



**Project to Improve Provincial  
Economic Statistics**

## **Decision-Making in PIPES**

**Projet d'amélioration des statistiques  
économiques provinciales**

## **Le processus décisionnel du PASEP**

Technical Series

Number 17

Série technique

Numéro 17



Statistics  
Canada

Statistique  
Canada

**Canada**

# Decision-Making in PIPES

October 1, 1998

How do decisions get made in PIPES? The question is often asked, but not all that easily answered. The decision-making process is inevitably rather complicated, since it involves the expenditure of millions of dollars on a large number of sub-projects being carried out by hundreds of employees. This short paper tries to provide a basic, uncomplicated answer to the question. In doing so it must, of necessity, skip over a great many details. In the summary that follows, the decision-making structure is explained with the aid of the accompanying chart.

At the very top is the PIPES Steering Committee, consisting of the eight Policy Committee members and the overall PIPES project manager, and chaired by the Chief Statistician. This committee meets several times each year to review progress and to discuss and make decisions on key strategic issues in the project.

Beneath the PIPES Steering Committee and reporting to it is the PIPES project manager. He is advised by two bodies. One of these, the PIPES Strategic Planning Group, consists of the two Assistant Chief Statisticians whose fields are most directly involved in the project, plus six director-generals. This group, or occasionally a sub-group from within it, meets at the discretion of the overall PIPES project manager. It offers advice on key strategic issues related to the project, most importantly those pertaining to the allocation of the budget. The other key advisory body is the Unified Enterprise Statistics Program Transition Advisory Committee, known as UTAC, which consists of the directors from the extended Business and Trade Statistics field plus those from Income and Expenditure Accounts Division, Input-Output Division, Business Survey Methods Division and Systems Development Division. UTAC meets weekly and provides advice on practical matters pertaining to the implementation of the UESP. While strictly speaking its role is an advisory one, in reality since the project managers are all members of the committee its recommendations usually are *de facto* project decisions. For example, the committee is asked to "sign-off" on the UES questionnaires before they are sent to the print shop.

The overall PIPES project manager chairs bi-weekly meetings of the Project Managers Committee, consisting of the seven project managers responsible for carrying out the project. In principle, all seven project managers are on the committee, but in practice the committee's work tends to focus on matters related to the UESP, so those responsible for the national accounts and household surveys projects do not usually attend. Senior managers from Systems Development Division and Business Survey Methods Division also serve on the committee. The PIPES Project Managers Committee is the forum in which high-level, strategic and tactical project decisions are made, and where more technical decisions, made within the seven project teams, are coordinated and confirmed. The decisions referred to here are those relating to UES questionnaire and sample design, collection and capture, processing and estimation, business register and tax data development priorities, and UES analysis and dissemination coordination. Issues coming before the committee and the resulting decisions are documented and logged in the Issues and Decisions Support System (IDSS) database, which is available on-line for all managers.

Meeting for two-and-a-half hours every two weeks, the PIPES Project Managers Committee can concern itself only with issues of major importance. More technical decisions pertaining to the details of UESP implementation are made by project teams organized by each of the project managers. These teams vary greatly in size and structure. For example, the Frame Development Project structure is made up of some twenty sub-project teams. The team structure for the UES project, being the largest, consists of five major components as illustrated in the chart. Each of these has its own unique internal decision-making framework. In addition, there are several



cross-cutting advisory or discussion bodies that meet on a regular basis. All of these are listed in the document *PIPES Organization and Decision-Making Structure*, dated August 17, 1998.

