

Questionnaire sur la perception des stages en AdR

Le point de vue des encadrant·e·s dans les institutions

Les analyses suivantes sont directement extraites des réponses à un questionnaire passé en 2017 auprès de 52 encadrant·e·s de stagiaires en AdR dans les institutions. Ces analyses ont été reprises pour constituer la recherche *"L'aide sociale, entre contre-prestation et insertion professionnelle : Une étude sur les activités de réinsertion (AdR) à Genève"* réalisée par l'OASI en 2018.

A. Le profil des encadrant·e·s

La fonction occupée par les encadrant·e·s dans les institutions d'accueil des stagiaires varie entre cadre (adjoint·e, gérant·e, chef·fe de service, chef·fe de secteur, responsable de magasin, responsable des ressources humaines, etc.), enseignant·e (maître·maîtresse, formateur·trice d'apprenti·e·s, formateur·trice d'adultes), assistant·e administratif·ve, travailleur·euse social·e et infirmier·ère.

Parmi les répondant·e·s, 34 ont pris leur poste entre 2010 et 2017, 16 entre 2001 et 2009 et une seule personne avant 2000. Leur niveau de formation est universitaire pour moins d'un tiers (14), 18 sont issu·e·s d'une HES ou d'une école professionnalisante de niveau supérieur et 18 autres ont suivi un apprentissage ou d'un CFC. La moitié des encadrant·e·s interrogé·e·s a suivi au moins une formation continue dans le domaine de la réinsertion ou de la formation d'adulte.

B. Les stages en AdR dans l'institution de l'encadrant·e

D'après les encadrant·e·s interrogé·e·s, les institutions engagent des stagiaires en AdR depuis 20 ans au maximum (voir figure 1), avec une médiane qui se situe à 8 ans.

Figure 1 : le nombre d'années depuis lesquelles les institutions engagent des stagiaires en AdR

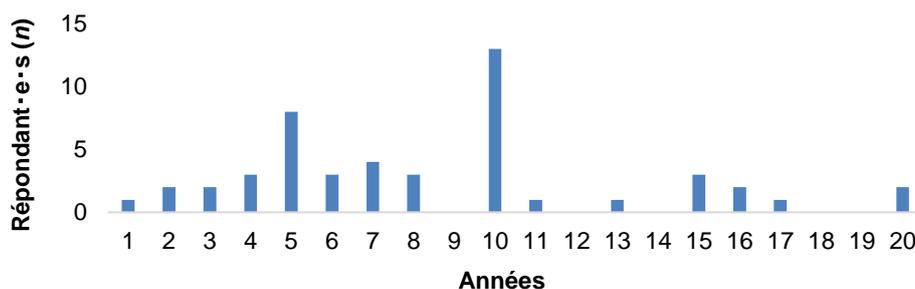
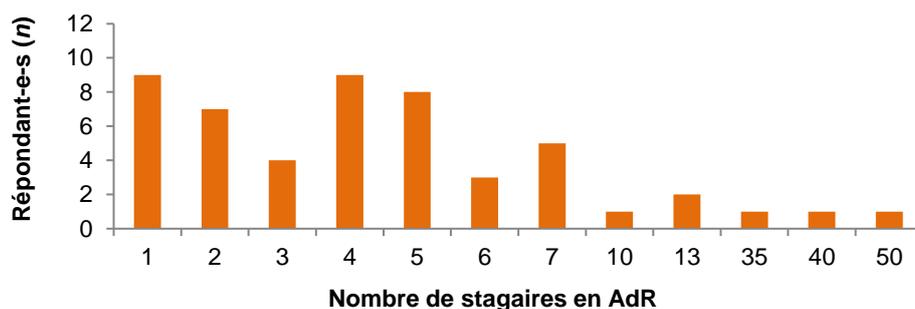
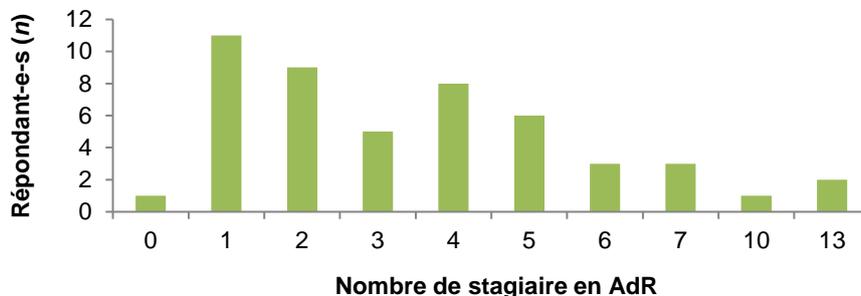


