

l'entreprise d'insertion  
C rangerie

Etat : avril 2019 – Approuvé par l'assemblée générale du 16 avril 2019

## 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.....	4
2.9	Statut fiscal.....	5
2.10	Evaluation des risques.....	5
3	Efficacité et efficience.....	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.....	9
4	Éléments relatifs à l'activité.....	9
4.1	Voirie.....	9
4.2	Jardin.....	10
4.3	Débarras.....	10
4.4	Travail social.....	11
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 24 avril 2018 (nouvelle élection à l'AG 2019 en raison de la fin de mandat de 5 ans).

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 2018, il s'est réuni quatre fois, ce qui représente environ 80 heures de travail bénévole.

Les membres du comité sont :

Nom	Fonction	Début	Elu jusqu'en
TEJEDOR Marie-Eve	Présidente (dès le 24 avril 2018) Présidente ad'interim (dès le 4 avril 2017) Membre (depuis 2007)	2018	2020
SCHUTZ Alain	Vice-président (dès le 24 avril 2018) Membre (depuis 2013)	2018	2020
GOBET Caroline	Membre	2008	2020
HERING Isabelle	Membre	1998	2020
SCHNEGG Christian	Membre	1997	2020

## 2.5 Personnes responsables de la gestion

GRANGIER Sophie	Social
GUYET Pierre-Yves	Directeur
KUENZI Franck	Débarras, Social
LOPONTE Yves	Coordinateur technique, Voirie, Social
RICHARD Josiane	Administration
SERVOZ Michaël	Responsable Jardins

## 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	19 avril 2018	Indéterminé

N° exonération : 080.318.008

## 2.10 Evaluation des risques

Les outils de contrôle (gestion des risques, contrôle interne) ont été reconduits lors d'une séance de comité.

## 3 Efficacité et efficience

### 3.1 Suivi des objectifs

Pour l'année 2018, 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 18 personnes à durée déterminée sur l'année.

Le total des heures de travail effectuées par des personnes en insertion est de 9'324 heures, ce qui représente une moyenne hebdomadaire de 15.3 heures.

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 démarchages, 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.

En 2018, nous avons reformulé nos bilans de fin, en partenariat avec l'Hospice Général. Nous sommes donc reconnus par l'Hospice comme équivalent aux « stages d'évaluation LIASI ».

Les indicateurs 2.1.1, 2.1.2. et 2.2 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 2.3 est supérieur à la cible et est la conséquence directe de notre décision d'être plus attentifs et directifs durant les 5 semaines d'élaboration du projet d'insertion. En effet, l'expérience nous a montré qu'il fallait finalement prendre le temps nécessaire pour que nos employés formalisent plus précisément leurs objectifs.

*L'indicateur 2.4, légèrement inférieur à la cible peut s'expliquer pour deux raisons principales.*

- 1. L'absence de plusieurs semaines de Sophie notre coordinatrice sociale.*
- 2. Il serait fastidieux de comptabiliser notre emploi du temps à la minute. Ainsi, certaines heures consacrées à diverses démarches (téléphone, formulaires administratifs, ...) n'apparaissent pas dans le décompte de nos heures de suivi social, mais sont diluées dans notre décompte « orangerie », ceci pour des raisons évidentes de simplification.*

Pour quitter la statistique et s'intéresser à notre travail proprement dit, nous souhaitons aborder deux aspects particuliers de l'insertion sociale par le travail.

1. Il s'agit de la difficulté à faire entrer certains employés dans une démarche de suivi social pur, centré sur leur situation personnelle. Ce phénomène est récurrent et paradoxal. Lors des entretiens d'engagement, nous avons accentué la notion d'être demandeur d'un suivi social. Nous insistons sur notre refus de ne servir « qu'à fournir du travail » et apparaître comme une entreprise temporaire pour les exclus de toute sorte.

Tous sont d'accords pourvu que notre réponse soit positive. Cependant à l'usage, pour des raisons culturelles ou/et personnelles, il s'avère difficile avec certains d'aborder les problématiques plus personnelles que nous avons pu identifier. Dans ce cas, nous respectons leur souhait.

