CapacityProject
partageons nos connaissances
Août 2008
résumé technique 11
the Capacity Project
Pour planifier, développer & soutenir le personnel de santé

Relier les données en ressources humaines à une prise de décisions efficace: Les dix fondements de la prise de décisions basée sur des données

Ummuro Adano, Management Sciences for Health

Introduction

Des décisions sanitaires judicieuses ne peuvent être prises que sur la base d'une connaissance approfondie dans ce domaine et la disponibilité d'études de cas et d'essais cliniques dont les résultats sont irréfutables. Cela garantit que les innovations et les nouvelles pratiques sanitaires seront guidées par les meilleures informations disponibles et des données probantes issues de la recherche. Pourtant, la même rigueur ne s'applique pas toujours au domaine des ressources humaines pour la santé (RHS), en particulier lorsqu'il s'agit d'utiliser des données relatives aux effectifs, afin de prendre des décisions stratégiques, politiques et programmatiques avisées. Dès lors, les professionnels en ressources humaines (RH) et les décideurs politiques doivent relever un défi majeur ; à savoir replacer les données et les informations en RH dans le contexte d'une prise de décisions efficace et, par la suite, dans le cadre du développement et de l'application de politiques.

Grâce à l'aide extérieure dont ils bénéficient, les pays en voie de développement d'Afrique subsaharienne commencent à mettre sur pied de meilleurs systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) permettant d'offrir une réponse globale et intégrée à certains des défis fondamentaux soulevés par la crise des systèmes de santé publique. Même si cela constitue une évolution positive, il est également important de commencer à réfléchir à des approches simples et pratiques permettant aux responsables de la planification en RH et aux principaux décideurs politiques de manier et de gérer efficacement les données relatives aux ressources humaines.

La prise de décision basée sur des données (PDBD) est un processus collaboratif servant à faire des choix éclairés en matière de politique et de gestion des RH, à partir de l'analyse rigoureuse de données et d'informations pertinentes.

L'objectif de ce résumé technique est de présenter cette notion, de manière pratique, en dix points fondamentaux, afin d'aider les responsables et les professionnels en ressources humaines, ainsi que les analystes politiques, à convertir les données et les rapports relatifs aux RH en décisions politiques et managériales efficaces dans ce domaine.

1. Faire usage des données

Un des plus grands malentendus entourant l'utilisation efficace des données relatives aux ressources humaines dans le processus décisionnel pourrait être résumé par l'adage suivant: *Générez ou regroupez des données et ils s'en serviront*. Nous disposons, à présent, de suffisamment d'expérience pour savoir que la mise à disposition de données requiert davantage d'efforts. Les responsables du secteur de la santé ont besoin d'un processus bien établi, afin d'analyser les rapports et les informations, de les faire suivre aux bons décideurs au moment opportun et de fournir l'énergie et les ressources nécessaires au traitement des données. Cependant, si ce processus est défaillant ou s'il pâtit d'un manque de collaboration, il débouchera sur des décisions malencontreuses ou une réorientation des priorités.

2. Développer une culture d'investigation

Une utilisation efficace des données requiert un état d'esprit ainsi qu'une philosophie organisationnelle activement mis au service d'une culture d'investigation qui permet aux individus de remettre en question le statu quo. Dans le domaine des RHS, cette culture devrait être caractérisée par la présence d'individus, d'équipes et de groupes de travail, à différents niveaux, menant régulièrement des activités de veille stratégique, de manière à déterminer et à répondre à tout un éventail de questions prioritaires relatives à la politique et à la gestion des ressources humaines. Par exemple, les questions suivantes peuvent servir à suivre et à discuter de l'utilisation de l'information à la base de diverses décisions :

