

Établissement des priorités – Quatre modèles pour aller à l'essentiel!

Présenté par Nancy van Boxmeer et Jodi Thesenvitz, consultantes, THCU

I Introduction

II Quand utiliser un processus d'établissement des priorités en groupe?

III Structure générique pour un bon processus d'établissement des priorités

IV Rôles et autorité

V Suffrage par priorités

VI Comparaisons par paires

VII Analyse par quadrant / case de décision

VIII Analyse par grille

IX Conclusion

X Références

XI Ressources

I - INTRODUCTION

Vous êtes-vous déjà retrouvé dans une réunion où vous étiez entouré de tableaux à feuilles mobiles présentant un nombre infini d'idées sans savoir comment en faire le tri pour arriver à un résultat crédible, significatif et recevable? Il est habituellement facile de dresser des listes de mesures potentielles, de programmes, d'interventions, de possibilités d'action, etc. Le défi consiste toutefois à savoir comment décider quelles idées doivent devenir des priorités d'action.

II – Quand utiliser un processus d'établissement des priorités en groupe?

L'établissement de priorités est requis à de nombreuses étapes du processus de planification. Par exemple, des priorités doivent être établies pour ce qui est de :

- la vision
- la mission
- les buts
- les groupes cibles
- les activités
- les indicateurs d'évaluation
- etc.

Dans bien des cas, ces décisions doivent être prises après avoir consulté de nombreuses personnes qui représentent votre organisme, votre communauté, vos bailleurs de fonds et autres.

Pour établir la priorité des activités de la vie quotidienne vous n'avez peut-être pas besoin d'outils; il est possible que votre processus d'établissement des priorités soit si bien rodé que

vous n'en êtes même pas conscient. Mais, quand il s'agit d'initiatives de promotion de la santé, notre processus d'établissement des priorités doit être plus transparent et nous devons habituellement faire participer des groupes de personnes au processus.

III –STRUCTURE GÉNÉRIQUE D'UN BON PROCESSUS D'ÉTABLISSEMENT DES PRIORITÉS

Quelle que soit la décision requise, ou les types de personnes concernées, le processus d'établissement des priorités commence quand vous avez déjà une liste de possibilités et d'idées. Ces possibilités se présentent souvent dans le cadre de l'évaluation de la situation après la consultation des membres de la communauté, des professionnels, de la documentation et d'autres sources.

Quand vous avez une liste de possibilités, un bon processus d'établissement des priorités doit clairement définir ce qui suit :

- a) les critères à partir desquels comparer les possibilités,
- b) les processus utilisés pour voter, marquer des points ou classer, et
- c) les rôles et processus nécessaires pour faire le ou les choix définitifs.

Les sections qui suivent décrivent trois différents processus d'établissement des priorités en groupe. Ils varient selon le temps requis, le niveau de rigueur et la pertinence pour les différents types et les différentes grosseurs de groupes.

IV – RÔLES ET AUTORITÉ

Peu importe votre processus, certaines situations exigent que des décisions soient prises. Il est donc essentiel de préciser, avant de commencer un processus d'établissement des priorités, les rôles et les attentes de toutes les parties concernées. Par exemple, il est important de clairement indiquer à tous les participants si leurs « votes » sont obligatoires ou simplement recommandés. Il est aussi important de préciser clairement si certaines personnes ont un pouvoir décisionnel (p. ex. dans des cas de bris d'égalité) ou le droit d'opposer leur veto aux décisions de certains groupes. Le fait de ne pas clairement définir les rôles et les attentes avant le début du processus d'établissement des priorités peut entraîner des conflits et nuire aux bonnes relations.

Dans de nombreuses situations d'établissement des priorités, on doit attentivement examiner le rôle du facilitateur du processus. Il est important que le facilitateur soit neutre et qu'il connaisse très bien le processus, qu'il ait les compétences requises pour gérer les différences d'opinion, pour faire entendre ceux qui peuvent à l'occasion se faire discrets et pour gérer tous les conflits ou les problèmes pouvant survenir dans le cadre des discussions. Le fait de pouvoir gérer le processus et les gens permettra de s'assurer que les priorités établies sont les bonnes et qu'elles seront appuyées par les parties concernées.

