à interpréter : un bon ou un mauvais score est dans une large mesure dépendant des capacités propres du contre-prestataire. Par ailleurs, le manque chronique de ressources financières engendre l'abandon provisoire de certaines activités du programme. Le graphique suivant montre les résultats sur les indicateurs « capacité d'initiatives » et « capacité de reportabilité et de jugement sur son activité ». Nous relevons que ces deux indicateurs sont globalement satisfaisants.

Graphique 11



6 SYNTHÈSE

Cette synthèse est articulée en fonction des quatre dimensions présentées en page 10. Elle est construite sur les sous-objectifs définis par les conseillers en emploi ainsi que sur les missions définies dans les cahiers des charges de l'encadrant.

Pour rappel, les conseillers en emploi attendent du programme collectif de l'API les résultats suivants :

- un renforcement du savoir être des bénéficiaires en situation émotionnelle instable ;
- une rupture avec un isolement social préjudiciable ;
- une capacité de l'encadrement à assurer le développement de dynamique personnelle positive ;
- l'usage, l'expérimentation et le développement de savoir-faire spécifique ;
- le développement ou le renforcement d'un sentiment d'utilité (dès 60 ans).

Les missions assignées à l'encadrement sont les suivantes :

- renforcer l'autonomie sociale et la dynamique individuelle des participants ;
- renforcer les dynamiques collectives socioprofessionnelles ;
- maintenir et développer les compétences acquises ;
- développer les compétences requises ;
- assurer une coordination avec les principaux acteurs parties prenantes (RMCAS, OCE).

6.1 Développer une mobilité individuelle et sociale

6.1.1 Renforcer le savoir être (dimension individuelle – sociale)

Les résultats observés montrent que ce programme contribue à renforcer la personnalité du contre-prestataire. Beaucoup de personnes actuellement à l'API soulignent les avantages qu'elles en retirent sur le plan de leur savoir-être : les termes tels que « partage », « collectif », « appui moral », « enrichissement personnel » sont récurrents dans leur discours. Ceci est corroboré par les indications données par les conseillers en emploi.

En ce qui concerne les personnes émotionnellement instables, le programme de l'API contient une dimension thérapeutique. Le caractère de l'encadrant, les contours du programme et son adaptabilité aux caractéristiques des bénéficiaires ont une influence qualifiée de très positive. Les contre-prestataires retrouvent un certain équilibre perdu durant leur longue période d'inactivité.

« J'ai diminué ma consommation de tranquillisants et j'ai enfin pu retrouver un sommeil normal. Cela ne m'était plus arrivé depuis mon entrée au chômage. »

Le jugement des contre-prestataires sur l'encadrant contient beaucoup d'éloges sur la capacité de ce dernier à identifier et à travailler en fonction des besoins individuels. Son intervention est ressentie davantage comme sociale que professionnelle. Son engagement dans les différentes activités de l'API, sa créativité et sa propre stabilité sont perçus comme des facteurs de promotion du savoir-être.

6.1.2 Casser les solitudes individuelles (dimension collective-sociale)

Les dynamiques d'échanges entre les contre-prestataires sont très fortes dans le cadre du programme. Les moments collectifs, comme le café du matin ou la séance du lundi, sont fortement appréciés. Le travail en groupe, autour d'un but commun, contribue largement au développement de relations de confiance interpersonnelles.

Rompre avec un isolement social passe aussi par l'expérimentation d'une relation avec l'autre. Ceci est évident pour un programme dont les participants sont effectivement issus de milieux et de trajectoires très variés. L'accueil de troupes de théâtre, de classes scolaires ou d'artistes participent également largement à cette découverte d'univers sociaux différents, d'expérimentation d'autres cultures. Ces activités étant appelées à se développer, l'enrichissement social devrait se renforcer.

6.2 Développer des aptitudes professionnelles

6.2.1 Amplifier les dynamiques personnelles (dimension individuelle-professionnelle)

Le développement et l'amplification de dynamiques personnelles positives sont sous-tendus par la mise en place de stratégies ad hoc par l'encadrant.

