

RAPPORT PERFORMANCE 2017



Etat : avril 2018 – Approuvé par l'assemblée générale du 24 avril 2018

Version : 1.0

Table des matières

1	Introduction	3
2	Légal et Institutionnel	3
2.1	But de l'organisation.....	3
2.2	Nom de l'organisation.....	3
2.3	Organe de révision.....	3
2.4	Organe suprême et durée du mandat.....	3
2.5	Personnes responsables de la gestion	4
2.6	Personnes habilitées à signer et mode de signature	4
2.7	Parties liées.....	4
2.8	Description des prestations fournies.....	5
2.9	Statut fiscal.....	5
2.10	Evaluation des risques.....	5
3	Efficacité et efficacité	5
3.1	Suivi des objectifs.....	5
3.2	Cibles du contrat de prestations	5
3.2.1	Prestation : offrir du travail à des personnes en difficulté, ainsi qu'un accompagnement social individuel.....	5
3.2.2	Etats financiers	8
4	Éléments relatifs à l'activité	9
4.1	Voirie	9
4.2	Jardin.....	9
4.3	Débarras.....	10
4.4	Travail social.....	10
4.5	Travail administratif	12
5	Annexe.....	12

1 Introduction

Ce rapport de performance est produit dans le cadre de la RPC 21 des SWISS GAAP RPC. Il n'est pas soumis à la révision au sens du contrôle ordinaire (RPC 21 59b).

2 Légal et Institutionnel

2.1 But de l'organisation

Les buts de l'entreprise d'insertion l'Orangerie sont définis dans ses statuts à l'article 3 :

Elle a pour but de faciliter la résolution des problèmes d'adultes qui, pour des raisons psychologiques, sociales ou économiques, rencontrent des difficultés d'insertion, notamment quant au travail, au logement ou à la vie sociale.

Elle réalise son but en collaboration avec les services et institutions publics et privés concernés.

Elle exerce son activité dans le canton de Genève.

Elle est neutre au point de vue confessionnel et politique.

2.2 Nom de l'organisation

Conformément aux dispositions prévues par le Code civil suisse, art. 60ss, l'association de l'Orangerie s'est constituée à Genève le 15 avril 1985.

Son nom a été modifié en « entreprise d'insertion l'Orangerie » le 12 avril 2016.

2.3 Organe de révision

Le mandat de l'organe de révision de l'entreprise d'insertion l'Orangerie, REVIDOR SOCIETE FIDUCIAIRE S.A., a été reconduit lors de l'AG du 12 avril 2016 (nouvelle élection en 2018).

En 2010, la directive EGE 02-04 de l'Etat de Genève a été modifiée. La principale modification est le relèvement du seuil de 200'000 CHF à 1'000'000 CHF de subvention annuelle pour l'obligation de soumission au contrôle ordinaire. De ce fait, l'Orangerie n'est plus soumise de manière obligatoire au contrôle ordinaire. Afin d'alléger le temps consacré à l'administration et par soucis d'économie, il a été décidé, lors de l'AG du 4 avril 2017, que l'association passerait à un contrôle restreint de ses comptes. Toutefois un contrôle interne est maintenu de fait.

2.4 Organe suprême et durée du mandat

L'entreprise d'insertion l'Orangerie est dirigée par un comité formé de bénévoles. En 2017, il s'est réuni cinq fois, ce qui représente environ 100 heures de travail bénévole. De plus, environ 20 heures ont été consacrées à la procédure de remplacement de M. Xavier Delfosse par un nouveau paysagiste.

Les membres du comité sont :

Nom	Fonction	Début	Elu jusqu'en
DUNNER Christophe	Membre Président Membre (jusqu'au 4 avril 2017)	2005 2007 2017	2017
GOBET Caroline	Membre	2008	2017
HERING Isabelle	Membre	1998	2017
SCHNEGG Christian	Membre	1997	2017
SCHUTZ Alain	Membre	2013	2017
TEJEDOR Marie- Eve	Membre Vice-présidente Présidente ad interim (depuis 4 avril 2017)	2007 2013 2017	2017

2.5 Personnes responsables de la gestion

DELFOSSÉ Xavier	Jardin (jusqu'au 30 septembre 2017)
GRANGIER Sophie	Social
GUYET Pierre-Yves	Directeur
KUENZI Franck	Débarras, Social
LOPONTE Yves	Coordinateur technique, Voirie, Social
RICHARD Josiane	Administration

2.6 Personnes habilitées à signer et mode de signature

L'association est valablement engagée envers les tiers par la signature collective du président ou du vice-président et d'un membre du comité.

