



Série – Budgétisation en mode programme

**Boussole – Méthode d'allocation
des ressources budgétaires**

**Outil 1 – Grille d'analyse pour
l'établissement des priorités**



Table des matières

1. Pourquoi établir des priorités.....	2
2. Le processus d'établissement des priorités.....	2
3. Rôles et autorité	3
4. Comment fonctionne l'outil « Grille d'analyse pour l'établissement des priorités »	3
4.1 Déterminer les critères.....	3
4.2 Déterminer l'échelle	3
4.3 Facultatif – Choisir une pondération	4
4.4 Assembler les possibilités/initiatives à évaluer	4
4.5 Organiser la grille.....	4
4.6 Notation et tri par ordre décroissant de priorités.....	4
4.6.1 Administrer la grille	4
4.6.2 Calculer le total obtenu	4
4.6.3 Arriver à un consensus	5
4.6.4 Tri par ordre décroissant de priorités.....	5
4.7 Exemple d'établissement des priorités des programmes	6
5. Conclusion	7
6. En savoir plus.....	8
Annexe	
ANNEXE A – Liste de critères d'évaluation pour prioriser les programmes	9
Liste des tableaux	
Tableau 1 : Modèle d'une grille d'analyse.....	5
Tableau 2 : Tri par ordre décroissant de priorité	5
Tableau 3 : Évaluation de la priorité des programmes	6
Tableau 4 : Évaluation de la priorité des programmes	7



Grille d'analyse pour l'établissement des priorités

1. Comment **prioriser des priorités** quand tout est prioritaire !!!!
2. Comment **les trier** pour arriver à un résultat crédible, significatif et recevable?
3. Il est habituellement facile de dresser des listes de mesures potentielles, de programmes, d'interventions, de possibilités d'action, etc.
4. Le défi consiste à savoir : comment **décider**, quelles **initiatives** doivent devenir des **priorités** d'action.



1. Pourquoi établir des priorités

L'établissement de priorités est requis à de nombreuses étapes du processus de planification et de programmation, et tout particulièrement à l'étape de l'allocation de ressources.

En effet, le ministre a la responsabilité de répartir l'enveloppe budgétaire de son ministère entre les programmes ; les responsables de programme doivent répartir leur enveloppe entre les différentes actions de leur programme, et cela dans un contexte où les besoins sont immenses et les ressources limitées ou rares.

2. Le 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 il y a une liste de possibilités et d'initiatives (ex. : programme, actions, idées, etc.). Quand vous avez une liste de possibilités, un bon processus d'établissement des priorités doit clairement définir ce qui suit :



- ✓ les critères à partir desquels comparer les possibilités (ex. : programmes, actions);
- ✓ les processus utilisés pour voter, marquer des points ou classer; et
- ✓ les rôles et processus nécessaires pour faire le ou les choix définitifs.



Il y a plusieurs processus et techniques pour l'établissement des priorités en groupe (voir la section *En savoir plus*). Ils varient selon le temps requis, le niveau de rigueur et la pertinence pour les différents types et les différentes grosseurs de groupes. L'outil, qui est proposé ici, soit l'analyse par grille, est utile [quand les décisions doivent être justifiées et transparentes](#). Aussi connue sous le nom d'analyse de la matrice de décision (et « *Pugh Matrix Analysis* » et « *MAUT – Multi-Attribute Utility Theory* » en anglais), le processus d'établissement des priorités est un excellent processus quand vous avez de nombreux critères.

Il a, cependant, comme limite de prendre plus de temps et cela exige un groupe cible plus averti et engagé disposant de suffisamment de temps pour effectuer un processus de classement détaillé et réfléchi.

3. 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'opinions, 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 personnes permettra de s'assurer que les priorités établies sont les bonnes et qu'elles seront appuyées par les parties concernées.