V – SUFFRAGE PAR PRIORITÉS

Le suffrage par priorités est une technique que connaît la plupart des gens. Dans sa forme la plus simple, vous fournissez entre un et trois points aux participants (habituellement des autocollants) et vous les invitez à placer les points à côté des trois possibilités qui sont les plus importantes à leurs yeux. Il s'agit d'une technique de vote.

Quand utiliser ce modèle?

Le suffrage par priorités fonctionne bien avec les gros groupes (p. ex. 20 à 30 participants), quand un aperçu rapide des sentiments du groupe est requis et quand les participants ne sont pas très intéressés ou en mesure de prendre part à un processus de classement analytique rigoureux.

Limites

Le suffrage par priorités est un des processus plus subjectifs d'établissement des priorités. Il n'est utile que dans les situations où les opinions personnelles ou professionnelles des participants sont une norme décisionnelle acceptable.

Quel est son fonctionnement?

Comme pour toutes les méthodes d'établissement des priorités, vous devez d'abord avoir une liste de possibilités. Vous affichez ensuite les possibilités au mur et demandez aux gens de placer leurs points (ou de mettre un crochet, une étoile, etc.) à côté de leur choix. Toutefois, avant que les gens commencent à indiquer leur vote, vous devez clarifier les critères, les échelles, le processus et les règles.

1. Déterminer les critères du vote

Donnez aux parties concernées une orientation commune à partir de laquelle fondée leurs opinions, comme l'urgence, l'importance, la portée, l'impact, etc.

— Par exemple, si l'urgence est un critère, demandez aux participants de placer un point à côté du sujet sur lequel il est le plus urgent de se pencher.

2. Définir une échelle de vote

Donnez aux parties concernées une explication de la signification du ou des points. Par exemple, si vous avez des points de différentes couleurs, vous pouvez dire aux participants de mettre des points rouges aux possibilités qu'ils n'appuient pas, des points verts à celles qu'ils appuient fortement et pas de point aux possibilités pour lesquels ils sont neutres.

3. Établir le processus et les règles liés au vote

Indiquez aux parties concernées de combien de points elles disposent et ce qu'elles peuvent et ne peuvent pas faire avec ces points. Elles doivent notamment savoir si elles peuvent ou non mettre plus d'un point à une possibilité, s'il y a une limite de temps ou si elles doivent utiliser tous leurs points.

— Par exemple, vous pouvez dire aux participants qu'ils ne peuvent utiliser que deux points verts (pour les possibilités qu'ils appuient fortement), mais autant de points rouges qu'ils le souhaitent (pour les possibilités qu'ils n'appuient pas).

Clarifiez comment la décision sera prise, après que les points auront été mis. Par exemple, la possibilité qui compte le plus de points est-elle celle qui gagne? Les trois possibilités qui ont le plus de votes? Les votes « non appuyés » disqualifient-ils les « votes appuyés »? Le vote est-il obligatoire ou le processus se veut-il consultatif pour un autre groupe qui prendra les décisions?

VI – COMPARAISONS PAR PAIRES

Quand utiliser ce modèle?

Les comparaisons par paires fonctionnent bien quand il n'y a qu'un critère (p. ex. importance générale) et que les participants ne sont pas très intéressés ou en mesure de participer à un processus de classement analytique très rigoureux. Elles conviennent mieux pour les petits et les moyens groupes (habituellement jusqu'à 10 ou 15). Il s'agit d'un excellent outil à utiliser après que le suffrage par priorités ait permis de réduire les possibilités à trois ou quatre choix qui doivent eux aussi être réduits.

Limites

Comparativement au suffrage par priorités, le niveau de rigueur des comparaisons par paires est plus élevé parce qu'elles obligent les gens à quantifier les comparaisons et à aller plus loin que leur réaction « instinctive » initiale. Toutefois, il s'agit aussi d'un processus de vote assez subjectif.