Figure 2 : le nombre de stagiaire en AdR présent·e(s) à l'heure actuelle dans l'institution



La figure 2 présente le nombre de stagiaire(s) actif-ve(s) à l'heure actuelle dans le service des encadrant-e-s ayant répondu : si la médiane est à 4 stagiaires, cela peut monter jusqu'à 35, 40 ou 50. Ces chiffres sont étonnants. Toutefois, au niveau des encadrant-e-s (cf. figure 3), ces chiffres demeurent entre 0 et 13 (ce qui reste conséquent).

Figure 3 : le nombre de stagiaire en AdR accompagné-e(s) à l'heure actuelle par le-la répondant-e



Selon 30 encadrant-e-s ayant répondu, le poste occupé par le-la stagiaire AdR n'existait pas auparavant dans l'institution. Si ce poste existait avant la création d'un stage, il s'agissait d'un salarié-e selon 9 répondant-e-s, d'un bénévole selon 12 d'entre eux-elles.

Sans les stagiaires en AdR, l'institution ou le service compte entre 0 et 1680 collaborateur-trice-s en EPT. La moitié des encadrant-e-s interrogé-e-s estime que le nombre de postes de salarié-e-s ne suffit pas à assurer le bon fonctionnement de l'institution ou du service. Ces dernier-ère-s pensent qu'il manque entre 1 et 10 postes EPT.

Le lieu d'accueil engage des stagiaires AdR dans l'objectif de : leur permettre de reprendre pied dans une activité professionnelle (selon 45 encadrant-e-s interrogé-e-s), leur offrir une espace de resocialisation (36), pallier à un déficit de postes (26), leur permettre d'avoir une activité occupationnelle (21).

Pour 42 répondant-e-s, les stagiaires en AdR peuvent générer une charge supplémentaire au sein de l'institution. La nature de cette charge est liée à : l'accompagnement (d'après 34 encadrant-e-s), l'intégration au poste de travail (27), la formation/sensibilisation (26)¹. Néanmoins, 46 encadrant-e-s interrogé-e-s précisent que les stagiaires en AdR apportent des ressources au service ou à l'institution. Selon eux-elles, un meilleur fonctionnement de l'institution est possible, qui se concrétise par : un allègement de la charge de travail (39), une compensation du déficit de postes (25), un apport de nouvelles compétences (16). Selon les encadrant-e-s, ce déficit de poste est dû : à un manque de moyens financiers pour engager du personnel (33), à une réduction ou un manque d'adaptation des subventions (7), à un manque de main-d'œuvre qualifiée dans le domaine (3).

Selon la quasi-totalité des répondant-e-s, les stagiaires AdR remplissent les exigences de leur poste². Ceci rapidement : durant le premier mois d'après 25 encadrant-e-s interrogé-e-s, à la moitié du stage selon 21 d'entre eux-elles.

Les objectifs atteignables pour les stagiaires en AdR dans l'institution sont : évoluer dans un contexte professionnel et retrouver (garder) des habitudes de travail (d'après 45 encadrant-e-s) ; intégrer une structure de travail et créer des liens (43); obtenir de nouvelles références professionnelles avec attestation (41); étoffer son CV (40); réactualiser ou

¹ Deux répondant-e-s évoquent la nécessité d'écoute, deux la gestion (de problème, de ressources humaines).

² Seul-e-s 3 encadrant-e-s indiquent que les stagiaires ne répondent pas aux exigences.

acquérir des compétences professionnelles (39); découvrir de nouveaux domaines d'activité (36); accéder à une formation (21).