2. Dans notre travail, nous sommes de plus en plus appelés à répondre aux demandes de soutien administratif (gestion du quotidien, dettes, assurances, etc...) de nos employés. Convaincus de l'importance fondamentale de traiter ces questions pratiques pour espérer une quelconque réinsertion, nous prenons en charge ces demandes comme le ferait un service social traditionnel. Nous sommes frappés par la hausse de ces demandes et force est de constater que dans beaucoup de situations nous suppléons à l'Hospice Général, ce qui représente en fait un transfert de charges.

L'indicateur 2.5 est inférieur à la cible.

Un employé est parti au moment du bilan et deux autres étaient en vacances longues. Leur bilan a été fait en 2019.

Pour l'indicateur 2.6, la cible est atteinte. La moyenne est donc d'un encadrant pour deux employés sur les chantiers.

### C. Objectif 3 : évaluation de la mission attendue

L'indicateur 3.1 reprend des évaluations qui reposent 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. Nous questionnons régulièrement l'employé sur où il se trouve sur l'échelle et sur ce qui lui a permis d'y arriver. Cela nous permet de voir son évolution.

Cet indicateur est rempli. Suite aux difficultés que nous avons eu ces dernières années pour atteindre cet objectif, nous avons rediscuté en équipe de sa pertinence. Nous avons exprimé le souhait de continuer d'utiliser ce type d'évaluation et nous nous sommes donnés les moyens d'y être plus attentifs.

Les indicateurs 3.2 atteignent globalement 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 est rempli, mais il y a des limites de statistiques reposant sur un trop petit nombre d'individus. En 2018, 18 employés ont travaillé à l'Orangerie, 3 ont quitté l'Orangerie au terme de leur contrat dont :

- 1 est suivi à TRT par l'Hospice Général, poursuivant ainsi ses démarches de réinsertion professionnelle.
- 1 a été engagé chez Pro dont la variété des activités et l'organisation répondaient à ses attentes.
- 1 est en recherche d'emploi, inscrit au chômage. Il a bénéficié de notre deuxième contrat de 12 mois, mais n'est pas encore parvenu à régler les questions administratives qui bloquent une réinsertion professionnelle potentielle.
- 3 ont été renvoyés suite à des absences et arrivées tardives.
- Au 31 décembre 2018, il y avait 12 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.

*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 Général 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 Général.*
- *Être orientée au service de réinsertion professionnel de l'Hospice Général, destiné aux personnes plus proches 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.*

En 2018, 3 personnes sont arrivées au bout de leur premier contrat selon cette nouvelle formule. Nous constatons qu'un arrêt à 11 mois demande beaucoup d'anticipation, dès le début du suivi à l'Orangerie et demande une sensibilisation des assistants sociaux. 11 mois ne sont pas toujours suffisants pour permettre à la personne de reprendre pied, confiance en elle, de lui donner le temps d'envisager l'avenir et lui permettre de mener à bien des démarches qui pourraient lui donner plus de chance pour la suite (formation, désendettement, permis de conduire). Nous faisons donc le constat que l'idéal serait que les employés de l'Orangerie puissent bénéficier des 18 mois initialement prévus et soient libérés de l'obligation de



l'inscription au chômage afin d'avoir les trois propositions décrites ci-dessus qui se présentent à eux au terme de leur 1 an et demi à l'Orangerie.

Nous regrettons, par ailleurs, la coupure que représente l'inscription au chômage. Cette inscription ne permet pas l'anticipation de la sortie de l'Orangerie. En 2019, nous serions intéressés à mettre en place une collaboration avec l'Office Cantonal de l'Emploi afin de pouvoir accompagner la transition de nos employés vers le chômage et que celle-ci puisse se faire dans la continuité du projet de nos employés.

#### 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 partis 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**

### **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'offres (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 depuis de nombreuses années : le Service des Ecoles, la Voirie-Ville Propre, la Direction Générale de la Nature et du Paysage, le Département des Infrastructures et la commune de Plan-les-Ouates.

L'année à venir consistera à renforcer le démarchage auprès d'éventuels nouveaux partenaires comme certaines communes, le SEVE, les régies immobilières, afin de tenter de gagner de nouveaux mandats réalisables avec du personnel peu ou pas qualifié et présentant une certaine fragilité.

Le chiffre d'affaires 2018 se monte à Frs. 492'762.--, ce qui représente une augmentation de Frs. 17'913.--.