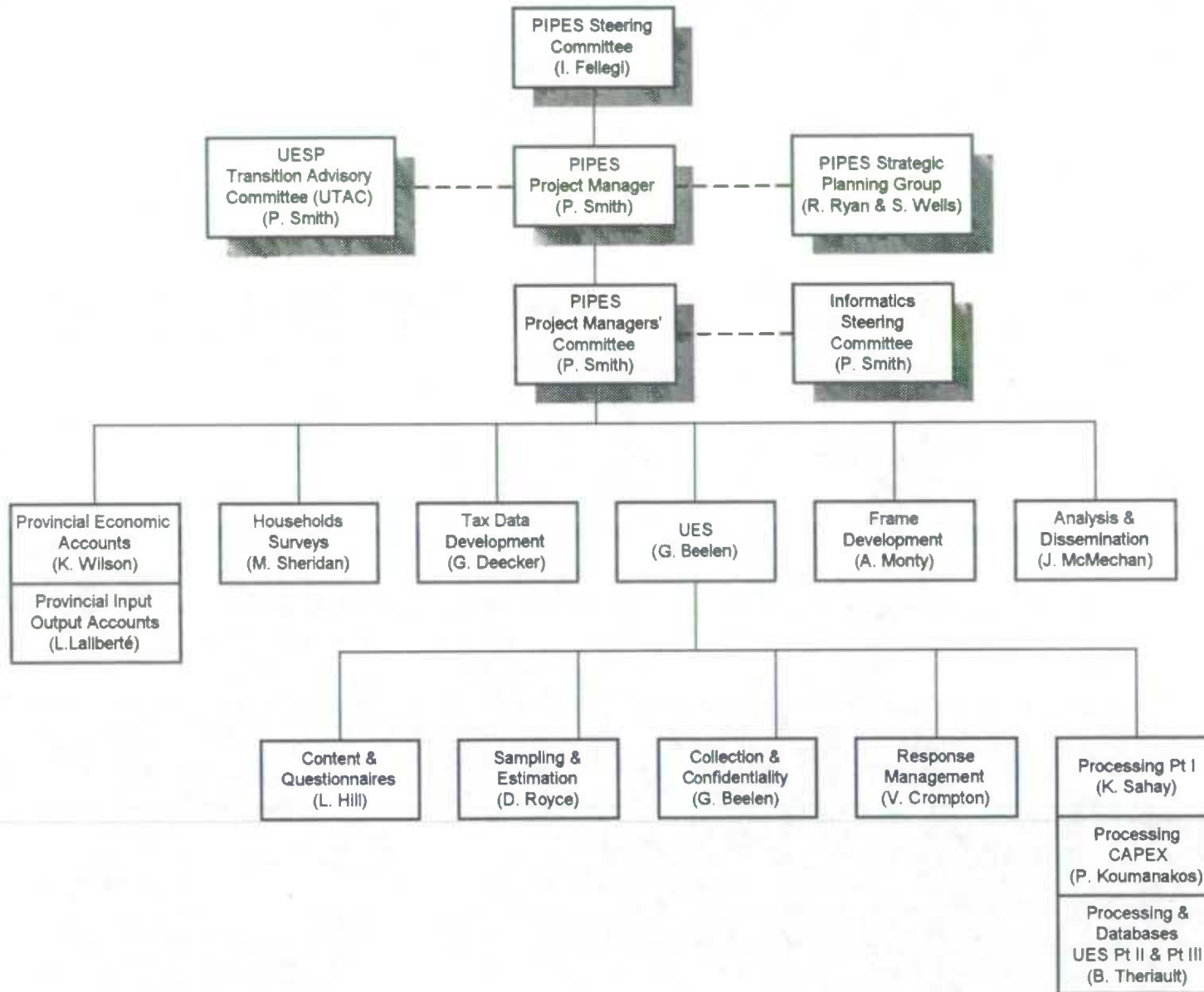
For example, issues relating to data capture and collection are discussed within a committee chaired by the director of the Enterprise Statistics Division, with members from Operations Integration Division, Operations Research and Development Division, Survey Operations Division, Industrial Organization and Finance Division, Systems Development Division, Business Survey Methods Division and Enterprise Statistics Division. Sub-project teams develop plans for collection and capture work and systems, submit them to the committee for review and then carry out those plans. This *modus operandi* is similar to that of the other projects, although each is customized to suit its own particular circumstances and requirements.

