Agence canadienne de développement international
Canadian International Development Agency

Leçons apprises et codage

de la revue du secteur privé

de l'ACDI

Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Gatineau (Québec)
K1A 0G4
Tél. : (819) 997-5006
Sans frais : 1-800-230-6349
Télécopieur : (819) 953-6088
(Pour les malentendants et les personnes atteintes
de troubles de la parole (ATS) seulement: (819) 953-5023
Sans frais pour les malentendants et les personnes atteintes
de troubles de la parole (ATS) seulement : 1-800-331-5018)
Courriel : info@acdi-cida.gc.ca

Canada

Sommaire

Leçons apprises et codage de la revue du secteur privé de l'ACDI

Contexte

L’expérience acquise dans l’analyse des données lors d’examens antérieurs du rendement (Intégration de la femme au développement et égalité des sexes, Besoins humains fondamentaux et Aide alimentaire) et une évaluation superficielle des données sur le développement du secteur privé (DSP) indiquaient que l’examen du DSP souffrirait de la piètre qualité de l’information disponible dans ce domaine. Par conséquent, avant d'entreprendre l’examen, la Direction générale de l’examen du rendement (DGER) a pris plusieurs mesures pour tenter d’améliorer la situation. Elle a demandé à l'Unité de la mémoire centrale de constituer une base de données préliminaires des investissements en matière de DSP pour les dix dernières années financières (1989-1990 à 1998-1999). On a utilisé pour ce faire un ensemble prédéterminé de conventions que l'on a appliquées aux données contenues dans les systèmes existants de l’ACDI (SIAIDE et mémoire centrale), et on s'est procuré des renseignements supplémentaires des directions générales de programmes au besoin (par exemple, données sur le DSP relatives aux principales initiatives de financement, initiatives de DSP qui pourraient avoir été menées dans le cadre des programmes du Fonds canadien, leçons apprises, etc.). La nouvelle structure de codage de l’Agence a ensuite été appliquée aux projets indiqués pour tester la véracité et l’utilité de la nouvelle structure et voir si un ensemble de données plus riches pourrait être produit. La typologie des investissements en matière de DSP a également été élargie afin de pouvoir élaborer davantage d’interprétations utiles des programmes de DSP qu’avec la structure de codage des priorités existante. L’information produite a ensuite été remise à des équipes d’évaluation individuelles qui ont validé l’information de concert avec les directions générales de programmes.

Le présent document contient les résultats de cet exercice ainsi que les leçons qui en ont été tirées. Les conclusions sont instructives, notamment en ce qui concerne le repérage des obstacles à l’amélioration des données, les forces et les faiblesses de la nouvelle structure de codage et les types d’information que l’ACDI est susceptible de pouvoir produire grâce à ses efforts de renouvellement de l’informatique. On y propose également plusieurs façons d’améliorer la qualité de l’information à l’Agence. À cet égard, la plupart des conclusions, sinon toutes, peuvent également être appliquées aux autres domaines prioritaires et efforts de collecte de données de l’ACDI.

Problèmes éprouvés

Bien qu’il semble y avoir une bonne compréhension de ce qui constitue les programmes de DSP dans l’ensemble de l’Agence, la saisie et le codage de cette information en catégories utiles qui peuvent être regroupées et utilisées à des fins d’analyse et de production de rapports sur les programmes présentent plusieurs problèmes. La plupart de ces problèmes ont très peu de choses à voir avec les systèmes d’information existants ou l’infrastructure technologique dans laquelle fonctionne l’Agence, mais plutôt

avec les principes et procédures de gestion de l’information utilisés pour définir le DSP et pour recueillir et structurer l’information.

Absence de concordance entre les tables de codage utilisées

En général, on remarque un manque de concordance entre les tables utilisées (priorités, secteurs, thèmes, mécanismes de prestation et bénéficiaires) ainsi qu'une mauvaise compréhension de la façon dont les intrants, les extrants et les effets s’y rapportent et comment ils devraient être codés pour fournir un ensemble de données exactes et complètes sur les investissements en matière de DSP à l’ACDI. Il semble également y avoir différentes connaissances et perceptions des contributions des projets aux divers secteurs, thèmes et priorités et de la façon dont ces contributions devraient être comptabilisées. Cela a produit des données qui peuvent, pour un projet donné, être exactes en ce qui concerne ce projet particulier, mais qui apportent peu de cohérence quand les données de différents projets sont regroupées pour répondre à des questions très simples sur l’ampleur et la nature des programmes de DSP de l’Agence.