Selon 27 répondant-e-s, des programmes visant à offrir de nouvelles compétences aux stagiaires existent dans leur institution. Il s'agit : de sensibiliser aux bons gestes professionnels (d'après 11 encadrant-e-s); du programme SAFE (10); d'un accès au dispositif de formation continue du personnel (8). Ces programmes proposent : l'acquisition d'expériences de terrain (selon 21 encadrant-e-s), une sensibilisation aux bonnes pratiques de l'activité (19), une formation professionnelle (12).

Parmi les encadrant-e-s interrogés, 38 rapportent que leur institution ou service offre la possibilité de conduire à un certificat de travail final, 14 une validation d'acquis (VAE), 4 une certification et 2 une attestation de formation professionnelle (AFP).

C. Les conditions de déroulement des stages AdR

Plus de la moitié des encadrant-e-s (29) a indiqué que lors de l'engagement d'un stagiaire en AdR, les objectifs du stage sont fixés avec les deux parties (le stagiaire et l'Hospice général), 18 ne parlent que de la présence du stagiaire et 6 uniquement de l'Hospice général. Quatre d'entre eux-elles ont précisé que ces objectifs étaient fixés avec un responsable hiérarchique au sein du lieu d'accueil (responsable, cadre). Ces objectifs font l'objet d'une évaluation intermédiaire ou finale selon 35 encadrant-e-s interrogé-e-s³.

Pour 40 répondant-e-s, il existe une procédure d'accompagnement des stagiaires en AdR dans leur institution. Les aspects qui y sont traités concernent: l'accueil au poste de travail, l'explication du cahier des charges et l'accompagnement durant le stage (selon 33 encadrant-e-s). Le pourcentage de temps dévolu à l'accompagnement des stagiaires en AdR varie entre 1 et 150 EPT dans les institutions où se trouvent les encadrant-e-s ayant répondu. Selon 40 répondant-e-s, les stagiaires en AdR peuvent être amenés à accomplir les mêmes tâches que les collaborateurs-trices. Seul-e-s 11 personnes précisent que c'est rarement ou jamais le cas.

Selon 35 encadrant-e-s interrogé-e-s, l'intégration des stagiaires en AdR a déjà créé des tensions dans les équipes. Les raisons de ces tensions sont un manque d'intérêt et de motivation du stagiaire (d'après 27 encadrant-e-s), une charge supplémentaire pour l'équipe (14), une méfiance vis-à-vis des bénéficiaires de l'aide sociale (7), et 5 précisent que c'est dû à un comportement inadéquat. Pour remédier à ces situations de tension, il a été envisagé : un rappel des règles de bonne conduite dans l'institution ou le service (pour 25 répondant-e-s), une médiation (23), une mise en garde d'éventuelles sanctions (11), une délégation au responsable d'unité (8); de concrètes sanctions (6) et 5 encadrant-e-s évoquent un renvoi ou un arrêt du stage.

Trente-cinq encadrant-e-s ont déjà été témoin d'au moins un stagiaire ayant arrêté de son propre chef son stage en AdR. Néanmoins, cette fréquence est basse: 20 encadrant-e-s indiquent "rarement" et 15 "parfois". Les principaux motifs évoqués par le stagiaire pour expliquer ce choix sont, selon les répondant-e-s: une difficulté à s'adapter à un nouveau rythme professionnel (22), une difficulté à s'intégrer dans une nouvelle équipe de travail (15), la complexité des tâches (8), des tâches peu valorisantes (6) ou peu stimulantes (4), le sentiment d'un travail fourni non reconnu à sa juste valeur (6).

³ Seul-e-s 3 encadrant-e-s rapportent une absence totale d'évaluation des objectifs du stage.

Seul-e-s six encadrant-e-s n'ont jamais mis personnellement fin à des AdR, mais pour 25 des 31 répondant-e-s l'ayant fait, c'est une situation rare. Les principales raisons évoquées sont: une attitude du stagiaire inadéquate (d'après 29 individus), un stagiaire ne répondant pas aux exigences du poste (24), une intégration difficile dans l'équipe (16), une affectation non opportune (9), un stage évalué comme prématuré (5), des conditions de stage défavorables (3).