Ce dernier nous a exposé les stratégies mises en place, personne par personne, problématique par problématique. Il serait fastidieux de les présenter toutes, seuls deux exemples illustratifs sont développés ci-dessous, issus d'un entretien avec l'encadrant.

« Cette personne a des problèmes de respect vis-vis d'elle-même, de prise de conscience de sa valeur. Nous allons commencer doucement, par des activités simples, puis lui proposer des activités plus complexes une fois qu'elle aura repris confiance en elle. »

« Il faut que cette personne se sente en position de monopole dans son activité. Il faut la faire évoluer d'un sentiment d'utiliser des techniques révolues sur le marché à la fierté d'être un des derniers à maîtriser des techniques à l'ancienne. De ce point de vue, le marché existe ».

Les contre-prestataires interrogés reconnaissent spontanément et pour la plupart l'influence de l'encadrant sur leur situation et évolution personnelle. Le nombre important de contre-prestataires en auto-formation sur des technologies contemporaines peut être considéré comme un bon indicateur sur le plan du développement et du maintien de dynamiques personnelles positives et sur celui du renforcement et de l'acquisition de nouvelles compétences.

Cependant, assurer une gestion en flux continu de 24 stratégies différentes n'est pas une tâche facile, même si les contre-prestataires ne sont présents que 16 heures par semaine à l'API. Par ailleurs, le niveau des ressources financières, en engendrant des ruptures dans la continuité des activités, peut avoir une influence néfaste sur le maintien d'une forte motivation individuelle.

6.2.2 *Développer une valorisation professionnelle (dimension collective – professionnelle)*

D'un point de vue théorique, l'ordonnancement et l'enchaînement des pôles d'activités sont clairs (voir point 3.3.1). Il n'en demeure pas moins que plusieurs contre-prestataires estiment que la coordination interne des activités souffre d'un manque de clarté. Cet état de fait est regrettable et engendre des tensions et un cloisonnement progressifs au sein du groupe (atelier d'imprimerie *versus* salle informatique). Cette situation peut contrecarrer la bonne marche du programme.

Les principaux éléments qui régissent la vie en entreprise (respect du lieu et des horaires, capacité de reportabilité et de jugement sur son activité) sont satisfaisants. On observe toutefois un manque de rigueur dans le contrôle de la tenue du carnet de bord et des horaires effectués.

Monsieur Schweizer est une personne qui foisonne d'idées et de projets. Ceci représente un avantage pour les contre-prestataires, qui peuvent ainsi facilement s'intégrer, voire s'approprier un projet pour leur propre compte. D'un autre côté, cette abondance peut être nuisible à la structuration, à la coordination et à l'achèvement des projets collectifs en cours.

6.3 Coordonner les stratégies

La coordination avec le RMCAS se réalise principalement par deux moyens : les visites mensuelles du conseiller responsable de la gestion des contre-prestations et les contacts téléphoniques entre l'encadrant et les conseillers en emploi concernés. Ces actions, bien que considérées comme suffisantes, n'offrent toutefois pas les conditions nécessaires pour assurer un suivi de qualité. La non connaissance du système d'évaluation interne de l'API par le RMCAS en est le symptôme le plus frappant.

La pratique de coordination qui semble-t-il se développe aujourd'hui au RMCAS est celle de la triangulation entre le contre-prestataire, le responsable du lieu de contre-prestation et le conseiller en emploi. Cette évolution est bienvenue, nous estimons cependant nécessaire que les aspects liés à la santé, au niveau d'endettement par exemples soient davantage inclus dans cette pratique.

6.4 Adéquation aux attentes

Le contenu du programme, son orientation et ses activités, sont du ressort de l'encadrant, Monsieur Schweizer, dont la forte personnalité et les qualités sont reconnues par les contre-prestataires et les conseillers en emploi.