Quel est son fonctionnement?

Les comparaisons par paires fonctionnent de façon similaire au tournoi à la ronde. Dans un tel tournoi, chaque équipe affronte les autres équipes de leur catégorie et obtient un total de points pour chaque affrontement. Les comparaisons par paires fonctionnent de la même façon.

1. Dresser la liste des possibilités. Assigner une lettre à chaque possibilité. Par exemple :
 - A – Subventions pour compenser les frais des programmes de l'établissement
 - B – Autobus dotés de supports pour vélos
 - C – Milieux de travail offrant des heures souples pour permettre les entraînements durant la journée
 - D – Formation obligatoire des enseignants pour ce qui est des activités physiques quotidiennes
2. Indiquer les possibilités comme titre des rangées et des colonnes du tableau. Bloquer les cellules où l'on compare une possibilité à elle-même et où il y aura chevauchement de comparaison. Par exemple :

A B C D

A

B

C

D

3. Établir les critères et les règles du processus

Comme dans le cas du suffrage par priorités, décidez quel est ou quels sont les facteurs essentiels que vous utiliserez pour comparer les possibilités (p. ex. importance, urgence, portée, impact, etc.) et convenez de la façon dont sera prise la décision finale.

Décidez aussi comment les différents pointages des membres du groupe seront combinés pour en arriver à une conclusion. Quand chaque personne aura obtenu son propre pointage, on peut discuter des résultats cellule par cellule. Les totaux définitifs peuvent être établis par la moyenne des pointages de tous, ou par une entente de groupe (obtenue, il est à souhaiter, par consensus) sur ce que devrait être le pointage du groupe.

4. Comparer la possibilité de chaque rangée à la possibilité de chaque colonne

À partir des critères, vous :

-déterminez laquelle des deux possibilités « gagne » (p. ex. laquelle est plus importante, plus urgente, aura une plus grande portée, etc.). Dans la cellule pertinente, écrivez la lettre de la possibilité gagnante,

- puis, faites le pointage (entre 0 et 3) de la différence entre les deux possibilités. Un pointage de zéro indique qu'il n'y a pas de différence et un pointage de trois indique une différence majeure. Écrivez le pointage à côté de la possibilité gagnante. Par exemple :

A B C D

A A - 2 C -1 D-3

B C-2 D-3

C D-1

D

5. Faire le total pour chaque lettre.

- A = 2
- B = 0
- C = 3
- D = 7

Dans le présent cas, la possibilité « D » est le choix privilégié.

VII – ANALYSE PAR QUADRANT / CASE DE DÉCISION

Quand utiliser ce modèle?

L'analyse par quadrant est utile si vous avez deux critères clairs à partir desquels prendre une décision (p. ex. effort et impact) et si ces deux critères peuvent être qualifiés de façon dichotomique (p. ex. élevé par rapport à faible). Comme on a recours à des critères précis, il s'agit d'une méthode légèrement plus rigoureuse exigeant un peu plus de temps que les deux autres méthodes décrites précédemment.

Limites

L'analyse par quadrant ne laisse place qu'à deux critères. De plus, les résultats classent les possibilités en vastes catégories, qui peuvent nécessiter un établissement des priorités plus poussé quand les ressources sont limitées.

Quel est son fonctionnement?

1. Choisir et expliquer les deux critères.

Exemples de critères jumelés :

- offre et demande
- coûts et avantages
- effort et impact
- environnement interne et environnement externe
- mandat et besoin de la communauté

2. Déterminer les catégories de réponses.

Exemples de catégories de réponses :

- Oui ou non
- Bon ou mauvais
- Élevé ou faible

3. Nommer et suggérer une mesure pour chaque quadrant. Par exemple :

Faible impact Impact élevé

Effort élevé Roue de hamster

Éviter Penser à la viabilité avant d'allouer des ressources

Faible effort Banalités

Se demander s'il est possible de les éviter Résultats facilement obtenus

Poursuivre sans hésiter

4. Assigner chaque possibilité à un quadrant.

5. Appliquer un processus d'établissement des priorités plus rigoureux pour les choix restants (p. ex. l'analyse par grille, ci-dessous).