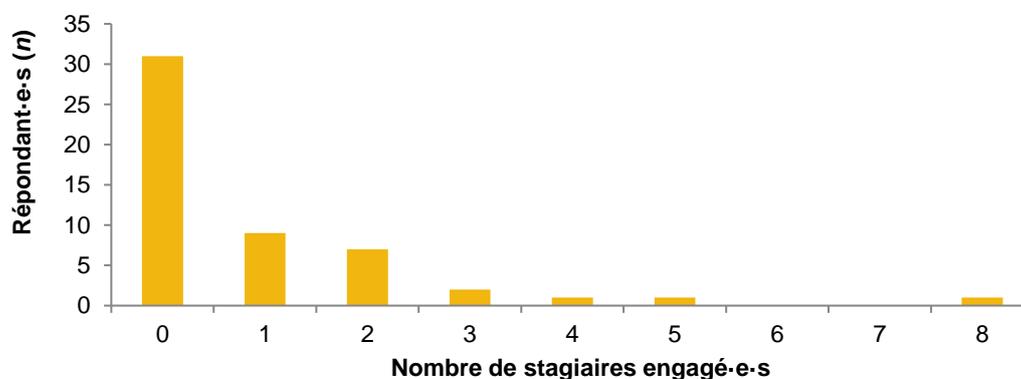
Parmi les encadrant-e-s ayant répondu, 50 pensent que leur institution valorise les stagiaires. Par ailleurs, 49 estiment que leur institution est appréciée par les stagiaires et que ce programme aide les stagiaires à prendre confiance en eux-elles-mêmes. Enfin, 48 répondant-e-s perçoivent que le programme AdR rend les stagiaires plus compétent-e-s et 44 qu'il rapproche les stagiaires du marché du travail.

D. Durée, renouvellement et perspectives des stages AdR

Dans l'institution de l'encadrant-e, les contrats des stagiaires en AdR sont généralement renouvelés (d'après 39 répondant-e-s). Les raisons avancées sont : des prestations du stagiaire particulièrement appréciées (selon 32 d'entre eux-elles), l'opportunité de progresser dans l'acquisition de compétences et d'expériences (26), l'impossibilité de transformer le stage en poste de travail rémunéré (15), des perspectives d'engagement à court ou moyen terme (11) et quatre encadrant-e précisent que c'est pour avantager le stagiaire (rester en activité ou suivre une formation). Les contrats des stagiaires sont renouvelés entre 1 et 3 fois selon 36 répondant-e-s, mais 20 d'entre eux-elles évoque un seul renouvellement. Au maximum, ces encadrant-e-s citent entre 1 et 10 renouvellements, avec une médiane située à 2 renouvellements⁴.

Vingt-trois répondant-e-s ont déjà refusé au moins une fois le renouvellement d'une AdR. Les raisons invoquées sont très dispersées. Il s'agit : des absences répétées du-de la stagiaire (d'après 11 personnes), d'un manque de motivation (10), d'un problème de santé (8), du non-respect des horaires (7), du manque d'intégration dans l'équipe (7), d'une attitude inadéquate (7), d'une absence de correspondance aux exigences du poste (4), d'un-e stagiaire trop qualifié-e (4). Seul-e-s 10 encadrant-e-s rapportent que l'Hospice général a déjà refusé au moins une fois le renouvellement d'une AdR. Ces dernier-ère-s sont 7 à donner comme raison des perspectives d'engagement plus d'actualité et 2 à évoquer un cadre peu stimulant pour le stagiaire.

Figure 4 : le nombre de stagiaires engagé-e-s dans l'institution depuis cinq ans



⁴ Le terme de médiane indique que 50% des individus se situent en dessous de ce chiffre et 50% au-dessus.

Il a déjà été question de proposer à des stagiaires en AdR un poste fixe d'après 26 répondant-e-s. Au cours des cinq dernières années, les encadrant-e-s ont rapporté qu'avaient été engagé-e-s jusqu'à 8 stagiaires (voir figure 4). Le refus d'engagement provient selon certain-e-s d'entre eux-elles: d'un manque de moyens financiers (20) ou d'une inadéquation des compétences de stagiaires (3).