Pour les opérations courantes, le comité peut confier la signature individuelle à l'un des responsables de l'entreprise d'insertion l'Orangerie.

2.7 Parties liées

Néant

2.8 Description des prestations fournies

Les prestations fournies par l'entreprise d'insertion l'Orangerie sont décrites dans le contrat de prestations (art. 4) qui la lie avec l'Etat de Genève (du 01.01.2017 au 31.12.2020).

Le bénéficiaire s'engage à fournir les prestations suivantes en vue d'une insertion ou réinsertion socioprofessionnelle de personnes en difficulté.

- Emploi à durée déterminée et/ou indéterminée dans le cadre des activités proposées par l'association.
- Offre d'un soutien social régulier avec élaboration d'un projet de développement personnel.

2.9 Statut fiscal

Impôts fédéraux	Exonéré	10 juin 1994	Indéterminé
Impôts cantonaux	Exonéré	26 octobre 2005	31 décembre 2019

N° exonération : 080.318.008

2.10 Evaluation des risques

Une évaluation des risques a été effectuée conformément aux dispositions légales en vigueur. Cette évaluation a été discutée lors de d'une séance de comité et adaptée en fonction des travaux du comité.

3 Efficacité et efficience

3.1 Suivi des objectifs

Pour l'année 2017, les indicateurs de suivi des prestations sont définis dans le tableau de bord des objectifs et indicateurs pour le suivi des prestations contenu dans le contrat de prestations entre l'entreprise d'insertion l'Orangerie et l'Etat de Genève.

Ce tableau de bord des indicateurs proposé par l'entreprise d'insertion l'Orangerie et validé par le DEAS est joint en annexe.

3.2 Cibles du contrat de prestations

3.2.1 Prestation : offrir du travail à des personnes en difficulté, ainsi qu'un accompagnement social individuel.

A. Objectif 1 : emploi

L'Orangerie a employé 25 personnes à durée déterminée sur l'année.

Le total des heures de travail effectuées par des personnes en insertion est de 9'850 heures, ce qui représente une moyenne hebdomadaire de 14.8 heures.

L'Orangerie considère l'objectif emploi atteint. Nous avons conclu 25 CDmax (cible = 20) et fourni 9'850 heures (cible 8'000) à des personnes en insertion.

Cela signifie que l'Orangerie reste fidèle à sa mission et continue à fournir du travail à du personnel peu qualifié, rencontrant des difficultés d'insertion, des problèmes d'addictions et autres, ceci malgré la politique d'attribution des mandats publics peu favorable à ce type de population et à la concurrence de plus en plus vive entre entreprises. Cette augmentation du nombre d'heures d'insertion représente le fruit de nos démarches, la bonne santé de nos secteurs économiques, mais également la récompense de la qualité de nos prestations et du respect de notre clientèle publique ou privée.

Quant aux CDI, nous avons offert 5 contrats à temps partiel (3.3 EPT). Nous avons donc là aussi répondu aux attentes.

B. Objectif 2 : suivi social

Nos bilans-évaluations réguliers alimentent notre suivi social car ils nous fournissent des éléments importants sur la progression en terme de compétences pratiques (connaissances métier) et sur les aspects plus généraux de l'attitude au travail et du respect attendu des règles imposées. Ils sont complétés par nos observations quotidiennes sur le terrain

Nous avons ainsi l'opportunité de suivre l'évolution des objectifs d'insertion de nos employés en s'appuyant sur des éléments concrets dans lesquels ils peuvent se retrouver.

L'approche centrée sur la solution (ACS) reste notre modèle d'intervention. Nous constatons quotidiennement la grande utilité de cet outil pour nos employés. Ils leur permettent non seulement d'avancer plus consciemment vers leurs objectifs, mais également d'obtenir une meilleure connaissance des diverses façons d'activer les ressources qu'ils ont à leur disposition. S'appuyant fortement sur les compétences qu'ils développent, ils augmentent nettement leur espoir de changement, leur confiance en eux et leurs réussites.