In summary, PIPES decision-making takes place within a hierarchical structure, with the Policy Committee at the top and the project managers and their project teams at the bottom. As much as possible, decisions are made at the lower levels of the hierarchy, with the higher levels reviewing those decisions and focussing attention on strategic and tactical matters of major importance and on issues that cut across the different projects. The overall PIPES project manager plays a central role, participating in the PIPES Steering Committee and chairing the PIPES Project Managers Committee, and he is advised by a number of cross-cutting bodies, the most important of which are the PIPES Strategic Planning Group and the UESP Transition Advisory Committee. By in large, this decision-making structure is working quite effectively, although some mid-course adjustments will likely be made in the months ahead, as PIPES approaches its second birthday and begins to move into a more output-oriented phase.



# PIPES DECISION-MAKING STRUCTURE

September 10, 1998.



## Technical Series - Index

PIPES has a series of technical paper reprints primarily for internal purposes. A list of the reprints currently available is presented below. For copies, contact Bonnie Bercik at (613) 951-6790 or Diane Proulx at (613) 951-7192, fax number (613) 951-0411 or write to Statistics Canada, 13<sup>th</sup> Floor, Jean Talon Building, Tunney's Pasture, Ottawa, Ontario, K1A 0T6

1. Unified Enterprise Statistics Program - Project to Improve Provincial Economic Statistics – May 5, 1997 – PIPES Project Managers.
2. PIPES Evaluation Framework – September 15, 1997 – Philip Smith.
3. Report on the Unified Enterprise Survey & Reporting Arrangements Business Consultations - August, 1997 – Larry Murphy, Guy Gellatly and Junior Smith.
4. Update on PIPES Progress: Notes for a Briefing for Federal and Provincial Finance Officials, Halifax, Nova Scotia, March 12, 1997 - Philip Smith
5. An Overview of The Project to Improve Provincial Economic Statistics- November, 1998 - Don Royce, Francine Hardy and George Beelen.
6. Using Databases to Design, Generate and Store Business Questionnaires at Statistics Canada – November 5, 1997 - Alana M. Boltwood.
7. The How and Why of Business Statistics – April 15, 1998 - Elise Mennie.
8. An update on PIPES Fifteen Months into the Project – April 24, 1998 - Philip Smith.
9. Key Provider Manager (KPM) – 1997-98 Annual Report – May 1998 - Vicki Crompton.
10. Unified Enterprise Statistics Program – April 15, 1998 - Reference Database Design Document.-Prepared by: Egidio Smiderle. Contributions from : Nicole Falardeau, Gilles Frenette, Éric Caron, Dave Roberts, Sonia Demers, Jacques Marciel, Bill Walker and Dennis LeBlanc.
11. Impact of the PIPES Funding on the Services Division Programme and Achievements in 1997-98 - April 1998 - Gordon Baldwin
12. PIPES Organization and Decision-Making Structure - August 1998 - Philip Smith
13. The Central Goal of PIPES - November 17, 1997 - Philip Smith
14. The Terminology and Framework of the Unified Enterprise Questionnaire - June 5, 1998 - Philip Smith
15. Realizing and Measuring Quality Improvements in Provincial Economic Accounts - September, 1998 - Philip Smith
16. Annual Report -Ombudsman for Small Business Response Burden - July 1998, - Michael Issa
17. Decision Making in PIPES - October 1, 1998 - Philip Smith
18. Task Force on Electronic Data Reporting - April, 1998 - Guy Parent, Monique Gaudreau, Joe Wilkinson, Doug Zinnicker, Laurie Hill, Denis Leblanc, Mario Menard, Anne Ladouceur, George Andrusiak