E. Evaluation et bilan des stages AdR

Une large majorité des encadrant-e-s ayant répondu (45) estiment que leurs constats, leurs attentes et leurs propositions sont pris en compte par leur hiérarchie. Ce, au travers d'une écoute ou de discussions selon 39 entre eux-elles, par un partage avec l'Hospice général (20), par une prise en compte pour l'accompagnement des futur-e(s) stagiaire(s) (16).

Lorsqu'ils-elles rencontrent des problèmes dans l'exercice de leur fonction d'encadrant-e d'AdR, 48 répondant-e-s se sentent soutenu-e-s. Par une disponibilité de la hiérarchie (d'après 45 encadrant-e-s), une répartition de la charge d'encadrement sur plusieurs collaborateurs-trices (11), une formation à l'accompagnement (8), une décharge horaire ou une compensation financière (2), par les ressources humaines (2).

Les principaux avantages du programme AdR⁵ :

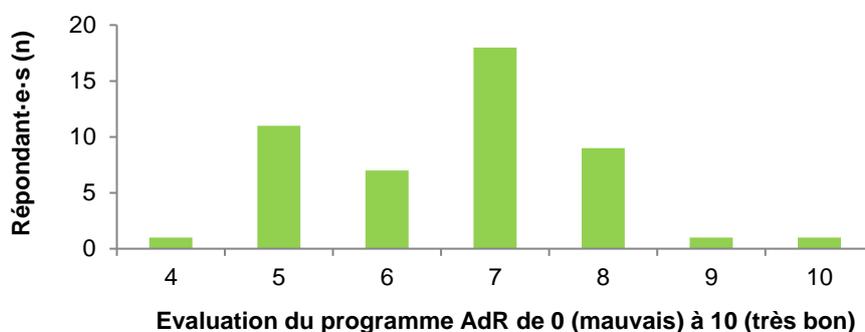
Parmi les réponses données par 41 encadrant-e-s concernant les principaux avantages du programme, les thèmes suivants ressortent : l'intégration sociale ; un développement du CV ; redonner confiance en soi ; permettre un accompagnement sans stress ; offre une reprise des habitudes de travail ; permet d'être aidé dans l'institution.

Les principaux défauts du programme AdR⁶ :

Parmi les réponses données par 37 encadrant-e-s concernant les principaux défauts du programme, les thèmes suivants ressortent : un stage avec un pourcentage de travail trop faible ; pas de récompense (soit par l'engagement soit financier) ; une inadéquation entre le poste et le candidat ; un manque de formation ou de lien avec l'Hospice général et l'AS ; un manque de motivation de la part du stagiaire.

La figure 5 présente la distribution de l'évaluation du programme AdR par 48 répondant-e-s, au travers d'une notation allant de 0 (mauvais) à 10 (très bon). La médiane se situe à 7, soulignant les critiques vis-à-vis du programme.

Figure 5 : l'évaluation du programme AdR



⁵ Il s'agit d'un résumé, voir les réponses exhaustives à la fin de ce document.

⁶ Il s'agit d'un résumé, voir les réponses exhaustives à la fin de ce document.

Les avantages du programme AdR :