Façon dont les documents et les données sont saisis et gérés

On a constaté que la façon dont les données sont saisies et stockées à l’ACDI est peut-être le principal facteur responsable de problèmes de qualité comme l’exhaustivité, l’exactitude et la pertinence. Différents types et niveaux de données sont saisis selon le type d’investissement (p. ex., entre les Fonds canadiens, les DSPP et en fonction du fait que le projet est dirigé ou ponctuel), la taille de l’investissement (moins ou plus de 500 000 $) et la direction générale au sein de laquelle il est effectué. Cela signifie que lorsque les données sont regroupées, sans trop de reconstruction, elles n'offrent qu’une vue partielle des programmes d’un domaine donné. Ces différences se reflètent également dans la façon dont les fichiers de projet sont produits et sauvegardés. Il n’y a pas de page couverture standard pour les différents types de projets et de programmes avec un codage cohérent. Souvent, on ne sait pas quels documents se trouvent dans le dossier pour un projet particulier ou quels documents devraient être dans le dossier et les différentes directions générales gèrent leurs documents différemment.

Différences entre les conventions des directions générales

Les différents bureaux et directions générales ont des conventions et des règles différentes sur la façon de recueillir et de stocker ces documents à des fins de recherche documentaire. Ce problème est aggravé par le fait que différentes directions générales définissent les programmes de DSP différemment ou ont élaboré des conventions qui faussent les données fournies. La DGECE, par exemple, a tendance à coder ses investissements en matière de DSP en fonction de l’intégration économique, tandis que le PCI le fait en fonction des liens avec le secteur privé et qu'aux Programmes multilatéraux les données prioritaires ne sont disponibles que pour les trois dernières années et seulement au niveau regroupé, ce qui signifie qu’elles ne peuvent pas être dissociées par pays, organisation, secteur ou bénéficiaire.

Complexité des programmes de l'ACDI

La complexité des programmes de l'ACDI a également rendu difficiles l'identification et la catégorisation des investissements en matière de DSP. L'ACDI mène actuellement un large éventail de projets à l'appui du développement du secteur privé et ceux-ci ne sont pas toujours faciles à distinguer. Différents types de financement du DSP sont effectués dans le même projet ou en association avec un autre type de programmes (une bonne partie du financement du micro-crédit, par exemple, n'est pas codée dans le DSP parce que l'on considère que ces programmes appuient d'autres priorités (p. ex., les besoins humains fondamentaux). Les programmes de DSP peuvent également être cachés dans d'autres secteurs de programmes parce que certains bureaux hésitent moins à coder des programmes du secteur privé que d'autres types de programmes[1].

Différences entre les outils de collecte des données

Les définitions, codages et conventions utilisés dans les divers outils de collecte des données de l'Agence (documents d'approbation de projets, cadres logiques, sommaires de projets, rapports de fin de projet, codage et comptabilisation prioritaires et examens annuels du rendement des projets) ont également créé des problèmes. La plupart de ces outils n'appliquent pas le codage de l'Agence de la même façon. On n'est pas obligé de recoder les projets dans les rapports de fin de projet, par exemple, même si le projet peut avoir énormément changé par rapport à ce qui était prévu. De même, dans les RAEAP, un seul domaine prioritaire a été identifié en ce qui concerne les résultats atteints[2] alors que dans les rapports prioritaires et les documents d'approbation, il n'y a pas de limite au nombre de priorités qui peuvent être établies pour un projet. Cela signifie que les résultats de différentes bases de données ne peuvent pas être facilement rapprochés ou associés pour fournir une image plus complète du domaine.