68N0003XPB

no. 17

c. 2



**Projet d'amélioration des statistiques  
économiques provinciales**

**Project to Improve Provincial  
Economic Statistics**

**Le processus décisionnel  
du PASEP**

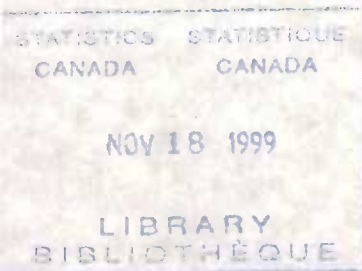
**Decision-Making in  
PIPES**

Série technique

Technical Series

Numéro 17

Number 17



Statistique  
Canada

Statistics  
Canada

Canada

# Le processus décisionnel du PASEP

Ce document donne un aperçu du processus décisionnel du PASEP

## **Note de reconnaissance**

*Le succès du système statistique du Canada repose sur un partenariat bien établi entre Statistique Canada et la population, les entreprises, les administrations canadiennes et les autres organismes. Sans cette collaboration et cette bonne volonté, il serait impossible de produire des statistiques précises et actuelles.*

Pour plus de renseignements sur ce document, veuillez communiquer avec Bonnie Bercik (613) 951-6790 ou Diane Proulx (613) 951-7192  
Télécopieur : (613) 951-0411



# Le processus décisionnel du PASEP

Le 1<sup>er</sup> octobre 1996

Comment prend-on les décisions liées PASEP? La question est souvent posée, mais il n'est pas facile d'y répondre. Le processus décisionnel du PASEP est inévitablement compliqué, étant donné qu'il entraîne des dépenses de millions de dollars dans le cadre d'un grand nombre de sous-projets exécutés par des centaines d'employés. Le présent aperçu a pour objet de fournir une réponse élémentaire et simple à la question. Ce faisant, il doit faire abstraction d'un grand nombre de détails, mais le graphique ci-joint facilitera la compréhension du processus décisionnel.

Au sommet se trouve le Comité directeur du PASEP. Il se compose des huit membres du Comité des politiques et le statisticien en chef en assure la présidence. Ce comité se réunit plusieurs fois chaque année pour examiner l'état d'avancement des travaux, discuter des questions stratégiques clés influant sur le projet et prendre les décisions qui s'imposent.

Sous le Comité directeur du PASEP et relevant de ce dernier, on trouve le gestionnaire du projet du PASEP. Celui-ci est conseillé par deux organismes. Le premier, le Groupe de planification stratégique du PASEP se compose des deux statisticiens en chef adjoints dont les domaines d'activité sont les plus directement liés au projet et de six directeurs généraux. Ce groupe ou, occasionnellement, un sous-groupe constitué de ses membres, se réunit à la discrétion du gestionnaire du projet du PASEP auquel il prodigue des conseils au sujet des questions stratégiques clés influant sur le projet, notamment celles qui portent sur la répartition du budget. Le second, le Comité consultatif sur la transition du PUSE (CCTP), se compose des directeurs des divisions élargies du Secteur de la statistique du commerce et des entreprises, de la Division des comptes des revenus et dépenses, de la Division des entrées-sorties, de la Division des méthodes d'enquêtes-entreprises et de la Division du développement des systèmes. Ce comité se réunit chaque semaine et prodigue des conseils sur des questions pratiques concernant la mise en œuvre du PUSE. À proprement parler, bien que le Comité ait un rôle consultatif, les décisions qu'il prend sont *de facto* des décisions de projet étant donné que les gestionnaires de projet en font tous partie. Par exemple, on sollicite l'approbation écrite du comité avant d'imprimer les questionnaires de l'EUE.