- Indéniable pour la confiance que reprend chaque stagiaire. Aide pour l'institution.
- Toute personne au bénéfice d'une aide de l'état DOIT fournir une prestation utile à la société. Garder un contact avec le monde professionnel et ses attentes. Lien social, intégration, se sentir utile-mise à jour ou développement des compétences-éventuellement faire une nouvelle formation.
- Découvrir de nouveaux domaines d'activité, tout en étoffant son CV. Retrouver des habitudes de travail et renouer avec des relations sociales.
- Flexibilité d'engagement pour un stage.
- Maintenir l'occupation. Maintenir le moral.
- Accompagner le retour dans la vie active.
- Acquisition par les stagiaires de nouvelles compétences. La possibilité au service de pouvoir engager des collaborateurs compétents.
- Aide la personne à reprendre confiance en ses compétences et à en acquérir de nouvelles.
- Aider les personnes à trouver le chemin du travail.
- Apporter une aide dans le service où la personne est placée. Permettre à cette personne de reprendre un rythme de travail, avoir un cadre, pour aller mieux.
- Avoir des collaborateurs non qualifiés qui peuvent aider au bon fonctionnement de l'organisation. Aider des personnes à retrouver le chemin de l'employabilité.
- Cela permet à cette population de "remettre un pied à l'étrier".
- Donner une possibilité de développer des compétences. Réinsertion professionnelle.
- Expérience professionnelle.
- Il donne au stagiaire l'occasion de côtoyer à nouveau (?) le monde du travail, se (re?) socialiser. Il donne un cadre bienvenu d'après nos stagiaires (responsabilité horaires,...) et globalement le sentiment de pouvoir être "utile" après une longue période de chômage...
- Il permet au stagiaire de retrouver un rythme de travail dans un environnement où il peut retrouver des liens sociaux.
- Intégration au marché du travail / activité professionnelle.
- Intégration et reprise avec le monde du travail.
- L'obtention d'un diplôme à la clé à faire valoir lors des recherches de travail.
- Les horaires / Pas de stress / Reprendre pied dans une activité professionnelle / VAE.
- Les stagiaires ne perdent pas pieds dans le milieu du travail.
- Occupation régulière à des horaires fixes, acquisition de compétences, amélioration de son image, reprise de confiance en soi.
- Occupationnel. Valorisation de la personne. Sortir de l'isolement. Soutien à l'institution. Faire de nouvelles connaissances.
- Opération win/win : L'entreprise qui investit dans la formation d'un ADR gagne un collaborateur supplémentaire. Le stagiaire ADR gagne la possibilité d'avoir de nouvelles références sur son CV, d'acquérir de nouvelles compétences et selon les cas lui permet de se re-socialiser en ayant une occupation avec des horaires définis et en intégrant une équipe.
- Permet à des chercheurs d'emploi de se remettre en selle et de reprendre confiance.
- Permettre aux personnes en ADR de reprendre une activité, de créer des liens avec un cercle professionnel, se sentir un maillon de la chaîne pour le bon fonctionnement d'un service.
- Permettre aux stagiaires de découvrir et/ou confirmer des objectifs professionnels par la découverte du milieu de la santé.
- Personnel inadapté qui peut s'il le désire remettre un pied dans le monde professionnel.

- Pour l'individu.
- Pour les bénéficiaires: permet de se réinsérer à la vie professionnelle, possibilité d'acquérir de nouvelles compétences ou de les compléter, découverte pour certains d'un milieu professionnel avec ses exigences spécifiques.
- Prendre confiance en eux Renouer avec la vie du travail. Elargir le réseau social.
- Prendre confiance en soi, se sentir utile.
- Quelques personnes arrivent à s'en sortir.
- Ravie de l'AdR à la Gradelle, personne agréable compétente. A garder ou prévue pour engagement.
- Redonne confiance et permet aux ADR de se réinsérer dans le domaine du travail.
- Réinsertion du stagiaire.
- Réinsertion. Nouvelles expériences. Découverte du métier.
- Reprise sur le marché du travail. Participation à une équipe. Horaires. Estime de soi. Rompre l'isolement.
- Un maintien dans la vie active. Se sentir utile et soutenant auprès d'une population pour la plupart âgée. Bénéficiaire d'un accompagnement afin de résoudre leurs soucis administratifs et bénéficiaire d'un coaching afin d'accéder à certaines formations que peut leur proposer l'Hg.
- Une très bonne collaboration entre le service et les personnes du programme ADR. Les ADR peuvent très souvent mieux s'orienter professionnellement.
- Valoriser les compétences.

Les défauts du programme AdR :