Application de la nouvelle structure de codage

Bien que meilleure que la structure précédente, l'application de la nouvelle structure de codage et des conventions relatives aux diverses tables ne s'est pas faite sans difficultés. La table des priorités ne reflète pas adéquatement les investissements en matière de DSP ni les résultats que l'Agence tente d'obtenir dans le domaine. Les catégories au sein des tables et entre elles se chevauchent également et, faute de définitions claires, cela peut forcer les agents, et en fait les force souvent, à choisir entre des priorités concurrentes (p. ex., lorsque le développement du secteur privé est axé sur les femmes), ce qui réduit la quantité de fonds qui peuvent être attribués à chaque domaine prioritaire.

Les règles de formation pour créer des tables distinctes n'ont pas été suffisamment respectées et le gain de flexibilité apporté par des tables multiples est donc grandement réduit. Cela est particulièrement vrai entre les tables des secteurs et des priorités où l'on peut trouver des programmes de DSP dans chaque

---

[1] Certains agents de l'ACDI estiment que le DSP n'est pas une activité légitime de l'Agence.

[2] Cette incohérence sera corrigée par la mise en place du nouveau module GR du SAP à l'été 2000.

table sans description claire des différences entre les deux ou de ce qu'apporte le codage distinct, à part le travail supplémentaire.

L'application du nouveau codage aux projets antérieurs a également posé problème. En créant la nouvelle structure de codage, des efforts ont été faits pour faire correspondre l'ancien codage au nouveau et pour convertir l'ancien codage grâce à un exercice de conversion. Bien que l'on ait partiellement réussi (lorsqu'il y avait une correspondance bi-univoque entre les termes ou que l'on faisait correspondre un terme spécifique à un terme plus général), la démarche ne fonctionnait pas lorsqu'on faisait correspondre un terme plus général à un terme spécifique. Par conséquent, on a pris la décision de ne pas utiliser le nouveau codage de secteur adopté par l'Agence, même si la table représente une amélioration qualitative par rapport à la table de secteur précédente.

Conventions de regroupement

Les conventions de regroupement des différentes tables ont également créé des problèmes. Les différentes tables utilisent différentes conventions comptables. Par exemple, la table des priorités utilise la comptabilité proportionnelle selon laquelle les dépenses sont attribuées en fonction de la proportion du budget du projet que chaque domaine prioritaire ciblé représente, de façon à ce que la somme de tous les domaines prioritaires codés égale 100 % de la valeur du projet. Cependant, d'autres tables comme celle des bénéficiaires, utilisent un mécanisme de marquage. Lorsque les données des bénéficiaires sont regroupées, le budget de l'ensemble du projet est donc attribué à chaque bénéficiaire même s'il y a plus d'un bénéficiaire inscrit au projet. Cela veut dire que lorsqu'on établit le profil des investissements en matière de DSP (p. ex., les bénéficiaires de différents types de programmes prioritaires de DSP), l'image fournie est inexacte. Cela limite grandement l'utilité des résultats et peut entraîner des malentendus sur ce qui est identifié.

Structure de codage incomplète

Enfin, l'absence d'une table des résultats adéquate (qui classe les objectifs des différents projets) et d'une table des activités (qui décrit comment les résultats prévus doivent être atteints) fait en sorte qu'il a été difficile d'analyser les différents types de programmes de DSP et d'évaluer leurs forces et leurs faiblesses. En conséquence, seule l'information anecdotique a pu être fournie pour les typologies produites.

Domaines de convergence

Malgré ces problèmes, les différentes équipes d'évaluation se sont généralement entendues sur les questions de codage. Premièrement, l'utilisation de tables multiples (p. ex., secteurs, thèmes, priorités, résultats escomptés et mécanismes d'exécution) pour représenter le DSP a été considérée comme une amélioration par rapport à une seule table de codage intégrée que certains spécialistes de l'Agence avaient préconisée. Cela semble valider l'approche globale adoptée par Phénix pour élaborer la nouvelle structure de codage.