Le gestionnaire du projet du PASEP préside les réunions de quinzaine du Comité des gestionnaires de projet, soit les sept gestionnaires de projet chargés de la mise en œuvre du PASEP. En principe, les sept gestionnaires de projet font partie du Comité, mais comme ses travaux sont essentiellement axés sur des questions liées au PUSE, les gestionnaires de projet liés aux comptes nationaux et aux enquêtes auprès des ménages n'assistent normalement pas aux réunions. En outre, certains gestionnaires de projets principaux de la Division du développement de systèmes et de la Division des méthodes d'enquêtes-entreprises exercent des fonctions au sein du comité. Le Comité des gestionnaires de projet du PASEP constitue le forum où se prennent les décisions de haut niveau, les décisions stratégiques et les décisions de projet tactiques. C'est aussi au niveau de ce comité que sont coordonnées et adoptées des décisions, davantage techniques, prises au sein des sept équipes de projet. Il s'agit de questions liées aux priorités relativement au questionnaire de l'EUE et au plan d'échantillonnage, à la collecte et à la saisie des données, au traitement et à l'estimation, au Registre des entreprises et à l'élaboration des données fiscales, à la coordination de l'analyse de l'EUE et de la diffusion de ses résultats. Les questions débattues par le comité et les décisions qu'il prend sont enregistrées dans la base de données du Système supportant les questions et les décisions (SSQD) que tous les gestionnaires peuvent consulter en direct.

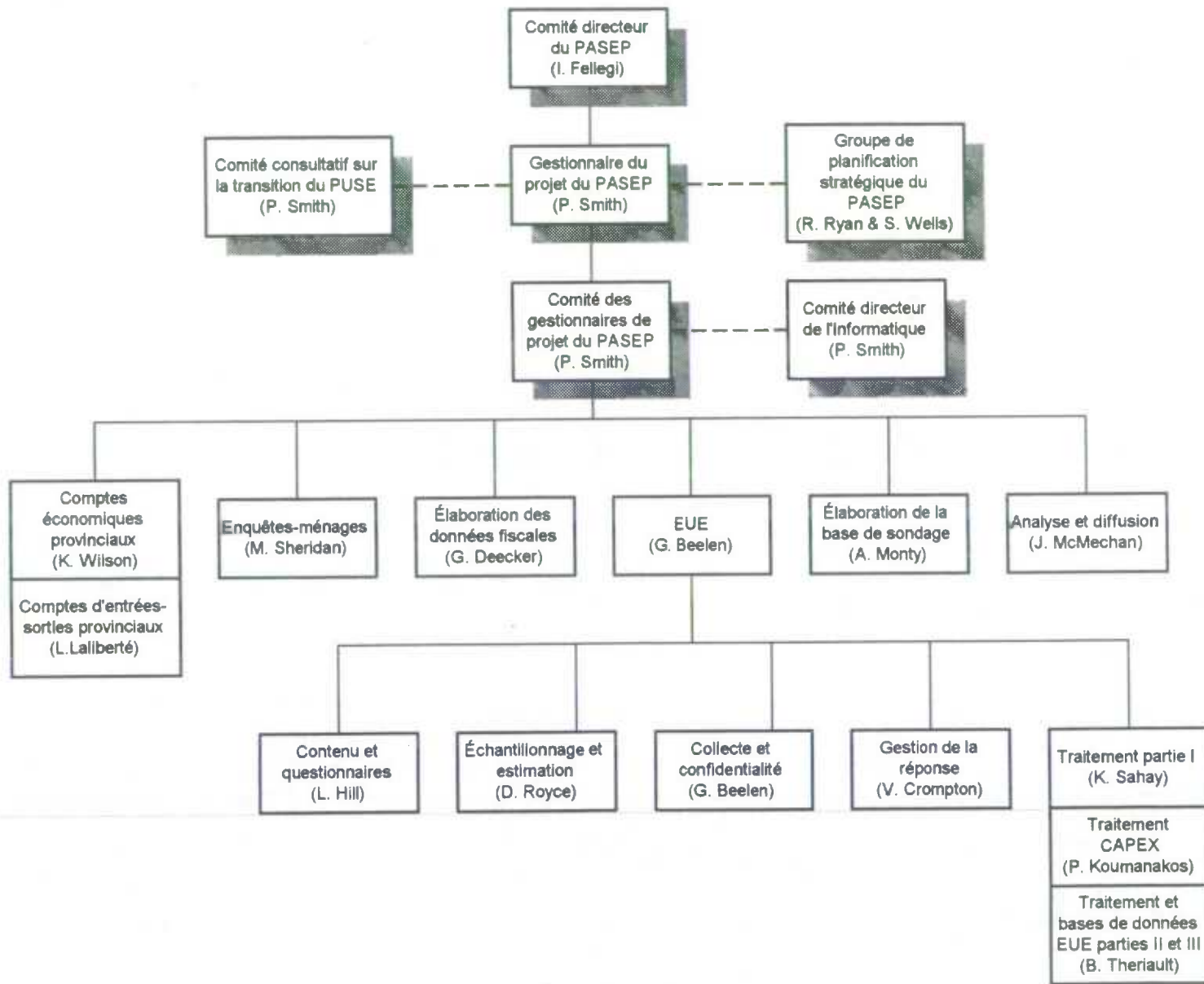
Comme le Comité des gestionnaires de projet du PASEP ne se réunit que pendant deux heures et demie toutes les deux semaines, il ne peut aborder que des questions d'importance majeure.