Le bilan de fin, intégrant toutes les observations faites durant leurs contrats et mettant en avant leurs ressources et leurs perspectives d'avenir, s'apparente réellement à un état des lieux de la personne au sortir de l'Orangerie et pourrait aisément rivaliser avec ceux pratiqués dans le cadre de la LIASI.

Les indicateurs 2.1.1. et suivants atteignent leurs cibles. Ces indicateurs montrent que nous respectons nos engagements en terme de suivi social proposé aux personnes en réinsertion employées à l'Orangerie.

L'indicateur 2.4 est supérieur à la cible. Il illustre le temps estimé consacré à l'accompagnement social. Il est basé sur le nombre d'« heures sociales » (d'après notre tableau hebdomadaire de répartition des heures de nos activités respectives au sein de l'Orangerie) + 15% de temps consacré au suivi hors entretien (transport, terrain, informel).

L'indicateur 2.6 est nouveau et la cible implicitement fixée reste aléatoire.

Nos outils de calcul ne sont pas suffisamment précis pour établir un résultat représentatif. En effet, les heures relevées sur nos statistiques correspondent à la fois à notre présence (encadrants, civilistes, stagiaires) sur le terrain aux côtés de nos employés et au temps consacré strictement à la gestion du secteur d'activités.

Néanmoins, nous pouvons considérer la non-atteinte de la cible comme positive. En effet ce résultat illustre notre disponibilité sur le terrain puisqu'il traduit la quantité de temps consacré à nos employés pour leur transmettre des connaissances, des compétences et établir également un dialogue informel avec chacun.

En outre ce résultat illustre aussi leur faible degré d'autonomie et est très représentatif des besoins d'encadrement indispensable pour leur permettre d'approcher leurs objectifs d'insertion sociale.

C. Objectif 3 : évaluation de la mission attendue

L'indicateur 3.1 n'est clairement pas rempli.

Le principe de ces évaluations repose sur des échelles construites personnellement avec chaque employé. Sur cette échelle, le zéro représente le moment où la personne postule à l'Orangerie et le 10 comment la personne souhaiterait se sentir, être dans sa vie. Chaque employé définit donc son propre 10. Le cas échéant, le référent fera évoluer cette échelle en fonction de la situation personnelle et du bien-être de l'intéressé.

Il convient de reconnaître d'emblée que l'équipe n'a investi ni l'énergie ni le temps nécessaire à l'utilisation de cet outil d'autoévaluation. Il faudra y apporter une attention toute particulière en 2018.

Cependant il convient de relever 4 aspects qui expliquent aussi ce résultat :

- Difficulté à construire une échelle lorsque l'objectif visé est trop dépendant de l'état de notre système économique.
- Difficulté à formuler un 10 qui représente autre chose qu'un objectif trop vaste, idéalisé et abstrait.
- Méthode de travail dont certains employés ne comprennent pas l'utilité et ne l'investissent donc pas.
- Tendance des travailleurs sociaux à réserver ce type d'évaluation pour des interventions basées sur des aspects plus psycho-sociaux de la prise en charge.

Les résultats des autres indicateurs de l'objectif 3 atteignent leur cible.

La qualité de notre encadrement et notre disponibilité permettent à nos employés d'acquérir de bonnes connaissances techniques qu'ils pourront faire valoir lors de leurs futures recherches d'emploi (3.2.2).

L'indicateur 3.3 : en 2017, 25 employés ont travaillé à l'Orangerie, 10 ont quitté l'Orangerie au terme de leur contrat dont :

- 2 ont été embauchés par l'Orangerie en CDI à temps partiel.
- 1 a repris une activité de réinsertion de l'Hospice Général, qui correspondait mieux à ses possibilités actuelles.
- 1 a pu continuer avec Carte Blanche qui propose des emplois en réinsertion en lien avec le chômage et des logements.
- 1 est en recherche d'emploi, inscrit au chômage, il a pu rester en activité par un stage à la Renfile.
- 1 a pu bénéficier de notre deuxième contrat de 12 mois, il profite de cette période pour continuer à acquérir des compétences d'horticulteur ainsi qu'effectuer des formations et des stages dans le domaine. Il est en démarche pour récupérer son permis de conduire.
- 1 a fait une demande AI et est en attente de réponse.
- Les 3 autres, nous donnent peu de nouvelles, mais ils ne semblaient pas totalement prêts pour un retour sur le premier marché. Toutefois, ils ont un droit au chômage qui s'est ouvert.
- 5 ont été renvoyés suite à des absences et arrivées tardives.
- 1 a décidé d'arrêter pour continuer sur un autre projet en lien avec l'espace Solidaire des Pâquis.
- Au 31 décembre 2017, il y avait 9 employés à l'Orangerie.