4. Comment fonctionne l'outil « Grille d'analyse pour l'établissement des priorités »

4.1 Déterminer les critères

De nombreux critères sont possibles. Bien que les choix de critères soient infinis, il faut viser un [nombre raisonnable, moins de dix, idéalement](#). Des exemples de critères sont présentés en annexe de cet outil pour évaluer les programmes. Cette liste est fournie à des fins d'exemple seulement, d'autres critères que ceux-ci pourraient être retenus par les évaluateurs. C'est au comité d'évaluateurs de s'accorder sur les critères qui feront l'objet de l'évaluation.

4.2 Déterminer l'échelle

Déterminer comment évaluer les possibilités par rapport aux critères :

- (i) choix d'une échelle de 1 à 3, pour faible, moyen et élevé
- (ii) choix d'une échelle de 1 à 4, pour mauvais, bon, très bon, excellent ou



- (iii) choix d'une échelle de 1 à 5 pour pas pertinent, peu pertinent, moyennement pertinent et très pertinent, etc.

4.3 Facultatif – Choisir une pondération

Pondérer est une étape facultative qui suppose de déterminer 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.

4.4 Assembler les possibilités/initiatives à évaluer

Cette étape consiste à déterminer ou assembler les éléments à évaluer. Cela peut être notamment une liste de programmes, une liste d'actions ou une liste d'activités.

4.5 Organiser la grille

Placer les éléments à évaluer sur les rangées, les critères dans les colonnes et la pondération sur la première rangée (si vous optez pour ajouter une pondération). Écrivez votre échelle en haut de la grille, par exemple :

1 = faible, 2 = correct, 3 = bon

4.6 Notation et tri par ordre décroissant de priorités

L'Outil 1 – Grille d'analyse pour l'établissement des priorités présente un modèle pour concevoir une grille d'analyse. Des chiffres ont été inscrits pour bien illustrer le fonctionnement de la grille.

4.6.1 Administrer la grille

Les participants à l'établissement des priorités évaluent les différentes possibilités/initiatives en fonction des différents critères retenus et selon l'échelle adoptée.

4.6.2 Calculer le total obtenu

Chaque participant note le résultat obtenu pour chacun des critères. La note d'une initiative est multipliée par la pondération. Le tableau 1, ci-après, présente le calcul suivant : pour l'initiative n° 1, la note pour le **critère 1** est de : 2 * facteur de pondération 3, ce qui donne un résultat de **6**, pour le critère 1.

Après l'évaluation de chaque critère, au total, l'initiative n° 1 a amassé **35 points**.

Le **tableau 1** ci-après présente un modèle de grille d'analyse.



Tableau 1 : Modèle d'une grille d'analyse

Critères	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Total pondéré
Pondération	3	2	5	4	1	1	
Possibilité/initiative : note/ note pondérée							
1 Initiative a	2	6	3	6	2	10	35
2 Initiative b	1	3	3	6	3	15	37
3 Initiative c	3	9	1	2	1	5	31
4 Initiative d	5	15	5	10	1	5	49
5 Initiative e	4	12	5	10	5	25	68
6 Initiative f	2	6	5	10	5	25	65
7 Initiative g	1	3	2	4	3	15	48
8 Initiative h	2	6	1	2	4	20	54
9 Initiative i	5	15	1	2	4	20	51
10 Initiative j	5	15	4	8	2	10	55

4.6.3 Arriver à un consensus

L'équipe des évaluateurs discute de leurs différents pointages et des arguments qui les justifient et conviennent d'un pointage final pour chacune des initiatives.

4.6.4 Tri par ordre décroissant de priorités

Il est utile surtout lorsque la quantité d'initiatives est importante, de classer celles-ci par ordre décroissant de priorité.

Pour ce faire, dans Excel, sélectionner « Trier » dans le menu « Données » et choisir à l'attribut « Trier par colonne » la colonne où est situé votre total pondéré, décocher « mes titres ont des entêtes » et dans « ordre », choisir « du plus grand au plus petit ».