Les décisions de nature plus techniques liées à la mise en oeuvre du PASEP sont prises par les équipes de projet relevant de chaque gestionnaire de projet. La taille et la structure de ces équipes varient énormément. L'équipe du projet de l'élaboration de la base de sondage, par exemple, se compose d'une vingtaine d'équipes de sous-projet. La structure de l'équipe du PUSE, soit la plus importante pour la taille, regroupe cinq principales composantes, comme on peut le constater sur le graphique. Chacune de ces équipes dispose de son propre cadre interne de prise de décisions. En outre, plusieurs organismes transsectoriels consultatifs ou de discussion se réunissent régulièrement. Tous ces comités et organismes sont listés dans le document intitulé *L'organisation et la structure décisionnelle du PASEP*, daté du 17 août 1998.

Par exemple, les questions liées à la saisie et à la collecte des données sont abordées par un comité présidé par le directeur de la Division de la statistique des entreprises et dont les membres proviennent des divisions des opérations et de l'intégration, de la recherche et du développement des opérations, des opérations des enquêtes, de l'organisation et des finances de l'industrie, du développement de systèmes, des méthodes d'enquêtes-entreprises et de la statistique des entreprises. Les équipes des sous-projets élaborent des plans pour les travaux et les systèmes de collectes et de saisie des données, les soumettent au comité pour examen et les exécutent. Ce mode opératoire est similaire à celui d'autres projets, bien que chacun soit personnalisé à la lumière de circonstances et de besoins particuliers.

En résumé, le processus décisionnel du PASEP se déroule dans le cadre d'une structure hiérarchique ayant à son sommet le Comité d'orientation et à sa base les gestionnaires de projet et leurs équipes respectives. Dans la mesure du possible, les décisions sont prises aux niveaux inférieurs de la hiérarchie, les niveaux supérieurs étudiant les décisions prises aux niveaux inférieurs en se concentrant sur les questions d'ordre stratégique et tactique d'importance majeure et sur des questions intersectorielles. Le gestionnaire du projet du PASEP joue un rôle central : il participe au Comité directeur du PASEP et préside le Comité des gestionnaires de projet; il est conseillé par un certain nombre d'organismes intersectoriels dont les plus importants sont le Groupe de planification stratégique du PASEP et le Comité consultatif sur la transition du PUSE. En général, quoique cette structure décisionnelle se soit révélée assez efficace, on y apportera probablement des modifications à mi-chemin au cours des prochains mois, à l'approche du deuxième anniversaire du PASEP et à la veille d'une phase davantage axée sur les produits.