En même temps, les évaluateurs étaient d'avis que les différentes tables pourraient être améliorées. Ils ont notamment constaté que la table des priorités existante n'était pas aussi utile qu'elle aurait pu l'être pour représenter les investissements en matière de DSP. Par conséquent, la plupart d'entre eux ont fait des recommandations sur la façon dont la table pourrait être améliorée. Certains préconisaient de ramener le nombre de catégories de cinq à quatre en intégrant l'amélioration des compétences et l'expansion des micro-entreprises, d'autres proposaient que la table soit davantage axée sur les résultats[3].

Ils croyaient également que le niveau de granularité associé à d'autres tables (thèmes, secteurs, bénéficiaires, types d'organisation) pourrait être amélioré afin de pouvoir élaborer des « représentations plus utiles » des investissements en matière de DSP qu'avec les nouvelles tables adoptées. Cependant, ils n'étaient pas d'accord sur les variables que chaque table devrait fournir.

Ils estimaient par ailleurs que, faute d'une table des activités (qui indique la formation, les bourses d'études, l'équipement, les conférences, le transfert de technologie, la construction, etc.), il est extrêmement difficile de repérer et d'évaluer les différents « moyens » par lesquels l'Agence tente d'obtenir les résultats escomptés dans chaque domaine prioritaire. En fait, ils soutenaient que la plupart des leçons que l'Agence peut apprendre portent davantage sur la « façon » dont on essaie d'atteindre les résultats que sur toute autre chose. Cependant, il est difficile de même essayer de repérer ces différents moyens, sauf à entreprendre de longues études de dossiers.

Les spécialistes croyaient en outre qu'une distinction entre le bénéficiaire de l'aide (qui est souvent une institution ou une organisation) et le bénéficiaire prévu était utile pour aider à comprendre et à illustrer la nature des programmes de l'ACDI. Cela varie avec l'adoption par l'Agence d'une table des bénéficiaires directs et indirects qui ne constitue pas une illustration aussi « étroite » et qui laisse place à davantage d'interprétation.

Les évaluateurs s'entendaient aussi pour dire que les types de données recueillies sur les programmes de l'ACDI devaient être les mêmes quelle que soit la taille ou le type du programme ou du mécanisme d'exécution. L'absence d'information pertinente des directions générales du Partenariat canadien et des Programmes multilatéraux et, dans une moindre mesure, de l'Europe Centrale et de l'Est a causé des problèmes importants, tout comme le manque d'information sur les intrants de tous les projets de l'ACDI. Cela était particulièrement vrai pour les éléments transfert de technologie et MBA de l'examen, dans lesquels les données devaient être produites à partir des dossiers de projets, augmentant ainsi les coûts des examens.

Enfin, tous les membres de l'équipe d'examen du rendement étaient d'avis que l'Agence ne pouvait plus se permettre de poursuivre la démarche actuelle de codage dans laquelle les agents et les partenaires catégorisent leurs projets sans se soucier des conséquences ni bénéficier d'aucun programme ou soutien d'assurance de la qualité. Les coûts cachés reliés à une telle structure de régie, qui oblige à effectuer des

[3] On a finalement jugé que sans l'examen de toutes les tables utilisées par l'ACDI, il est impossible de fournir de l'information rationnelle sur la façon dont la table devrait être révisée.

analyses rétrospectives des données afin d’obtenir une information plus utile, étaient considérés comme vraiment trop élevés. Les membres de l'équipe ont également souligné que ces analyses pourraient être gênantes pour l’Agence du fait qu’elles fournissent presque toujours un jeu de données différentes des données « officielles » de l’Agence qui a été produit par le codage de l’agent ou du partenaire.

Leçons apprises et principales recommandations

Bien sûr, bon nombre de ces conclusions et observations ne sont pas nouvelles et ont été ou sont traitées par l’Agence grâce à ses initiatives de renouvellement de l’information. Avec le nouveau Système d’information de l’Agence (SIA), on attend des directions générales qu’elles utilisent les mêmes tables et définitions pour leur codage. Une table des bénéficiaires et une table des résultats sont également définies et la table des bénéficiaires sera bientôt intégrée au codage dans le SAP. La transparence du SIA améliorera également le codage à mesure que de plus en plus d’agents obtiendront des données regroupées.