Le **tableau 2** illustre le tri descendant effectué sur les données présentées au tableau 1.

Tableau 2 : Tri par ordre décroissant de priorité

Critères	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Critère 5	Critère 6	Total pondéré
Pondération	3	2	5	4	1	1	
Possibilité/initiative : note/ note pondérée							
5 Initiative e	4	12	5	10	5	25	68
6 Initiative f	2	6	5	10	5	25	65
10 Initiative j	5	15	4	8	2	10	55
8 Initiative h	2	6	1	2	4	20	54
9 Initiative i	5	15	1	2	4	20	51
4 Initiative d	5	15	5	10	1	5	49
7 Initiative g	1	3	2	4	3	15	48
2 Initiative b	1	3	3	6	3	15	37
1 Initiative a	2	6	3	6	2	10	35
3 Initiative c	3	9	1	2	1	5	31





4.7 Exemple d'établissement des priorités des programmes

Cet outil peut être utilisé pour évaluer notamment des programmes et des actions pour déterminer les programmes et les actions prioritaires. À titre d'exemple, pour évaluer des programmes, les critères suivants pourraient être retenus :

1. Capacité contributive du programme aux objectifs globaux du ministère.
2. **Priorité absolue** pour le gouvernement ? Est-ce que le programme représente **une priorité absolue pour le gouvernement**? Est-ce une priorité pour le secteur / ministère?
3. **Impact sur le service public** : Quel serait **l'impact sur l'intérêt public** d'annuler, retarder ou ralentir le programme? Est-ce un programme essentiel?
4. **Services uniques** : Existe-t-il des avantages ou services uniques qui sont fournis par le programme aux bénéficiaires et que les bénéficiaires ne peuvent obtenir par ailleurs?
5. **Portée** : Est-ce que les services bénéficient à une part importante de la population?
6. **Intérêt du public** pour le programme : Serait-il possible d'éliminer le programme sans affecter de manière significative l'intérêt public?
7. **Performance du programme** : Évaluer la performance du programme à l'aide du RAP (Efficacité, Efficience, Économie, Qualité).

Ainsi, il serait possible à l'aide de la grille d'analyse de donner un ordre de priorité aux programmes en vue de l'allocation des ressources entre les programmes.

Le **tableau 3** présente l'évaluation complétée des programmes par le groupe d'évaluateur.

Tableau 3 : Évaluation de la priorité des programmes

Critères	1. Capacité contributive du programme aux objectifs globaux du ministère	2. Priorité absolue pour le gouvernement	3. Impact sur le service public : Quel serait l'impact sur l'intérêt public d'annuler, retarder ou ralentir le programme? Est-ce un programme essentiel?	4. Services uniques : Existe-t-il des avantages ou services uniques qui sont fournis par le programme aux bénéficiaires et que les bénéficiaires ne peuvent obtenir par ailleurs?	5. Portée : Est-ce que les services bénéficient à une part importante de la population?	6. Intérêt du public pour le programme : Serait-il possible d'éliminer le programme sans affecter de manière significative l'intérêt public?	7. Performance du programme ; Évaluer la performance du programme à l'aide du RAP (Efficacité, Efficience, Économie, Qualité)	Total pondéré							
Pondération	4	5	4	3	3	2	1								
Possibilité/initiative : note/ note pondérée															
1 Programme 1	2	4	3	9	2	4	1	1	4	16	4	16	3	9	43
2 Programme 2	1	2	3	9	3	6	1	1	5	20	5	20	4	12	50
3 Programme 3	3	6	1	3	1	2	2	2	3	12	3	12	4	12	37
4 Programme 4	5	10	5	15	1	2	3	3	3	12	3	12	4	12	54
5 Programme 5	4	8	5	15	5	10	4	4	3	12	3	12	2	6	55
6 Programme 6	2	4	5	15	5	10	5	5	2	8	2	8	2	6	48



Le **tableau 4** présente les programmes par ordre décroissant de priorités.