## Série technique - Index

Dans le cadre du PASEP, on a réimprimé une série de documents techniques, principalement pour usage interne. Voici la liste des réimpressions disponibles. Pour obtenir des copies communiquez avec Bonnie Bercik au (613) 951-6790 ou Diane Proulx au (613) 951-7192, numéro de télécopieur (613) 951-0411 ou écrire à Statistique Canada, 13<sup>ème</sup> étage, Immeuble Jean Talon, Parc Tunney, Ottawa, Ontario, K1A 0T6

1. Programme unifié des statistiques sur les entreprises - Projet d'amélioration des statistiques économiques provinciales.- le 5 mai, 1997 – Programme de Gestionnaire du PASEP
2. Cadre d'évaluation du PASEP – 15 septembre, 1997- Philip Smith.
3. Rapport sur l'Enquête unifiée sur les entreprises et les modalités de déclaration - Consultations auprès des entreprises: août 1997- Larry Murphy, Guy Gellatly et Junior Smith.
4. Bilan de l'évolution du PASEP : Notes d'une séance d'information à l'intention des représentants fédéral et provinciaux des finances, qui a eu lieu à Halifax (Nouvelle-Écosse), le 12 mars, 1997 - Philip Smith.
5. Aperçu du Projet d'amélioration des statistiques économiques provinciales – novembre, 1997 - Don Royce, Francine Hardy et George Beelen.
6. Des bases de données pour la conception, la génération et le stockage des questionnaires-entreprises à Statistique Canada – le 5 novembre, 1997 - Alana M. Boltwood.
7. La statistique des entreprises : sa raison d'être – le 15 avril, 1998- Elise Mennie.
8. Bilan du PASEP 15 mois après son lancement – le 24 avril, 1998 - Philip Smith.
9. Programme des gestionnaires des répondants clés (GRC) – Rapport annuel pour 1997-1998 – mai 1998 – Vicki Crompton.
10. Programme unifié des statistiques sur les entreprises – le 15 avril, 1998 - Document de conception de la base de données de référence – Préparé par : Egidio Smiderle. Avec la collaboration de : Nicole Falardeau, Gilles Frenette, Eric Caron, Dave Roberts, Sonia Demers, Jacques Marcil, Bill Walker et Dennis LeBlanc.
11. Répercussions du financement du PASEP sur le programme et les réalisations de la Division des services en 1997-1998 - avril 1998 - Gordon Baldwin
12. L'organisation et la structure décisionnelle du PASEP - le 17 août, 1998 - Philip Smith
13. Les buts principaux du PASEP - le 17 novembre - Philip Smith
14. Terminologie et cadre de référence du questionnaire de l'Enquête unifiée sur les entreprises - le 5 juin, 1998 - Philip Smith
15. Amélioration de la qualité des statistiques économiques provinciales et mesure des changements apportés - août 1998 - Philip Smith
16. Rapport annuel - Médiateur Fardeau de réponse de la petite entreprise - juillet 1998 - Michael Issa
17. Le processus décisionnel du PASEP le 1<sup>er</sup> octobre 1998
18. Groupe de travail sur le déclaration électronique des données (DED) - avril, 1998 - Guy Parent, Monique Gaudreau, Joe Wilkinson, Doug Zinnicker, Laurie Hill, Denis Leblanc, Mario Menard, Anne Ladouceur, George Andrusiak



# Decision-Making in PIPES

This document outlines the decision making process in PIPES

## Note of appreciation

*Canada owes the success of its statistical system to a long-standing partnership between Statistics Canada, the citizens of Canada, its businesses, governments and other institutions. Accurate and timely statistical information could not be produced without their continued cooperation and goodwill.*

For further information on the materials covered in this paper, please contact Bonnie Bercik (613) 951-6790 or Diane Proulx (613) 951-7192  
Fax: (613) 951-0411

October, 1998  
Ottawa