VIII – ANALYSE PAR GRILLE

Quand utiliser ce modèle?

L'analyse par grille est utile quand vous devez ou devrez possiblement défendre les décisions relatives à votre programme avec preuves à l'appui. Aussi connue sous le nom d'analyse de la matrice de décision (et « pugh matrix analysis » et « MAUT – Multi-attribute utility theory » en anglais), il s'agit d'un excellent processus quand vous avez de nombreux critères.

Limites

Comparativement aux autres techniques indiquées ci-dessus, l'analyse par grille prend plus de temps et exige un groupe cible plus averti et engagé disposant de suffisamment de temps pour effectuer un processus de classement détaillé et réfléchi. Par exemple, ce processus pourrait être utile pour une équipe d'employés rémunérés d'un organisme ayant pour mandat de faire une planification fondée sur l'expérience concrète pour un sujet précis.

Quel est son fonctionnement?

1. Déterminer les critères.

De nombreux critères sont possibles. Par exemple, coût, effort, portée, etc.

À la THCU, nous parlons souvent de trois critères, chacun ayant son propre cercle : pertinence, impact et capacité. Quand les trois cercles se chevauchent – il s'agit de la combinaison gagnante (par exemple, voir le diagramme à http://www.thcu.ca/ohpp/learning_centre.cfm?view=tmm_how_to_do).

Les trois critères de la THCU peuvent être divisés davantage. Par exemple, la pertinence peut comprendre : respect du mandat, respect des souhaits des bailleurs de fonds, respect des souhaits des parties concernées. L'impact peut comprendre le nombre de personnes jointes et le niveau attendu de changement. La capacité comprendrait les compétences disponibles et le coût financier.

Bien que les choix de critères soient infinis, il faut viser un nombre raisonnable, moins de dix, idéalement.

2. Déterminer l'échelle

Déterminez comment vous évalueriez vos possibilités par rapport aux critères. Vous pourriez choisir une échelle de 1 à 3, pour faible, moyen et élevé. Vous pourriez choisir une échelle de 1 à 4, pour excellent, très bon, bon et mauvais.

3. Facultatif – Choisir une pondération

Pondérer est une étape facultative qui suppose que vous déterminiez si certains critères sont plus importants que d'autres. Un critère de très faible importance obtient une pondération de

1. Un autre qui est très important, obtient un 5.

4. Assigner une lettre à chaque possibilité

Par exemple :

A – Subventions pour compenser les frais des programmes de l'établissement

B – Autobus dotés de supports pour vélos

C – Milieux de travail offrant des heures souples pour permettre les entraînements durant la journée

D – Formation obligatoire des enseignants pour ce qui est des activités physiques quotidiennes

5. Organiser la grille

Placez vos possibilités sur les rangées, les critères dans les colonnes et la pondération sur la première rangée (si vous optez pour la pondération). Écrivez votre échelle en haut de la grille, par exemple :

1=faible, 2 = correct, 3=bon

Respect du mandat Respect du programme de la direction Coût de mise en œuvre Niveau de changement attendu Total

Pondération 5 2 4 4

A

B

C

D

6. Effectuer la notation

D'abord, assignez une note à chaque possibilité, pour chaque critère. Mettez la note dans le coin gauche de chaque cellule. Par exemple :

1=faible, 2 = correct, 3=bon

Respect du mandat Respect du programme de la direction Coût de mise en œuvre Niveau de changement attendu Total

Pondération 5 2 3 4

A 3 1 1 2

B 2 1 2 1

C 1 1 3 1

D 1 3 1 3

Deuxièmement, terminez la grille en multipliant les notes par le facteur de pondération et en additionnant les notes.