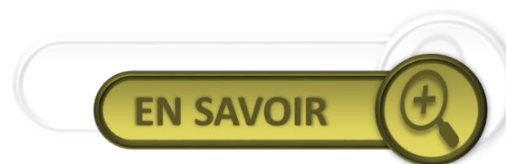
Tableau 4 : Évaluation de la priorité des programmes

Critères	1. Capacité contributive du programme aux objectifs globaux du ministère	2. Priorité absolue pour le gouvernement	3. Impact sur le service public : Quel serait l'impact sur l'intérêt public d'annuler, retarder ou ralentir le programme? Est-ce un programme essentiel?	4. Services uniques : Existe-t-il des avantages ou services uniques qui sont fournis par le programme aux bénéficiaires et que les bénéficiaires ne peuvent obtenir par ailleurs?	5. Portée : Est-ce que les services bénéficient à une part importante de la population?	6. Intérêt du public pour le programme : Serait-il possible d'éliminer le programme sans affecter de manière significative l'intérêt public?	7. Performance du programme ; Évaluer la performance du programme à l'aide du RAP (Efficacité, Économie, Qualité)	Total pondéré							
Pondération	4	5	4	3	3	2	1								
Possibilité/initiative : note/ note pondérée															
5 Programme 5	4	8	5	15	5	10	4	4	3	12	3	12	2	6	55
4 Programme 4	5	10	5	15	1	2	3	3	3	12	3	12	4	12	54
2 Programme 2	1	2	3	9	3	6	1	1	5	20	5	20	4	12	50
6 Programme 6	2	4	5	15	5	10	5	5	2	8	2	8	2	6	48
1 Programme 1	2	4	3	9	2	4	1	1	4	16	4	16	3	9	43
3 Programme 3	3	6	1	3	1	2	2	2	3	12	3	12	4	12	37

Le même principe peut être appliqué pour prioriser des actions.

5. Conclusion

L'outil proposé peut aider à être plus stratégique dans la prise de décisions. Utilisé dans les bonnes situations, il peut aider à prendre des décisions plus rapidement, à justifier les choix effectués, à faire preuve de transparence et à éviter les conflits.



6. En savoir plus

1. The Health Communication Unit (THCU), Université de Toronto, Nancy van Boxmeer et Jodi Thesenvitz, consultantes, THCU.
Présentation de quatre processus pour prioriser des choix.
2. Diceman, J (2006). Dotmocracy Handbook.
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.
3. 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.
4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. 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.



ANNEXE A – Liste de critères d'évaluation pour prioriser les programmes

1. **Capacité contributive du programme aux objectifs globaux** du ministère.
2. Priorité absolue pour le gouvernement ? Est-ce que le programme représente **une priorité absolue pour le gouvernement**? Est-ce une priorité pour le secteur / ministère?
3. **Impact sur le service public** : Quel serait **l'impact sur l'intérêt public** d'annuler, retarder ou ralentir le programme? Est-ce un programme essentiel?
4. **Services uniques** : Existe-t-il des avantages ou services uniques qui sont fournis par le programme aux bénéficiaires et que les bénéficiaires ne peuvent obtenir par ailleurs?
5. **Portée** : Est-ce que les services bénéficient à une part importante de la population?
6. **Intérêt du public** pour le programme : Serait-il possible d'éliminer le programme sans affecter de manière significative l'intérêt public?
7. **Performance du programme** : Évaluer la performance du programme à l'aide du RAP (Efficacité, Efficience, Économie, Qualité).



©AO
Relecteurs : GC, KK
Mai 2020

**Projet d'assistance technique en appui à la mise en œuvre
du Plan Sénégal Émergent (AT-PSE)**

Route de la Corniche Ouest
Immeuble Chrismur, 4^{ième} étage
Fann Hock-Dakar
Tél. réception : 33 88 95 762