Grâce à notre suivi social et à notre expertise, nous pouvons établir un bilan individuel avec les bénéficiaires et envisager les options qui se présentent pour la poursuite de leur travail d'insertion. Ils quittent l'Orangerie remotivés, remobilisés, ayant repris un certain contrôle de leur vie (connaissance de leurs droits, gestion du domaine administratif, règlement d'une situation compliquée d'endettement) et ayant accès aux assurances sociales (chômage, AI). Toutefois, une embauche sur le premier marché de l'emploi reste rare, en raison de la disparition des petits métiers, de l'éloignement du marché primaire pour des personnes qui ont traversé une longue période sans travail et du manque d'opportunités de placement au sein du marché secondaire.

Partant de ce constat et de notre résultat un peu en dessous de la cible, nous avons, en 2017, mis en place un nouveau fonctionnement avec l'Hospice Général, afin que les employés en insertion ne se retrouvent pas sans activité suite à leur parcours à l'Orangerie avec un risque de se retrouver en situation d'échec dans leurs démarches avec l'office cantonal de l'emploi.

Les personnes suivies à l'Hospice signent un contrat de 11 mois au terme duquel un bilan est effectué en partenariat avec l'Hospice Général. Suite à ce bilan, il y a 3 options :

- La personne peut être redirigée vers une activité de réinsertion proposée par l'Hospice.
- Être orientée au service de réinsertion professionnel de l'Hospice, destiné aux personnes plus proche de l'emploi avec la possibilité de faire des stages et de bénéficier des mesures du chômage.
- Continuer 7 mois à l'Orangerie avec comme priorité la recherche d'emploi, et l'ouverture d'un droit au chômage.

Nous n'avons pas eu d'employé étant arrivé au terme de ce nouveau contrat en 2017, nous aurons en 2018 les premiers retours sur ce nouveau fonctionnement.

D. Objectif 4 : évaluation de la satisfaction

Les indicateurs (4.2, 4.3, 4.4) de satisfaction ont tous atteints leur cible.

Le résultat très légèrement en deçà de la cible de l'indicateur 4.1 s'explique par la négligence de certains employés parti sans nous avoir remis le questionnaire rempli.

3.2.2 Etats financiers

Objectif 5

Les états financiers sont conformes aux attentes, ne comportent pas de réserves de l'organe de contrôle et sont rendus dans les délais.

4 Éléments relatifs à l'activité

L'année 2017 restera une année charnière dans l'histoire de l'organisation de l'Orangerie.

Dans notre rapport de performance 2016 nous faisons allusion à notre système de planification et de gestion insatisfaisant, ne répondant plus aux attentes d'une entreprise « moderne ».

4.1 Voirie

Ce secteur occupe traditionnellement à la fois des employés en réinsertion et des CDI, anciens bénéficiaires « stabilisés ». Cette particularité due à certains mandats demandant autonomie et permis de conduire permet donc, même modestement, d'offrir des places de travail aux conditions du marché.

Cependant, nous sommes victimes de la tendance des politiques à soumettre les entreprises sociales intéressées à des appels d'offres favorisant une concurrence pas forcément loyale puisque les populations bénéficiaires ne présentent pas les mêmes problématiques et se différencient justement par leur degré d'autonomie.

Enfin, la durée de ces appels d'offre (2 ans à cheval sur trois années) engendre une incertitude quant à l'organisation future (engagements, matériel) puisque rien n'est définitivement acquis. Comment dès-lors pérenniser ce secteur si important pour la mission première de l'Orangerie, la réinsertion sociale ?

Les principaux mandataires de ce secteur restent : le Service des Ecoles, la Voirie-Ville Propre, la Direction Générale de la Nature et du Paysage, le Département des Finances et la commune de Plan-les-Ouates.