1=faible, 2 = correct, 3=bon

Respect du mandat Respect du programme de la direction Coût de mise en œuvre Niveau de changement attendu Total

Pondération 5 2 3 4

A $3 \times 5 = 15$ $1 \times 2 = 2$ $1 \times 3 = 3$ $2 \times 4 = 8$ 28 - Possibilité gagnante

B $2 \times 5 = 10$ $1 \times 2 = 2$ $2 \times 3 = 6$ $1 \times 4 = 4$ 22

C $1 \times 5 = 5$ $1 \times 2 = 2$ $3 \times 3 = 9$ $1 \times 4 = 4$ 20

D $1 \times 5 = 5$ $3 \times 2 = 6$ $1 \times 3 = 3$ $3 \times 4 = 12$ 26

Dans ce scénario, sans la pondération, la possibilité D aurait été la gagnante. Avec la pondération, la priorité passe plutôt à la possibilité A.

IX - CONCLUSION

Ces quatre techniques, qui ont différents niveaux de complexité et de rigueur, peuvent vous aider à être plus stratégique dans vos prises de décisions. Utilisez dans les bonnes situations, elles peuvent aider à prendre des décisions plus rapidement, à justifier vos choix à votre bailleur de fonds et à éviter le conflit.

X – RÉFÉRENCES

1. Diceman, J (2006). Dotmocracy Handbook. Disponible en ligne à :

http://www.dotmocracy.org/download/cooptools_dotmocracy_handbook_1-00.pdf

Ce document est un livret d'instructions qui comprend des feuilles de travail pour différentes méthodes de mise en application du suffrage par priorités avec des groupes. Les lecteurs y trouveront aussi de bons conseils pour faciliter le processus et des techniques avancées de suffrage par priorités.

2. Kearns, K. P. (1992). Comparative Advantage to Damage Control: Clarifying Strategic Issues Using SWOT Analysis. Nonprofit Management and Leadership 3 No. 1 (Automne 1992).

Il s'agit d'un article qui fournit un aperçu des méthodes d'utilisation des données FFPM pour analyser les questions stratégiques, les clarifier et en établir les priorités.

3. Mind Tools Ltd. (2010). Grid Analysis - making a choice where many factors must be considered. Disponible en ligne à : http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_03.htm

Cet article fournit des instructions et des exemples sur la façon d'utiliser l'analyse par grille.

4. Mind Tools Ltd. (2010). Paired Comparison Analysis - Working Out the Relative Importance of Different Options. Disponible en ligne à :

http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_02.htm

Cet article fournit des instructions, des exemples et une feuille de travail téléchargeable que les lecteurs peuvent utiliser pour appliquer la technique des comparaisons par paires.

5. Mind Tools Ltd. (2010). Using the TOWS Matrix - Developing strategic options from an external-internal analysis. Disponible en ligne à :

http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm

Cet article fournit des instructions et des exemples sur la façon d'utiliser les données FFPM (forces, faiblesses, possibilités et menaces) dans le cadre d'une analyse par quadrant pour contribuer à l'analyse stratégique.

6. Tague, N (2004) The quality toolbox, deuxième édition, ASQ Quality Press, 2004, p. 219-223.

Extrait en ligne, ASQ Quality Tools, disponible à : <http://www.asq.org/learn-about-quality/decision-making-tools/overview/decision-matrix.html>

Cet article explique quand et comment utiliser une matrice de décision et fournit des exemples. Il comprend aussi une liste détaillée de points à prendre en considération pour ce qui est des échelles et des critères.

7. The L Group (2003). Effort-Impact Grid. Disponible en ligne à :

http://www.thelgroup.com/p_TipsTools/effort.asp

Cette page Web fournit une brève explication de la grille effort-impact et de la façon dont elle est utilisée.

XI – RESSOURCES

1. Dotmocracy Handbook. Disponible en ligne à :

http://www.dotmocracy.org/download/cooptools_dotmocracy_handbook_1-00.pdf

Ce document est un livret d'instructions qui comprend des feuilles de travail pour différentes méthodes de mise en application du suffrage par priorités avec des groupes. Les lecteurs y trouveront aussi de bons conseils pour faciliter le processus et des techniques avancées de suffrage par priorités.