Le programme de l'API, dans son état actuel et tel que nous l'avons perçu, est en adéquation avec les attentes exprimées par les conseillers en emploi. Ils s'accordent

à dire qu'un lieu de contre-prestation de ce type est essentiel et répond à toute une catégorie de demandes.

Le type de population rencontré nécessite avant tout un encadrement spécifique leur permettant de se stabiliser. Pour la plupart des contre-prestataires, les longues années d'inactivité ont fortement perturbé leur équilibre. Dans ce cadre, la reconstruction individuelle et la réinsertion sociale sont incontournables avant d'envisager une tentative de réinsertion professionnelle. Dans ces conditions, le programme de l'API et son responsable remplissent leurs missions respectives.

7 RECOMMANDATIONS

1. En fonction des éléments qui précèdent, nous considérons que **le programme doit être maintenu**. Ce qui implique le renouvellement de la subvention actuelle du GRIE couvrant le salaire annuel de l'encadrant.
2. **La coordination entre les conseillers en emploi et l'encadrant doit être renforcée**. Nous estimons que différentes mesures seraient à même de renforcer cette coordination.
 - 2.1. En particulier, l'entrée d'un contre-prestataire dans le programme devrait dans tous les cas faire l'objet d'une rencontre préalable entre le conseiller en emploi responsable et l'encadrant : **la cible de la contre-prestation doit être identifiée ex ante et être réévaluée à intervalle régulier**, selon les nécessités, sous forme de triangulation entre le conseiller en emploi, le contre-prestataire et l'encadrant.
 - 2.2. Selon les problématiques rencontrées, **une coordination multifocale doit pouvoir être envisagée**. L'évolution des situations personnelles ne dépend pas uniquement du RMCAS ou de l'API, mais peut comprendre des aspects liées à la santé, à la situation familiale ou encore au niveau d'endettement.
3. **La précarité financière du programme doit faire l'objet d'un soutien**. La situation actuelle porte préjudice aux dynamiques personnelles. Or, une disposition du RMCAS permet à celui-ci de participer aux financements des frais liés aux postes de contre-prestation²⁰.
4. **Une attention soutenue doit être portée aux aspects de communication interne** sur le contenu, l'état d'avancement et les activités du programme. A ce titre, l'encadrant doit davantage et plus fréquemment préciser ce qu'il attend des contre-prestataires, l'articulation des activités de chacun et les éléments du projet général auquel ils participent. Bien que dépendant des contraintes financières, les plannings tant collectifs qu'individuels doivent être clairs, compris et acceptés par tous.
5. A ce titre, **la participation aux séances de coordination du lundi matin doit être résolument obligatoire**.
6. **Un contrôle plus soutenu sur l'état d'avancement des activités peut être demandé auprès de plusieurs contre-prestataires**, considérés comme aptes à trouver un emploi.
7. **L'antagonisme naissant entre le pôle informatique et les autres pôles doit être éliminé**. La possibilité de renforcer les liens par la mise en place de

²⁰ A titre d'exemple, une demande de fourniture gratuite de stock de papiers auprès des imprimeurs genevois a reçu de nombreuses réponses. Toutefois, deux palettes de papier ne peuvent être récupérées, faute de moyens pour louer un véhicule adéquat. Or, le papier est nécessaire pour toutes activités liées à l'imprimerie.

cours informatique donnés à l'interne et par les contre-prestataires doit être envisagée²¹.

8. Enfin, **le contenu de la base de données du RMCAS liée aux contre-prestations doit être revu**. Il ne permet pas à l'heure actuelle des catégories claires, ni de relever différentes informations, comme le niveau de formation. Une extension des variables et une standardisation des items de réponse doivent être envisagées, car nécessaires au suivi des différents programmes et du système de contre-prestation dans son ensemble.

Pour clore ce rapport, nous tenons vivement à remercier les personnes rencontrées pour la disponibilité dont elles ont fait preuve à notre égard.

²¹ Ceci permettra probablement d'évacuer la question (obsédante) de la vaisselle...

8 ANNEXES