



## Fiche outil n°29 : « Vers un tableau de bord... »

### 1 / TROIS LOGIQUES IMBRIQUEES

Les 3 angles d'observation proposés dans le cadre de la démarche CEDRE (publics/actions/résultats) peuvent être ensuite considérés dans un ordre variable selon que l'on se place dans des logiques différentes, qui sont aussi celles d'acteurs différents :

➔ a / **une logique de territoire**, de bassin d'emploi ou de pays, préférée souvent par les partenaires de l'emploi ou de l'action sociale, et qui est un peu une logique de "prise en charge", de prise en compte de tous :

quels publics ?	ont eu quelles actions ?	pour quels résultats ?
-----------------	--------------------------	------------------------

Elle répond à la question première : à qui sert-on ? à qui avons nous été utiles ? mais aussi a contrario à la question inverse : qui a-t-on laissé sur le bord de la route ?

➔ b / **une logique externe ou logique de financeur**, préférée par les pouvoirs publics financeurs (Etat ou Conseil général) et qui est avant tout une logique de résultats, avec un enjeu très fort sur la nature de la production attendue d'une SIAE : est-ce de l'emploi ? ou "seulement" de l'employabilité ?

Quels résultats ?	Pour quels publics ?	Par quelles actions ?
-------------------	----------------------	-----------------------

Elle répond avant tout à la question : quels effets ont produit nos financements ? Question complexe s'il en est car l'action d'une SIAE aussi pertinente soit-elle n'est pas la seule cause du devenir positif d'une personne accueillie. Et aussi car toute action a des effets voulus et non voulus (Morin, 2000). Et enfin car l'action a des effets de moyen et de long terme qu'il est délicat d'appréhender d'une part et que les financeurs ont tendance à ignorer...

➔ c / **une logique interne ou logique de SIAE**, qui semble la plus "naturelle" aux professionnels des SIAE, compte tenu de leur travail intensif, très diversifié dans les réponses apportées aux personnes demandeuses d'emploi et... de la centration première de tout individu sur lui-même.

quelles actions menées ?	pour quels publics ?	avec quels résultats ?
--------------------------	----------------------	------------------------

Elle répond d'abord à la question première de toute SIAE en situation d'accueil : que pouvons nous proposer à cette personne, à ce moment de son histoire et de la notre, compte tenu de nos ressources et des siennes (ce que nous en percevons...) ? Mais aussi à la question complémentaire : que faisons-nous réellement ? qu'avons nous concrètement proposé à cette personne tout au long de nos rencontres et de son parcours dans et avec notre SIAE ? Et selon quelle organisation ?

C'est dans cette logique que prend toute sa place la notion de contractualisation d'**engagements** qui est au cœur de la démarche qualité Cèdre.

### 2 / LES ETAPES DE CONSTITUTION D'UN TABLEAU DE BORD

Elles se résument à quatre phases de nature très différentes en terme de temps et de type de travail à accomplir :

- **la collecte des informations :**

Elle doit être régulière avant tout ; et vérifiée de temps en temps par tirage au sort. Elle conditionne la qualité de tout le processus en aval. Le ou les collecteurs-trices doivent être très convaincus et donc bien informés de l'importance de leur travail !

- **le traitement des données :**

Il s'agit de la phase de production de tableaux à une ou deux dimensions principalement (cf plus loin nos propositions).

- **l'analyse des données :**

C'est un travail méthodique d'examen de chaque tableau et de production de graphiques qui les rendent plus "parlants". Il incombe aux dirigeants salariés mais aussi bénévoles que cela informe.

- **la synthèse :**

Il s'agit de repérer et de dégager les tendances existantes, les relations fortes entre telle et telle paramètre ou variable, et donc de la formulation d'un diagnostic destiné à orienter l'action. Elle participe des évolutions du projet associatif.

### 3 / LES TABLEAUX DE BORD SOUHAITABLES

*Il existe deux sortes de tableau qui peuvent devenir des composantes d'un tableau de bord :*

- des tableaux simples ou tris à plat et qui présentent la répartition d'une variable en différentes classes possibles : ainsi les deux sexes, les tranches d'âge, les types de discrimination vécues, etc...
- des tableaux composés ou tableaux croisés entre deux variables ou plus et qui cherchent des relations de cause à effet entre celles-ci, plus exactement des corrélations entre elles et le poids de ces corrélations. Chaque tableau est choisi par une hypothèse d'impact d'une des variables sur l'autre. Par exemple, le lien entre le type de convention d'engagements CEDRE et le type de devenir professionnel de la personne...

Nous proposons de produire, d'analyser et de synthétiser une vingtaine de tableaux, dans une logique de complexité croissante et qui est aussi la logique de territoire : publics → actions → devenirs. **Soit un tableau de bord en trois parties** avec des choix de présentation et de graphiques à faire: un histogramme ne parle pas de la même façon qu'un diagramme circulaire ou un nuage de points (Bertin, 1977).

**Ci-dessous, l'ensemble des tableaux qui nous semblent pertinents mais qui seront à choisir, prioriser pour rendre lisible à l'externe le travail des SIAE.**

### ➔ CARACTERISTIQUES DU PUBLIC

dans la logique de territoire (centrée sur les publics), on interrogera (sur une année) :

- type d'expérience professionnelle =	B1
- type de situation adm =	B2
- type de trajectoire antérieure =	B3
- type de discrimination à l'embauche =	B4
- type de positionnement / l'emploi =	B5
- maîtrise de la lecture, écriture, calcul	B7

Ceci constituera les tableaux de base à produire en premier, après bien sûr la répartition sur les variables A0 à A8, dont certaines sont déjà fournis obligatoirement aux financeurs.

### ➔ NOS ACTIONS, NOTRE ORGANISATION

dans la logique interne, on interrogera les tableaux suivants :

<i>Mission accueil :</i>	
- Nombre de personnes orientées par (et notamment ANPE) =	A-AC1
- Nombre de personnes pré-accueillies =	A-AC2
- Nombre de personnes accueillies (en entretien individuel approfondi) =	A-AC3
- Nombre de personnes agréées par l'ANPE =	A-AC4
- Nombre de personnes orientées vers des partenaires, mises en relation =	A-AC5
- Autres actions proposées (cf. détail des actions en pages précédentes) =	A-AC6
<i>Mission insertion :</i>	
- Nombre et type de convention d'engagement Cèdre (pour une année) =	A-IN1
<i>Par type d'engagement :</i>	
- Nombre de personnes ayant bénéficié d'un engagement =	A-IN2
- Nombre de personnes ayant bénéficié de plusieurs engagements =	A-IN3
- Nombre d'heures de travail mobilisées =	A-IN4
- Nombre d'actions associées mobilisées =	A-IN5
<i>(cf. détail des actions en pages précédentes)</i>	

### ➔ LES RESULTATS, LE DEVENIR DES PERSONNES

dans la logique externe tout d'abord, on interrogera les tableaux suivants :

- type de résultats (pour une année) =	R1	
- type de résultats x types et nb d'engagements Cèdre =	R2	(= R1 x A-IN1)
- type de résultats x actions associées =	R3	(= R1 x A-IN5)
- type de résultats x h de travail mobilisées =	R4	(= R1 x A-IN4)

Selon la SIAE, tel ou tel tableau à deux variables peut être plus ou moins pertinent et des explorations complémentaires locales (par SIAE) sont alors possibles et intéressantes, dès lors que la base d'informations a été nourrie régulièrement. Tout ceci est à tester, expérimenter par les participants du groupe pilote