2. Evidence-Informed Practice Resources. Disponible en ligne à :

<http://www.mdfilestorage.com/thcu/pubs/782702534.doc>

Cette liste de ressources annotées et de leurs liens dynamiques est organisée selon les sept étapes du CCNMO en matière de santé publique fondée sur l'expérience concrète. On y trouve des ressources pour accroître la compréhension, montrer des exemples et renforcer la capacité pour ce qui est du recours à un processus décisionnel fondée sur l'expérience concrète, des cadres décisionnels et d'autres questions et réponses liées aux pratiques fondées sur l'expérience concrète.

3. Generating New Ideas - Think Differently and Spark Creativity. Disponible en ligne à : http://www.mindtools.com/pages/article/newCT_88.htm

Cet article fournit certaines stratégies pour susciter les idées et certaines méthodes pour encourager les groupes à modifier leurs modes de pensées existants et à changer leur point de vue.

4. Outil de planification en ligne des programmes de santé (OHPP):

4.a - OHPP – Étape 3, Déterminer les buts, définir les publics cibles et établir les objectifs axés sur les résultats. Disponible en ligne à : http://www.thcu.ca/ohpp/learning_centre.cfm?view=tmm_how_to_do&language=fr

Cette page ou section de l’Outil de planification en ligne des programmes de santé fournit des conseils et des moyens pouvant aider à l’établissement des priorités au moment de déterminer les buts, de choisir des publics cibles et de définir les objectifs axés sur les résultats.

4.b - OHPP – Feuille de travail 4.2, Évaluer et choisir les activités. Disponible en ligne à : <http://www.thcu.ca/ohpp/view.cfm?stepID=8&worksheetID=14&language=fr>

Cette feuille de travail comprend cinq questions qui aideront les utilisateurs à créer un tableau d’évaluation des activités, à travailler à partir de ce tableau et à dresser une liste définitive d’activités à inclure au plan du programme.

4.c - OHPP – Étape 5, Établir des indicateurs. Disponible en ligne à : http://www.thcu.ca/ohpp/learning_centre.cfm?view=tmm_how_to_do

L’information à l’appui de cette étape de l’Outil de planification en ligne des programmes de santé fournit des conseils et des points à prendre en considération relativement à l’établissement des priorités.

5. Setting Priorities - Strategic Techniques for Groups - Slideshow and link to audio. Disponible en ligne à : http://www.thcu.ca/infoandresources/resource_display.cfm?resourceID=1237

Cette page fournit un fichier sonore et un jeu d’acétates pour le webinaire de la THCU sur l’établissement des priorités, de même que des liens à d’autres outils de planification de la THCU. Le webinaire examine les quatre outils auxquels fait référence l’article, fournit des exemples additionnels et des conseils d’utilisation.

6. Services de consultation de la THCU. Les demandes de services de consultation peuvent être faites en ligne à : http://www.thcu.ca/consultation/request_form.htm

La THCU offre des consultations gratuites aux gens qui travaillent à des initiatives axées sur l’Ontario. Le type et la portée des consultations peuvent varier selon les besoins et

comprennent : de courtes séances de formation; des conseils ponctuels et concis; de la rétroaction sur un travail ou un produit; de l'aide pratique pour travailler avec les modèles par étapes de la THCU; et, des liens vers d'autres ressources et sources d'information.

7. Useful Tools for Program Planning. Disponible en ligne à :

http://www.thcu.ca/infoandresources/resource_display.cfm?resourceID=1081

Cette trousse de la THCU propose des outils pouvant être utilisés à chacune des étapes du processus de planification de programmes en six étapes de la THCU. On y trouve des méthodes pour faire participer les parties concernées, pour établir et gérer le calendrier, pour recueillir et gérer les données, pour établir les priorités et prendre des décisions. On y trouve aussi des liens vers des outils en ligne et des exemples.