Malheureusement, le codage demandé est en bonne partie optionnel, il y a peu de définitions organisationnelles du codage à utiliser, il y a beaucoup de chevauchements au sein des tables et entre elles, et aucun mécanisme n’est en place pour en assurer l’exhaustivité, l’uniformité, la pertinence ou l’exactitude. Par conséquent, il est probable que des lacunes importantes subsisteront dans les données, et donc les connaissances, de l’Agence, à moins que des améliorations importantes ne soient apportées. À cet égard, l’expérience de l’examen du DSP est instructive.

Nécessité d'adopter un ensemble de données uniformes

Et pour la production de rapports et pour l’examen du rendement, l’Agence a besoin d’un ensemble uniforme de données et de codes sur tous ses investissements, quel qu’en soit le type, la taille ou le mécanisme d’exécution. Dans le passé, on a donné de nombreuses raisons pour lesquelles il était impossible de le faire. Le motif le plus souvent invoqué est que la nature des programmes de l’Agence est si différente que les données recueillies doivent également être différentes. Les directions générales du Partenariat canadien et des Programmes multilatéraux, par exemple, allèguent qu’en raison de la nature de leurs programmes, les types d’information nécessaires sont différents de ceux des projets bilatéraux « types ». Les deux indiquent le caractère ponctuel de leurs programmes ainsi que la vitesse à laquelle certains investissements doivent être effectués (aide alimentaire d’urgence) pour justifier les différences dans la collecte des données. Les directions générales bilatérales invoquent également cet argument pour ne pas coder les Fonds canadiens et les DSPP. La direction générale du partenariat canadien peut également alléguer que le nombre même des projets qu’elle exécute chaque année, et la nature « unique » du « financement de base » sont une entrave à la collecte et au codage des données. Cela est particulièrement vrai du fait qu’une bonne partie du codage nécessaire doit être effectuée par des partenaires qui peuvent ne pas avoir la capacité ou les ressources nécessaires pour effectuer un tel codage. Toutes les directions générales soulignent également qu’il n’est pas nécessaire de coder les petits projets car ils ne représentent qu’une très faible proportion des fonds fournis.

Bien que tous ces arguments soient valables, les similitudes entre les programmes (du point de vue des résultats) demeurent plus grandes que les différences. Il faut donc trouver des moyens de s'assurer que tous les investissements sont codés de façon à disposer d'un ensemble de données complètes sur les bénéficiaires prévus et les domaines prioritaires. Une telle convention permettra également à l'Agence d'apprendre en comparant ses intentions à ce qu'elle fait réellement.

1. Il est donc recommandé de *déterminer et de rendre obligatoire*s *un ensemble prédéfini d'éléments de données ainsi que le codage de tous les investissements, quels que soient leur taille, leur type ou la direction générale.*

> Par la même occasion, *il faudrait charger la nouvelle Direction générale du DPI de déterminer les moyens par lesquels cet ensemble commun de données pourrait être recueilli, codé et traité dans toutes les directions générales. Cela pourrait être aussi simple que de créer une seule page couverture pour tous les projets qui soit obligatoire avant qu'un projet ne soit approuvé, quels que soient le programme ou la direction générale. La Direction générale du DPI devrait également s'assurer que tous les outils de collecte des données et de production de rapports sont modifiés de façon à utiliser les mêmes définitions et conventions de codage et de comptabilisation.*

Nécessité d'adopter de meilleurs systèmes de gestion des projets

L'examen du DSP a permis de constater que de nombreux systèmes de gestion des projets de l'Agence se sont détériorés au cours des années. Notamment, la façon dont les documents sont recueillis, classifiés et stockés est problématique. Le système actuel de classification de l'Agence doit être révisé et appliqué plus uniformément dans les bureaux. Il faudrait également examiner la qualité des dossiers de projets et les conventions adoptées pour ce qui est versé au dossier officiel et comment ceux-ci doivent être conservés après la clôture d'un projet. Comme davantage de documents sont conservés sous forme électronique, il faudrait également établir des procédures sur la façon et l'endroit où ces documents doivent être stockés pour être facilement consultés.