Le chiffre d'affaires 2017 se monte à Frs. 474'849.- soit une augmentation de Frs. 27'513.-

Cette augmentation s'explique par l'entrée en force des mandats issus des appels d'offre (notamment travail des week-end pas adapté à nos employés en insertion !) et du passage administratif de certains contrats jardin dans le secteur voirie. Il convient donc de relativiser cette augmentation et son impact sur le nombre d'heures voirie consacrées à la réinsertion.

Nous tenons à remercier ici notre personnel en réinsertion pour leur investissement, leur courage et leur entrain à venir au petit matin effectuer ces tâches de nettoyage, afin que les écoliers puissent bénéficier de préaux propres et sécurisés.

Nous remercions également nos partenaires pour la confiance qu'ils nous témoignent depuis de nombreuses années.

4.2 Jardin

En 2017, nos « employés-jardiniers » se sont avérés particulièrement dynamiques et efficaces.

Solidement encadrés par le responsable du secteur secondé par notre contremaître (issu de notre entreprise), ils ont accompli des tâches variées avec un savoir-faire et un professionnalisme remarquable compte tenu de leur situation personnelle et de l'incertitude quant à leur avenir.

Ce constat n'est pas illustré par les résultats financiers, puisque le CA de Frs 364'259.- est en baisse de Frs 17'148.-.

Cependant, cette baisse s'explique par le départ en octobre de Xavier Delfosse, notre responsable paysagiste. Cette phase de transition, dont la durée était incertaine, nous a contraint à ralentir le rythme de travail et renoncer à établir des devis pour de nouveaux clients.

Grâce aux retours de nos clients quant à la qualité de notre travail et à notre sérieux, nous pouvons relever avec plaisir la bonne santé de ce secteur. En outre, nous avons pu à nouveau constater que nos prix restent dans la moyenne de ceux pratiqués dans le marché genevois. Merci donc à notre clientèle qui reste fidèle et renouvelle sa confiance d'année en année.

Merci également à nos employés pour leur investissement et leur courage/énergie sans lesquels ce secteur ne serait pas ce qu'il est.

4.3 Débarras

Notre principal client reste l'Hospice Général pour lequel nous intervenons dans l'évacuation du papier, du PET et de l'alu dans leurs différents locaux. Nous effectuons également régulièrement des tâches de simple manutention.

La baisse de notre CA s'explique par des questions d'organisation du travail.

- Les contraintes du secteur voirie en lien avec les exigences horaires du cahier des charges des appels d'offre ont des répercussions directes sur le secteur débarras. En effet, les employés qui seraient disponibles ne le sont qu'en deuxième partie de matinée, ce qui restreint notre disponibilité face aux demandes de la clientèle.
- La multitude de petites interventions (très souvent de dernière minute) ne nécessitant pas forcément du personnel sont assurées par un encadrant (ce qui peut paraître contraire à notre mission) et ne répondent qu'à des motifs commerciaux.
- Nous avons très souvent affaire à des usagers du réseau d'aide sociale, donc à des personnes en difficulté face à l'organisation d'un déménagement et à sa planification. Cette situation nécessite beaucoup de démarches non facturables comme les téléphones et autres visites préalables sur site.

Suite à plusieurs expériences éprouvantes d'interventions pour des questions de punaises de lit, nous avons décidé de renoncer à répondre aux demandes de ce genre de prestations. En effet les contraintes en terme de protections et d'hygiène sont difficilement gérables par nos employés. De plus, par respect pour eux, nous préférons ne pas les confronter à de telles situations de précarité et de salubrité qui pourraient les replonger dans des souvenirs néfastes.

Comme nous le relevons déjà, cette activité rencontre un certain intérêt pour nos employés puisqu'il leur permet de s'initier et se confronter à des tâches apparentées à la fois au débarras pur et dur et au déménagement exigeant plus de tact et de savoir-faire. Il leur demande en outre d'être méthodiques, de faire preuve d'habileté manuelle, d'être relativement autonomes et de présenter une bonne aptitude au travail en équipe. Pour certains, cette activité peut leur laisser entrevoir peut-être une activité dans le marché principal, voire une formation dans la logistique.

4.4 Travail social

Passerelle pour permettre aux plus démunis de retrouver une place digne au sein de notre société, l'Orangerie est un lieu de reconstruction personnelle et d'insertion sociale par le biais du travail.