- Quelles sont les données RHS dont nous avons besoin afin de :
  - Plaider pour le recrutement de prestataires supplémentaires
  - Nous pencher sur la mauvaise répartition des effectifs actuels
  - Rayer les « travailleurs fantômes » qui hantent le registre des salariés, en s'assurant que les anciens employés ne perçoivent plus de rémunération
  - Suivre l'évolution de la migration des prestataires et déterminer les raisons pour lesquelles ils partent, là où ils vont et ce qu'ils font une fois arrivés
  - Influencer les politiques relatives aux normes de dotation en effectifs, au recrutement du personnel, à sa répartition, à son plan de carrière et à son développement professionnel continu ?
- Comment utilise-t-on les données ? Quelles décisions permettent-elles de prendre ?
- Quel mécanisme facilite leur utilisation (réunion du département, des responsables exécutifs, bilan annuel du secteur, groupe de travail en RHS, groupe d'action des parties prenantes pour les SIRH, etc.) ?
- A quelle fréquence ce processus a-t-il lieu ?
- Existe-t-il des problèmes influençant la qualité et la sécurité de l'utilisation des données ?

3. L'importance du contexte

On entend par *contexte*, le domaine ou l'environnement global dans lequel les données relatives aux RH sont regroupées, analysées et utilisées dans le cadre de la prise de décisions politiques ou managériales. Il est important pour les responsables

La prise de décisions basée sur des données (PDBD)

La PDBD se divise en trois domaines fonctionnels :

- **Collection, intégration et diffusion des données**
- **Analyse régulière, étude qualité et compte rendu des données**
- **Procédures visant à mener des actions en fonction des données obtenues, afin d'influencer les politiques et les pratiques existantes**

Pris globalement, ces trois domaines offrent un processus intégré destiné à la planification et à la gestion des effectifs. La PDBD peut aussi être utilisée comme une feuille de route pour les organisations qui prennent l'initiative de s'intéresser aux défis et aux perspectives suscités par la rapide évolution et la complexité du marché des ressources humaines.

USAID DU PEUPLE AMERICAIN

Présentation des données

La façon dont les données sont regroupées et présentées peut également influencer le processus décisionnel et la formulation de politiques. Des données irréfutables qui ont été collectées, synthétisées et diffusées au moyen d'un plaidoyer solide, tendent à attirer l'attention des hauts responsables exécutifs, au contraire de celles figurant dans de banals rapports, distribués durant les réunions de cadres ou des différents départements.

Compatibilité avec les valeurs, les intérêts et les expériences passées

Il est rare que l'on se penche sur des informations et des données sans parti-pris et sans préjugé. Au contraire, il se peut qu'on y greffe certaines de nos valeurs et de nos attentes ; cette attitude déterminant parfois la façon dont nous allons les prendre en considération et la manière dont nous allons interagir avec les personnes qui nous les ont soumises. Si les données soulèvent une question qui est au cœur de nos préoccupations, nous aurons davantage tendance à nous y intéresser et à les prendre en ligne de compte (et inversement).

de la planification des RH de comprendre l'ensemble des dimensions et des éléments déterminant le contexte à l'intérieur duquel les données sont utilisées, en vue du processus décisionnel, dans la mesure où cela est essentiel à la mise en place et à l'application de politiques efficaces. Parmi les éléments importants du contexte figurent :