- Manque de communication et de suivi avec les assistances sociales. Peu de candidats pour chaque demande.
- Travail à temps partiel uniquement. Très peu de différence de rémunération entre un stagiaire AdR et un non stagiaire.
- 4 heures c'est souvent trop court pour se rendre compte de la difficulté professionnelle sur le terrain.
- Ce programme n'offre malheureusement aucune récompense financière (ou très très faible!) aux personnes volontaires. Dans notre établissement scolaire, elles dépensent bien plus en déplacement et en nourriture (obligation parfois de manger à l'extérieur) qu'elles ne reçoivent en compensation de l'Hospice. D'où un sentiment de frustration, de non-reconnaissance pour un travail important et utile, mais bénévole. Dans ce sens, il y a un manque de reconnaissance dommageable pour des personnes souvent en mal de confiance! Remarques en plus: Si je devais formuler un vœu, vous l'avez compris, c'est que nos stagiaires reçoivent une somme plus en rapport avec le temps passé à travailler dans notre établissement et avec les dépenses que cela induit. Sinon, je suis très content de l'existence de ce programme, très satisfait du travail de nos stagiaires.
- Changement de statut (aide vendeuse à vendeuse) / offrir une chance d'un poste fixe / changer de statut de non-salarié à salarié.
- Confusion sur les buts de l'ADR, principalement pour nous maintien du lien, valorisation et non pas réinsertion.
- Dans notre institution, ne pas pouvoir engager les stagiaires. Les stagiaires savent que ça ne changera pas grand-chose pour leur dossier, aucune différence de rémunération (selon ce que j'ai compris) malgré des frais supplémentaires (transports, repas à l'extérieur, vêtements...)La grande majorité de ceux vus ne recherche pas /plus un emploi ou une solution à leur état, semblant finalement s'en contenter (avec de petits arrangements "à

côté" pour certains). Positif: De très belles rencontres dont certaines se transforment en amitiés !

- De ne pas pouvoir garder une ADR plus de trois ans.
- Des cours en journée, ce qui réduit l'effectif de l'équipe d'autres jours.
- Filtrage des personnes aptes/motivés pour certains lieux de stage.
- Il manque sans doute des visites globales des lieux de stage des équipes de conseillers pour bien comprendre la structure.
- Il y a beaucoup de cas sociaux difficiles à gérer. Peu de rendement et de l'efficacité. Absentéisme.
- Inadéquation poste - profil du candidat
- Je n'en vois pas.
- L'entreprise qui "engage" un stagiaire devrait s'investir financièrement, cela éviterait des abus...
- La communication avec l'hospice générale est souvent difficile.
- La sélection peut être affinée et les objectifs fixés par l'Hg peuvent être plus individualisés.
- Le fait d'être plus ou moins imposé aux personnes qui peut faire varier la motivation des stagiaires.
- Le fait que les ADR ne bénéficient pas des mêmes prestations que les EDS.
- Les ADR sont parfois mal orientés et l'hospice ne vient jamais ou rarement pour un suivi avec l'entreprise.
- Les personnes en ADR pensent souvent avoir de fortes chances de retrouver un travail après la mesure mais il y a souvent beaucoup de freins et donc des déceptions.
- Les postulants sont quelquefois mal orientés à savoir, inadéquation poste/profil. Manque de suivi de la part de l'Hospice auprès des encadrants.
- Les stagiaires ne voient pas forcément ces stages comme un tremplin vers le marché de l'emploi.
- Limité dans la durée. Ne pas pouvoir transformer en poste fixe.
- Manque d'engagement.
- Manque de formation continue. Accompagnement financier ou recrutement. Motivation financière inexistante pour les personnes en ADR.
- Manque de suivi.
- Pas assez d'accompagnement.
- Pas d'avenir dans l'institution professionnelle, et pas assez payés.
- Pas d'embauche (j'en connais deux dans mon service en 14 ans).
- Pas de rétribution financière au stagiaire.
- Peu de suivi de la part de l'hospice et des assistantes sociales, si on ne les sollicite pas. Pas d'objectifs fixés au départ et pas d'évaluation.
- Présence de 4 heures seulement. Population ayant des problèmes personnels ou sociaux ayant une influence sur la motivation ou/et l'absentéisme de ces personnes.
- Programme je sais pas. Maintenant gros problème au niveau de l'Hospice général qui change modifie son personnel et son discours au niveau de ses personnes fragiles et sans connaissance des lois. Du coup aucun support stable.
- Ses stages pallient au déficit de personnel. Ils demandent bcp d'investissement en termes de formation et d'intégration de la part des deux parties. Ils ne débouchent qu'en de rares cas sur une embauche dans un poste fixe.
- Stagiaires en ADR: 1) ne parlent pas français 2) n'a pas de permis de travail 3) objectifs avec l'Hospice pas toujours clairs.
- Suivi par les assistants sociaux.