L'accompagnement offert par l'équipe encadrante (travailleurs sociaux : éducateurs, ASE et MSP) s'appuie sur l'approche systémique centrée sur la solution (ACS). Elle permet aux employés,

comme au personnel encadrant, de se focaliser sur les ressources et les compétences mobilisables de la personne, plutôt que de se concentrer sur ce qui dysfonctionne.

Elle permet également aux uns, comme aux autres, de recouvrer l'espérance et d'activer des changements bénéfiques.

Nous avons actuellement une personne de l'équipe ayant suivi le Certificate of Advanced Studies en ACS, qui apporte un soutien à l'équipe dans la poursuite de l'apprentissage de cette technique d'intervention.

Nous bénéficions régulièrement de temps de supervision. Celle-ci s'effectue avec Riccardo Rodari, (formateur en systémique et à l'approche systémique centrée sur la solution). Il nous offre un soutien précieux, centré sur nos ressources afin de nous permettre d'envisager des solutions réalistes face aux difficultés professionnelles que nous pouvons rencontrer.

La qualité du travail social fourni par l'Orangerie, fort appréciée par nos partenaires du réseau social, tient à son approche qui comprend différents paramètres :

- Les travailleurs sociaux travaillent quotidiennement aux côtés des employés sur les chantiers. Ils les encadrent de leurs compétences professionnelles et utilisent cet espace informel pour entretenir le dialogue, développer un lien de proximité et de confiance.
- En dehors des chantiers, chaque employé bénéficie d'un suivi social sous forme d'entretiens formels avec son référent. Les travailleurs sociaux font le lien avec le réseau social partenaire et effectuent certaines démarches administratives. Une série de procédures internes garantit un travail ciblé, ainsi qu'un accompagnement centré sur les ressources et les solutions propres à chaque employé.
- Régulièrement, les employés autoévaluent leur progression, ainsi que la qualité des prestations offertes par l'Orangerie. Parallèlement, l'équipe encadrante évalue l'acquisition des compétences socioprofessionnelles de chaque employé tout au long de l'année.

Nos employés sont très satisfaits du suivi social dont ils bénéficient. L'équipe encadrante s'efforce de répondre à leurs attentes. Toutefois, l'ACS demande une réelle disponibilité d'esprit, pas toujours facile à fournir face à la pression économique de l'entreprise.

L'Orangerie soutient l'accès à la formation de ses employés en fonction de leurs besoins et de leurs projets.

En 2017, nous avons accompagné plusieurs employés dans le choix et le financement de diverses formations, grâce à la contribution du fonds social de l'Orangerie.

- Cours de Français pour deux personnes.
- Une partie du permis de conduire pour une autre.
- Des cours de traitements des plantes pour deux personnes.
- Un cours de bucheronnage pour l'une d'entre elles.

Un employé a aussi pu faire différents stages dans le domaine de l'élagage et du paysagisme par notre intermédiaire.

Nous collaborons activement avec le réseau social genevois, en particulier avec l'association Première Ligne et Argos. Nous avons des conventions de stage avec ces deux associations

actives dans le milieu de la dépendance. En 2017, deux personnes ont pu commencer un stage de trois mois qui s'est conclu pour l'une par la signature d'un contrat de 18 mois à l'Orangerie.

Nous mettons également à disposition des usagers du Pôle de réinsertion de 1^{ère} Ligne une demi-journée de travail hebdomadaire, afin qu'ils puissent appréhender un peu le monde du travail et se faire une idée du type d'intervention sociale proposée par l'Orangerie. En 2017, 6 personnes ont bénéficié de cette mesure.

4.5 Travail administratif

Outre les exigences administratives courantes, le secrétariat de l'Orangerie assume les fonctions comptables et administratives d'une PME : facturation, établissement de devis, accueil, téléphones, gestion RH.

Ce travail est toujours très conséquent compte tenu de la multitude de cas de figure liés à la situation administrative particulière de nos employés. Cette réalité impacte quasiment chaque démarche officielle et complexifie la gestion des salaires.

Nous attendons beaucoup de nos nouveaux logiciels pour simplifier et alléger la tâche de notre secrétariat.

5 Annexe

Tableau de bord des objectifs et indicateurs de performance