- *Les forces sociales, politiques et autres œuvrant dans le domaine de la politique des ressources humaines à travers le pays*. Certaines décisions ne pourront être prises que par l'engagement des acteurs politiques à différents niveaux du gouvernement. A ce titre, et en fonction de la nature de la décision à prendre, il est essentiel de mener une évaluation du risque politique, afin de déterminer si l'information trouve un écho favorable chez les principaux décideurs, les politiciens et les associations professionnelles. Dans d'autres circonstances, plusieurs agences clés, telles que la Commission du service public ou le Conseil d'administration et de gestion du personnel doivent reconnaître l'importance de cet élément et valoriser la décision à prendre ou l'action à mener en conséquence de celui-ci. Bien que ces organes se trouvent en dehors du Ministère de la Santé, ils continuent, tout de même, d'exercer des responsabilités majeures et constituent un « espace de décisions » en RH lié à l'activité du personnel de santé.
- *Facteurs historiques et culturels*. Par exemple, si, historiquement, le secteur de la santé ou le pays a tendance à confier un rôle élargi et un plus grand pouvoir d'initiative aux institutions gouvernementales au niveau de la dotation d'effectifs sanitaires, un tel contexte peut être une entrave à une nouvelle idée basée sur des données soutenant l'introduction d'autres acteurs (le secteur privée, par exemple) comme nouveaux fournisseurs de prestataires.
- *Facteurs du système de santé*. Il est parfois nécessaire de faire appel à des « courtiers de connaissances » en RHS pour jouer le rôle d'intermédiaires à l'intérieur du système.
- *Contextes des ressources*. Il arrive que les facteurs (humains, financiers, infrastructurels ou liés aux compétences) servant à exercer une influence sur l'élaboration de politiques et la prise de décisions, se renforcent au détriment des données. En d'autres termes, celles-ci peuvent être parfaitement légitimes mais le contexte des ressources, en termes de mise en application, peut entraver le processus décisionnel.

4. Alignement des différentes forces, des intérêts et des croyances

La théorie d'analyse politique suggère que les données « affectent les croyances actuelles des hauts responsables quant aux caractéristiques les plus significatives du problème étudié et sur la façon dont il peut être résolu ou atténué » (Bardach, 2000). Toutefois, les responsables de la planification des RH et les décideurs politiques se retrouvent face à un défi unique : celui d'avoir potentiellement accès à différents types d'informations, provenant de sources multiples, sous diverses formes et à des fréquences ou des moments variés. Les décisions à prendre sur la base de ces données peuvent également impliquer différentes personnes à travers une multitude d'agences qui ne collaborent pas de manière permanente. Ces connections et ces relations devront être reconnues et alignées par les planificateurs et les gestionnaires en RH pour que le processus décisionnel soit fructueux. Dans le cas contraire, cela peut être source de conflits, de paralysie ou de non-utilisation des données. De plus, ce n'est pas avec quelques individus, au sein d'une organisation, examinant, dans le cadre de leur activité journalière, des données et des informations liées aux RHS que l'on est en mesure de prendre des décisions judicieuses et irrévocables. L'Ouganda s'intéresse ainsi au développement d'un cadre d'action simple servant à l'analyse et à la présentation des données relatives aux RH et permettant de les rendre disponibles durant les réunions annuelles d'évaluation commune du secteur de la santé. Une approche collaborative, ainsi rationnalisée, du partage des données RHS revêt une certaine importance, compte tenu de la nature sensible de celles-ci. De même, les différentes utilisations de ces données dans un processus décisionnel efficace sont, en grande partie, déterminées par un large éventail d'acteurs. Aussi, le fait que les données soient converties ou non en décisions, dépend également des croyances, des expériences passées, des valeurs et des compétences des acteurs. L'opportunité des données et leur coût sont d'autres facteurs importants influençant le processus décisionnel.

5. Faire face au scepticisme

Les utilisateurs de données déterminent l'utilité des informations dont ils disposent en posant les questions suivantes :

- *Qu'y a-t-il de nouveau ? En quoi cela est-il différent de ce que nous connaissons et de ce que nous avons déjà ?* Lorsque nous collectons et partageons des données, il est possible que nous fassions part d'informations dont les gens connaissent l'existence depuis des années mais qui ne les ont pas, pour autant, inciter à passer à l'action. Un début de réponse à ce problème peut être trouvé en combinant ces messages à une évolution des mentalités permettant de dissiper, d'emblée, toute complaisance ou scepticisme.
- *Que signifient ces rapports ?* La complexité des rapports peut susciter une certaine appréhension face au surplus de travail nécessaire à la simple compréhension des données probantes qu'ils exposent et peut ainsi conduire au désintérêt des utilisateurs ou bien à leur refus d'y prêter une quelconque attention.
- *Concrètement, en quoi le changement s'avère-t-il bénéfique ?* Les individus ont souvent tendance à fuir le changement mais ils sont aussi influencés par les bienfaits concrets qu'ils pourraient en tirer (Stocking, 1985). Par conséquent, si les responsables de la planification des RH sont en mesure d'identifier, au sein de l'organisation, une masse critique de personnes en quête de nouvelles idées et qui sont favorables au changement et même à prendre des risques, les chances de réussite augmentent alors considérablement.