Bien que le système de mémoire centrale de l'Agence recueille des documents bilatéraux clés (approbations, plans de gestion, rapports de suivi et d'achèvement, évaluations et examens) et les classe par type, auteur, secteur, pays et priorité afin que les analystes et les agents puissent savoir qui a fait quoi, où et quand, ce processus doit être étendu à la DGECE, à la DGPC et aux Programmes multilatéraux. Il faut également mettre en place des procédures pour s'assurer que tous les documents clés sont transmis au système.

2. *Il est donc recommandé que l'on demande à la Direction générale du DPI d'examiner les systèmes de gestion des documents existants et d'établir des normes relatives à la gestion des documents de projet produits par et pour l'Agence afin que tous les agents et gestionnaires puissent les consulter.*

Ces normes devraient notamment porter sur la façon dont les documents sont produits, recueillis, stockés et classifiés, tant sous forme électronique que sur support papier.

La nouvelle structure de codage

Bien que la nouvelle structure de codage représente une importante amélioration par rapport à l'ancienne, l'examen du DSP indique qu'elle peut encore être améliorée. Notamment, il est nécessaire de simplifier les tables pour refléter les différents aspects de l'information saisie et de réduire les chevauchements qui existent entre elles, il faut les refondre selon des définitions et des règles de formation uniformes et bien comprises et, au besoin, élaborer des conventions de codage et créer des tables pour permettre à l'Agence de mieux illustrer et analyser ses programmes.

En particulier, il faudrait revoir la structure de codage des priorités en fonction des priorités réelles ou modifiées pour tenir compte des résultats prévus dans chacun des domaines prioritaires. La table de secteur du CAD adoptée reflète une multitude d'activités, de secteurs économiques, de secteurs sociaux et de thèmes (ce qui indique un compromis entre les différentes exigences en matière de production de rapports de la part de diverses organisations donatrices) et est donc moins utile pour recouper différents aspects des programmes qu'elle pourrait l'être. Le domaine de la bonne gouvernance est un exemple typique. Un ensemble approprié de tables permettrait de choisir l'amélioration de la « gestion financière du secteur public » en « soins de santé » au lieu de choisir entre eux ou de choisir les deux secteurs. Cela augmenterait grandement la souplesse du codage fourni et permettrait des descriptions plus exactes de la nature des programmes[4].

Il faudrait également déterminer si l'Agence a besoin ou non d'une table des résultats et d'une table des activités. L'expérience de l'examen du DSP indique que si l'Agence doit choisir entre des options concurrentes pour fournir les résultats prévus, elle devrait avoir de telles tables.

Enfin, les règles et conventions de comptabilisation relatives à toutes les tables doivent être examinées, ainsi que le niveau de granularité qui leur est associé, pour s'assurer de satisfaire les exigences d'examen du rendement et d'apprentissage ainsi que les exigences de production de rapports existantes.

---

[4] Le groupe de codage et de référence pour l'adoption de la table du CAD avait déjà décidé qu'elle devrait être modifiée pour mieux répondre aux besoins de l'ACDI. Cette initiative (à l'exception de l'élimination de la section de l'égalité des sexes) n'a pas encore été mise en œuvre.

3. *Il est donc recommandé que le groupe de référence du codage soit reformé et de concert avec la DGER s'assure :*

1) que les tables de codage adoptées répondent aux besoins de l'examen du rendement ainsi qu'aux besoins de rapports de l'Agence; 2) qu'elles sont construites de façon à maximiser la génération de données (p. ex., que les tables de secteurs et de priorités fournissent des points de vue complètement différents des programmes de l'ACDI); 3) que toutes les tables nécessaires (p. ex., les tables d'activités et de résultats) sont disponibles.

Amélioration de la qualité de la comptabilisation et du codage du DSP

Les examens du rendement précédents ont indiqué que la qualité de l'information dont dispose l'Agence peut être améliorée par l'introduction de mécanismes qui aideront les agents et les partenaires à mieux faire leur travail. Parmi ces mécanismes, mentionnons entre autres :

- produire un meilleur ensemble de définitions et de conventions à utiliser (y compris des exemples appropriés);
- fournir de meilleurs moyens d'accès à ces définitions et conventions[5];
- mettre en place des programmes de formation, des cours et des ateliers pour expliquer le codage et les relations entre les différents codes et tables;
- fournir les résultats des examens périodiques des données de l'Agence et modifier les données de façon à ce qu'elles correspondent aux résultats de l'examen.