Cette augmentation s'explique par un nouveau contrat de nettoyage confié par la ville de Lancy, ainsi qu'une extension de périmètres à sécuriser souhaitée par le Service des Ecoles.

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 fidèles partenaires pour la confiance qu'ils nous témoignent.

## **4.2 Jardin**

L'année 2018 a été marquée par le changement de responsable du secteur jardins qui a pris ses fonctions en février. La période de transition entre le départ de Xavier Delfosse et l'arrivée de Michaël Servoz fut longue (4 mois) et se répercute directement sur le chiffre d'affaires en baisse du secteur. En effet, nous avons été contraints à ralentir le rythme de travail et renoncer à établir des devis pour de nouveaux clients.

Nous tenons à remercier Christophe Cuanillon, notre employé CDI, pour son implication et son engagement qui ont permis d'assurer le travail chez nos clients et l'accompagnement de nos équipes durant cette période.

Nos employés continuent à montrer un vif intérêt pour cette activité jardin. Elle est adaptée à leur situation et peut se pratiquer à différents niveaux de savoir-faire tenant compte des aptitudes de chacun. Ainsi, ils peuvent progresser par l'acquisition de nouvelles compétences et acquérir une confiance en eux.

Cette année, un de nos employés a confirmé son choix professionnel et s'est vu offrir l'opportunité de réaliser un apprentissage chez Baussant Paysage SA à la rentrée 2019.

Les objectifs pour cette année sont d'augmenter la part du chiffre d'affaires liée au devis et de continuer le travail de professionnalisation de nos employés.

Pour ce faire, plusieurs projets sont à développer, comme le partenariat avec Jardin Genève et les communes, mais aussi au sein même de l'Orangerie avec une accentuation de la dimension formation de ce secteur.

## **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, ainsi que pour des mandats ponctuels de livraison, d'installation de bureaux, mais aussi des bricolages.

Cette collaboration de plus de 8 ans est le résultat d'un climat de confiance, d'une très bonne communication et d'une bonne connaissance des exigences de l'Hospice Général.

Cette année, nous avons exécuté plusieurs mandats de débarras pour des personnes Diogène. Notre expérience de collaboration avec le réseau social est bien utile dans ces situations complexes. En effet, les valeurs de l'Orangerie comme l'approche respectueuse des personnes en situation précaire sont directement adaptées à ces situations difficiles demandant une grande écoute et une confiance réciproque avec le client et nos mandataires.

Comme nous le relevions déjà, cette activité rencontre un certain intérêt pour nos employés puisqu'elle 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. Elle leur demande, en outre, d'être méthodiques, de faire preuve d'habileté manuelle, d'être relativement autonomes, de présenter une bonne aptitude au travail en équipe et d'entrer directement en relation avec nos clients. Pour certains, cette activité peut leur laisser entrevoir une éventuelle 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 et ASE) 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 Marie-Caroline Tabin, (formatrice à l'approche centrée sur la solution). Elle 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 2018, 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 (2 personnes)
- Participation au financement du permis de conduire (3 personnes)
- Formation d'agent de maintenance au CEFIL (2 personnes)
- Permis de cariste (1 personne)

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 2018, il n'y a pas eu de nouveau stage, mais un bénéficiaire qui avait commencé par un stage en 2017 s'est vu proposer un contrat de 18 mois à l'Orangerie.

Nous mettons également à disposition des usagers du Pôle de réinsertion de Première 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 2018, 3 personnes ont bénéficié de cette mesure et ont été intégrés à nos équipes à plusieurs reprises.

#### **4.5 Travail administratif**

Début 2018, les deux logiciels Sage Start et Visual Planning sont activés. L'acquisition de ces deux programmes permettent un allègement de tout le travail administratif (comptabilité, débiteurs, gestion des salaires, paiement des fournisseurs...).

Après une période de formation et d'adaptation, ce nouveau système apporte une nette amélioration de la gestion en général permettant ainsi de potentiellement diminuer le taux d'activité du secrétariat.

Cependant, il ne s'agit pas d'appuyer simplement sur un bouton car l'Orangerie demeure, encore et toujours, avec sa multitude de cas de figure, d'exceptions et de situations particulières.

### **5 Annexe**

Tableau de bord des objectifs et indicateurs de performance