6. Le pouvoir de l'individu

Les individus sont des intervenants essentiels dans les décisions relatives à l'utilisation ou la non-utilisation des données, dans la mesure où ce sont eux qui jugent si elles sont concluantes. Même lorsque les données sont irréfutables, les gens ont tendance à accepter ou rejeter de nouvelles idées en fonction de leurs préférences personnelles. Les données probantes tirées de diverses publications tendent à prouver que ces décisions individuelles sont influencées par tout un ensemble de qualités et de compétences personnelles

que tout processus décisionnel se doit de prendre en considération (Rogers, 1983). Au niveau individuel, ces facteurs sont les suivants :

- Complexité des sujets présentés
- Valeurs et croyances, y compris les positions actuelles sur certaines questions
- Perception du risque, degré de réticence au changement
- Position ou statut de l'individu au sein de l'organisation
- Connaissances et palettes de compétences
- Soutien organisationnel au changement
- Liens de partenariat, capacité à développer des réseaux et à partager des connaissances à travers le système social.

7. Le pouvoir de l'organisation

Plusieurs facteurs organisationnels ont trait au processus décisionnel :

- Structure organisationnelle, fonction, valeurs, culture, influence, composition et contexte socio-économique (Stocking, 1985)
- Nature du personnel (âge, genre, ethnicité), degré de compétences et niveau de formation (Kaluzny et al, 1974)
- Niveau d'acceptation des idées nouvelles par les hauts responsables et type de soutien dont ils disposent pour pouvoir agir
- Influence des groupes d'intérêt ou de l'opinion publique sur les organisations aptes à prendre des décisions liées au RHS
- Capacité à faire apparaître les données comme légitimes, à générer un environnement de confiance et des partenariats parmi les différents acteurs au sein d'une même organisation et parmi les différentes organisations devant collaborer.

8. Modérer les débats

De temps à autre, les données suscitent des frictions durant les discussions au sein d'une équipe ou d'une organisation qui peuvent causer une certaine instabilité, voire le chaos. Cela se produit, la plupart du temps, lorsque de nouvelles données viennent remettre en question un statu quo particulier ou une politique établie de longue date et créent des divergences d'opinions parmi les membres d'une équipe. Si les échanges suivants ne sont pas abordés avec tact et une certaine sensibilité, la situation peut vite dégénérer en un conflit insidieux entre ces personnes. En général, bon nombre d'individus veulent éviter ces situations conflictuelles et redoutent l'intensification d'émotions négatives au cours de conversations délicates (Senge et al, 1994). De même, si les gens pensent qu'une décision doit intervenir d'une certaine manière, ils peuvent appréhender le fait de partager certaines données pouvant avoir un effet négatif. Le fait de redouter ce genre de discussions peut avoir pour conséquences d'éviter ou de repousser des débats cruciaux, sous prétexte que certaines personnes sont soucieuses de la controverse et des dégâts qu'elles pourraient causer dans leurs relations de travail.