Les auteurs des examens ont également indiqué qu'il pourrait être nécessaire de modifier le système de récompenses de l'ACDI de façon que les agents soient tenus responsables du codage approprié de leurs projets.

Cependant, l'expérience de l'examen du DSP indique que, bien que ces mécanismes seraient utiles, leur mise en place pourrait ne pas améliorer la qualité d'ensemble de l'information de façon significative. Même avec une petite équipe responsable du codage, on a constaté que des définitions et des conventions claires ne permettent pas toujours d'obtenir un codage uniforme, car les personnes intègrent leur propre point de vue à l'exercice. Un accès facile à ces définitions n'est pas non plus une panacée si les codeurs amènent des interprétations et un intérêt différents à l'exercice. Même les spécialistes du DSP dans le cadre de l'examen ne s'entendaient pas sur ce qu'il faudrait ou ne faudrait pas inclure dans une définition et avaient même des interprétations différentes du codage à utiliser pour le même projet. Des programmes de formation précédents (p. ex., sur la MDL) n'ont pas été plus

---

[5] Par exemple, des définitions pourraient être ajoutées au SAP de façon que, lorsque des options de codage sont fournies, la définition associée à chaque code soit aussi disponible.

efficaces pour corriger les lacunes. Bien que la saisie des résultats des examens périodiques dans le système puisse être efficace, le temps requis par cette activité donne à penser que les rapports courants en souffriraient.

D'autres organisations ont également constaté que plus il y a de codeurs, moins il y a d'uniformité. Le roulement du personnel, l'intérêt des différents agents, les éléments de la politique entourant le codage et les exigences de gestion de projets plus urgentes font en sorte que les agents et les partenaires sont moins intéressés par le codage.

4. *Si l'Agence veut améliorer la qualité d'ensemble de l'information dont elle dispose, il est recommandé d'adopter une démarche de codage double dans laquelle les agents et les partenaires ne sont responsables du codage de leurs projets qu'au plus haut niveau (les six domaines de priorité, les principaux secteurs, les principaux types d'organisation) et un autre groupe est responsable de tout codage détaillé. Ce groupe pourrait être composé d'analystes des politiques ou de spécialistes de la gestion des données. La Banque mondiale, par exemple, a adopté une méthode selon laquelle les agents et les spécialistes sont conjointement responsables de la planification, de l'examen et du codage des projets. Cependant, ce modèle fonctionne mieux pour les programmes bilatéraux que pour les programmes de partenariat, et on ne sait pas si un ensemble de données plus uniforme serait généré étant donné les différents points de vue des spécialistes et agents. On pense donc que la mise en place d'un service d'administration des données pourrait être une meilleure solution.*

Un tel service semblerait offrir de nombreux avantages. Premièrement, il permettrait de réduire la quantité de travail requise des agents et des gestionnaires tout en les obligeant à examiner leurs projets en tenant compte des exigences de production de rapports de l'Agence. Deuxièmement, et fait peut-être plus important, comme le codage le plus important serait effectué par des spécialistes du codage, les données produites seraient plus uniformes, complètes, exactes et opportunes. Les coûts de ce service seraient également compensés par les coûts économisés en n'ayant pas à faire autant d'analyses rétrospectives des données qui représentent actuellement des millions en coûts de gestion d'information cachés.