La stratégie de renforcement de la PDBD consiste, en partie, à l'organisation d'une session interactive animée par un modérateur, dans le but de mener une réflexion permettant de comprendre et de répondre à de pareilles situations. Une méthode efficace consiste à faire preuve d'humour, de n'écarter aucune possibilité, d'adopter un ton apaisant et de fournir une quantité d'exemples pouvant éveiller l'intérêt des groupes de décideurs et les guider à travers des conversations rendues potentiellement épineuses par la présentation de certaines données ; l'objectif ultime étant de trouver un terrain d'entente entre les différentes parties concernées. Dans la plupart des cas, le modérateur ne doit pas chercher à « corriger » ou à imposer son autorité sur le groupe prenant part à la conversation mais il peut attirer l'attention de l'assemblée sur les différents points de vue et trouver des moyens d'aller au-delà des préjugés et de diriger la conversation de sorte que chacun puisse y trouver son compte. Un autre facteur essentiel consiste à présenter les données susceptibles de générer un conflit, en utilisant un langage clair et impartial, sans écarter la possibilité que les intervenants puissent prendre connaissance des données présentées et décident, malgré tout, de minimiser leur importance ou de les ignorer.

9. Processus et relations

Les stratégies, les projets et les données peuvent être considérés comme des succès dès lors qu'ils se convertissent en politiques, en pratiques et en résultats. A ce titre, la nature des relations entre les utilisateurs de données potentiels au sein d'une organisation est une des dynamiques les plus critiques pour déterminer leur réussite ou leur échec. Celle-ci est pourtant souvent sous-estimée ou même négligée dans le processus de PDBD. Ce qui est regrettable, dans la mesure où lorsque ce dispositif est bien exécuté, il peut :

- Mettre en avant les questions essentielles
- Permettre aux intervenants de franchir des obstacles individuels, professionnels et organisationnels
- Renforcer le sentiment de responsabilité commune
- Améliorer la communication et la compréhension
- Mettre sur pied une équipe de leadership cohésive pouvant orienter les activités de planification et de gestion des RH dans la bonne direction.

10. Davantage un voyage qu'une véritable destination

Les tenants de la PDBD affirment que la prise de décisions factuelles n'est pas une solution à usage unique ou un outil standard que l'on applique ponctuellement ou au hasard. Il s'agit davantage d'un processus permanent guidé par des connaissances qui requiert une collecte, une analyse et un partage continus des données, car il s'agit du seul moyen de découvrir et d'agir sur les tendances, qu'elles soient positives ou négatives (Doyle, 2002).

La PDBD est également un processus dynamique et collaboratif. C'est une fonction centrale qui doit être ancrée dans la philosophie des ministères de la santé. Elle donne à l'ensemble des décideurs politiques la capacité de s'attaquer aux questions de RH les plus cruciales à l'heure actuelle, d'examiner les données probantes disponibles, de considérer plusieurs options et de penser à la portée stratégique et pratique des décisions qu'ils seront amenés à prendre. Les responsables de la planification des RH ont besoin d'entreprendre ce voyage et d'inciter au changement. Sans leur engagement, il sera difficile de garantir que les données RH fassent partie intégrante des opérations du secteur de la santé. Les responsables en ressources humaines peuvent commencer à tracer les grandes lignes de l'utilisation des données en

Réseau relationnel

Les affiliations organisationnelles des individus ont un certain impact sur leurs valeurs, leurs croyances et leurs orientations et engendrent, ce que l'on appelle dans le domaine de la PDBD, un « effet d'amplification ». En effet, si les données sont compatibles avec leurs valeurs personnelles et professionnelles et celles de leur réseau relationnel, ceux-ci seront plus enclin à les accepter et vice versa (Dobbins et al, 2002).

Si vous cherchez des informations sur les RHS et ses différents outils ou que vous voulez partager vos connaissances et nous donner vos contributions, rendez-vous au Centre de Ressources RHS. Pour les personnes qui travaillent aux niveaux national ou mondial, le Centre de Ressources RHS fournit des informations visant à:

- Améliorer la planification stratégique et la prise de décisions
- Enrichir vos comptes rendus et vos présentations
- Soutenir l'action en faveur des RHS
- Améliorer le développement professionnel
- Gagner du temps.

faisant part des réussites et des avantages qu'elle procure. Ils peuvent également s'entretenir avec les équipes de chaque département, les responsables exécutifs, voire même les équipes multisectorielles pour passer en revue, discuter et mettre en doute les rapports sur la base desquels des décisions seront prises.