Cette unité pourrait également fournir des services à valeur ajoutée en maintenant la structure de codage actuelle et en l'adaptant à mesure que de nouveaux besoins d'information sont déterminés. Elle pourrait également s'occuper des questions d'exhaustivité, d'exactitude et de fiabilité et être chargée de la collecte annuelle d'information sur le développement d'autres ministères du gouvernement; coder l'information à un niveau encore plus pertinent si on avait besoin d'information à l'Agence (p. ex., aides, oligo-éléments, enfants à risque, etc.); et produire au besoin des analyses de tendances et d'autres analyses spéciales. L'unité pourrait également faire la promotion de bonnes pratiques de gestion des données à l'Agence et aider les agents et les spécialistes à satisfaire leurs besoins d'information plutôt que d'avoir à engager des consultants indépendants qui élaborent leurs propres définitions et conventions de collecte et de production d'information pertinente.

Amélioration des liens entre le codage et les données qualitatives

Quels que soient les mécanismes adoptés pour améliorer le codage, l'examen du DSP indique qu'il faut établir de meilleurs liens entre le codage fourni et les données qualitatives recueillies. Cela doit être fait de deux façons. Premièrement, les données qualitatives recueillies doivent appuyer le codage fourni. Trop souvent dans l'examen, par exemple, les femmes sont identifiées comme bénéficiaires du projet de DSP (par le codage fourni) alors qu'on ne dispose d'aucune description qualitative de la façon dont les femmes en bénéficient. Deuxièmement, les extrants et les effets indiqués dans la description de l'investissement doivent être raisonnables compte tenu des ressources de l'investissement. Par exemple, ce n'est pas très logique de prétendre que l'ACDI va améliorer la compétitivité d'un groupe particulier (les entrepreneurs, les femmes, les forestiers, etc.) en amenant des fonctionnaires de certains pays au Canada et en leur apprenant « comment on fait au Canada ».

5. *Il est donc recommandé que, pour chaque domaine prioritaire cerné, une convention soit adoptée exigeant que soit indiqué un résultat escompté correspondant[6], idéalement défini en fonction du changement attendu de la condition du bénéficiaire, plutôt qu'un objectif ultime.*

Pont avec le passé

L'examen du DSP a également constaté que le pont entre le nouveau codage et l'ancien n'était pas suffisamment solide pour permettre des regroupements automatiques des données qui soient fiables et qui puissent servir à établir des tendances historiques. Cela était particulièrement vrai pour le codage des secteurs, mais c'était également le cas pour le codage des priorités et ce le sera aussi pour le codage des bénéficiaires et le codage thématique. Il en résultera que les tendances historiques seront impossibles à établir sans des études indépendantes spéciales. Cependant, on a constaté que ces études n'étaient pas fiables car elles ont tendance à utiliser leurs propres définitions et conventions et à produire presque toujours un préjugé positif pour le domaine examiné qui surestime son importance dans les programmes de l'ACDI. Cela s'est même avéré lors de l'examen du DSP, dans lequel les différentes équipes d'évaluation ont considéré certains investissements comme les « leurs » ou ceux de « quelqu'un d'autre » selon leur point de vue sur la question examinée.

6. *Compte tenu de l'adoption des nouvelles tables de codage, le Centre d'information sur le développement international (CIDI) de l'ACDI devrait entreprendre une étude pour déterminer les coûts et les avantages de la création d'un lien entre le codage actuel et passé qui soit meilleur que ce que de simples tables de conversion peuvent fournir.*

---

[6] Bien sûr, cela aurait pour corollaire que les résultats seraient soutenus par les extrants des investissements de façon à ce que la relation entre les éléments de données soit également évidente.

Conclusion

Les systèmes d'information de l'ACDI devraient pouvoir fournir des réponses simples à des questions aussi simples que qu'est-ce qui est prévu pour tel type de programmes, quels pays et organismes d'exécution reçoivent le plus de fonds, quels types d'investissements les partenaires font bien et moins bien, et pourquoi? Actuellement, ce n'est pas le cas, et il y a peu de chances que cela s'améliore beaucoup avec la mise en œuvre du nouveau Système d'information de l'Agence. Car, comme le montre l'examen du DSP, la qualité de l'information disponible dépend davantage de la façon dont les données sont recueillies, codées et regroupées et de la valeur que les différents agents et gestionnaires accordent à la génération de cette information que de la technologie utilisée. Si l'ACDI veut vraiment améliorer la qualité de son information, c'est donc de cet aspect qu'elle doit s'occuper.