Conclusion

Le premier objectif de tout système d'information des ressources humaines devrait être de promouvoir une meilleure utilisation des données afin d'aboutir à une prise de décisions efficace. Cet objectif est aussi celui de bon nombre d'organisations, regroupant les partenaires au développement, tels que l'Agence américaine de développement international et la Banque Mondiale. De même, il est intéressant pour les ministères de la santé de savoir que les efforts faits en matière de collecte de données ont un réel impact sur le plan humain et aboutissent à des décisions efficaces – et pas seulement à une augmentation du nombre de rapports. Dès lors, il est important de se consacrer au développement d'un processus durable et une culture qui encouragent activement les individus à engager un dialogue au sujet des données et des informations liées aux ressources humaines, en ayant pour objectif de prendre des décisions politiques et managériales efficaces. Enfin, cela vaut la peine d'évaluer périodiquement dans quelle mesure l'accès à des données de qualité aboutit effectivement à un plus grand nombre de décisions stratégiques et de faire part de ces différents exemples afin de favoriser l'apparition d'une culture de la PDBD.

Références

Bardach E. *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving*. New York, NY: Chatham House Publishers, 2000.

Dobbins M, Ciliska D, Cockerill R, Barnsley J, DiCenso A. A framework for the dissemination and utilization of research for health-care policy and practice. *Online Journal of Knowledge Synthesis for Nursing* 2002;9:7. Accessed 8 July 2008 at: http://health-evidence.ca/downloads/A_framework_for_dissemination_(2002).pdf

Doyle D. Knowledge-based decision-making: moving beyond intuition through data-laced wisdom leading to informed actions. *School Administrator*. Dec 2002. Available at: http://findarticles.com/p/articles/mi_m0JSD/is_11_59/ai_94893402

Kaluzny A, Veney J, Gentry J. Innovations of health services: a comparative study of hospitals and health departments. *The Millbank Memorial Fund Quarterly Health and Society*. 1974;52(1).

Rogers E. *Diffusion of innovations*. New York, NY: Free Press, 1983.

Senge P, Kleiner A, Roberts C, Ross R, Smith B. *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization*. New York, NY: DoubleDay, 1994.

Stocking B. *Initiative and inertia: case studies in the NHS*. London, UK: Nuffield Provincial Hospitals Trust, 1985.

Sources additionnelles

Capacity Project. Drawing on data: effective decision-making for the health workforce. Voices from the Capacity Project No. 21. Chapel Hill, NC: Capacity Project, 2008. Available at: http://www.capacityproject.org/images/stories/Voices/voices_21.pdf

Capacity Project. Global HRIS strengthening [website]. Chapel Hill, NC: Capacity Project, 2008. Available at: http://www.capacityproject.org/hris/

Wakibi, S. Data quality considerations in human resources information systems (HRIS) strengthening. Capacity Project Technical Brief No. 10. Chapel Hill, NC: Capacity Project, 2008. Available at: http://www.capacityproject.org/images/stories/files/techbrief_10.pdf

the Capacity Project

The Capacity Project
IntraHealth International, Inc.
6340 Quadrangle Drive
Suite 200
Chapel Hill, NC 27517
Tel. (919) 313-9100
Fax (919) 313-9108
info@capacityproject.org
www.capacityproject.org

Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles de l'Agence des Etats-Unis pour le Développement international ou du Gouvernement des Etats-Unis.

Partenariats du Capacity Project

IntraHealth International

innovating to save lives Jhpiego an affiliate of Johns Hopkins University

PATH A catalyst for global health

IMA World Health — Advancing health & healing the world over

LATH Liverpool Associates in Tropical Health

TRG

MSH Management Sciences for Health — a nonprofit organization strengthening health programs worldwide