NOT FOR LOAN
NE S'EMPRUNTE PAS

68N0003XPB

no. 64

c. 1

Project to Improve Provincial Economic Statistics

The Challenge of Collecting Quality Data from Large Enterprises:

Lessons learned from the Key Provider Manager Approach

Projet d'amélioration des statistiques économiques provinciales

Le défi que représente la collecte de données de qualité auprès des grandes entreprises :

Enseignements tirés de la stratégie des gestionnaires des répondants clés

Technical Series

Number 64

Série technique

Numéro 64

STATISTICS CANADA STATISTIQUE CANADA
NOV 24 2000
LIBRARY
BIBLIOTHÈQUE

Available also on the StatCan INTRANET site /
Disponible aussi sur le site INTRANET de StatCan

Internet: www.statcan.ca

Statistics Canada Statistique Canada

Canada

The Challenge of Collecting Quality Data from Large Enterprises:

Lessons learned from the Key Provider Manager Approach

Canada's top 300 enterprises represent about one-third of the country's output in terms of gross business revenues. Incomplete or inaccurate reporting on their part could significantly impact the quality and accuracy of the statistical estimates produced by Statistics Canada. In 1997 The Key Provider Manager Program (KPM) was initiated to address this concern.

The KPM acts as a focal point, facilitating communication and addressing the issues and concerns of both the agency and these key data providers. KPMs each manage a portfolio of enterprises and are responsible for articulating and rationalising the Agency's data requirements, negotiating reporting arrangements, analysing data coherence and managing response burden.

Key Provider Managers provide the agency with a unique, crosscutting view from which to look at the most significant enterprises in the Canadian economy. With this 'big picture' perspective, KPMs are well positioned to address the coherence of enterprise data, the magnitude of survey response burden, and the many issues that affect the quality and timeliness of business survey reporting for large and complex enterprises.

This paper will explore some of the 'lessons learned' during the initial three years of the KPM program.

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

November 2000
Ottawa

The Challenge of Collecting Quality Data from Large Enterprises:

Lessons learned from the Key Provider Manager Approach

This paper was presented at the Second International Conference on Establishment Surveys (ICES - II) in Buffalo, New York, on June 19, 2000.

Monique Gaudreau and Janet Hughes , Statistics Canada
Monique Gaudreau, Statistics Canada, Room 1105 Main Bldg., Ottawa, Ontario, K1A 0T6, Canada
gaudmon@statcan.ca

Key Words: partners, respondent, coherence

1. Introduction

1.1 Mandate of the Key Provider Manager (KPM) Program

The top 300 enterprises in Canada account for about one-third of all economic activity and present a challenge to Statistics Canada (STC) in terms of the complete and accurate measurement of their economic activity. The fundamental objectives of the KPM Program are to enhance Statistics Canada's working relationships with large, complex enterprises, and particularly though not exclusively the 300 largest, to improve response in terms of timeliness, completeness and accuracy and to increase the quality and coherence of the data.

The program began in 1997 with a portfolio of 25 enterprises from the top 300 list. The following criteria were used to make the initial selection:

- enterprises having expressly stated their desire to have a single focal point in Statistics Canada were the first priority;
- nominations by stakeholder divisions within Statistics Canada of enterprises with inconsistent reporting profiles;
- the requirement to have reasonable regional and industrial representation;
- large and complex statistical structure with establishments in more than one industry and/or province.

These criteria are still used today and the program has expanded to cover over 166 enterprises, 65 from the top 300. The balance of the enterprises includes 70 intrinsically linked to the 65 as well as 31 enterprises added to the KPM program at either the request of the enterprise or a subject matter division.

1.2 Role of the Key Provider Manager (KPM) and Statistics Canada Partners

The Key Provider Managers (KPMs) act as focal points within Statistics Canada and determine counterpart focal points within the target enterprises in order to build tailored relationships. The KPM is responsible for articulating and rationalizing STC data requirements, negotiating the necessary reporting arrangements and ensuring data from component parts of the enterprise can be linked into a coherent data framework.

The KPM is also responsible for resolving data inconsistencies and for managing response burden related to the broad range of data collection activity. By obtaining an understanding of how the financial and production data are maintained by these enterprises, the KPM can streamline their individual reporting arrangements and look at alternative reporting methods such as utilizing existing reports and alternative formats to reduce burden. For coherence purposes, the data collected from the enterprise, and data collected from establishments, must fit together as a single, inter-related set of information, be internally consistent, comprehensive and unduplicated. From the "big picture" optic, the KPM is uniquely positioned to address enterprise data coherence.

The KPM approach works in a large part due to the many partners who collaborate with the program, sharing their enterprise intelligence, contacts and survey-specific expertise.

Internally, co-operation and communication were important from the outset of the program. The KPM program relies on a network of players in various divisions throughout the Agency. To ensure the necessary information about KPM enterprises is shared with Statistics Canada personnel, divisional co-ordinators were identified in over 20 divisions that undertake business surveys as well as in the Business Register and collection areas. These co-ordinators disseminate within their divisions information on KPM enterprises, such as reporting arrangements and trip reports and also co-ordinate the response to KPM requests for survey coverage, reporting histories, data files, etc. The program relies on the profile managers of the Business Register for accurate and timely information about legal and operational structures. Analytical and survey-specific expertise is provided by many subject matter divisions whereas important information about response history and reporting relationships is provided by survey operations divisions.

Many assumptions and expectations put forward in the program planning and development stages were quickly put to the test once the actual trip preparation and enterprise meetings got underway. Some held true while others became lessons learned. The following section describes some of the lessons learned by the Key Provider Manager Program during the initial three years of the program.

2. Lessons learned by the Key Provider Manager Program

Need a "champion" to get partners on board

In order for the program to take root at Statistics Canada, the support of senior management is essential. The KPM program was and is strongly supported at the corporate level of Statistics Canada. Senior managers from partner divisions in the Agency were involved from the start in developing the vision and guiding the implementation of the program. The KPM program relies on a senior management Steering Committee to provide guidance and direction on corporate issues. Agency partners are an important part of the KPM program: this partnership effort involves

subject matter staff, collection staff, business register profilers and a variety of other Bureau employees. On the surface, it might seem the KPM idea would be warmly and immediately embraced by everyone concerned. However, there was a long-established *status quo* within which each survey program managed its own respondent community. There was little co-ordination among surveys, meaning that a single large enterprise might find itself dealing simultaneously with 10 or more "Statistics Canada's" , each one with its own particular agenda. Moving from this decentralized approach to the highly co-ordinated KPM model does not happen as easily as might first be assumed. The Bureau must do a balancing act, insofar as it wishes to keep individual surveys going smoothly while at the same time dealing with large enterprises in a more coherent and fair manner. The specific and the general sometimes appear to be in conflict.

Looking for a challenge?

During the planning phases of the KPM Program and before initial staffing commenced the skill profile for the KPM emphasized a strong background in corporate accounting with good interpersonal and communication skills. The job also seemed well suited to some of our economist recruits who would benefit from exposure to a broad range of business surveys after having completed a couple of other developmental assignments within the Bureau as part of their training plan. The Program used the Corporate Assignment Division (CAD) at Statistics Canada to facilitate the staffing of most of the KPM positions. CAD manages an internal temporary assignment program that allows staff to move within the Agency to gain job experience without losing the permanent position in their home division. This allowed employees with the right skill sets, who were interested in the challenge of starting a new program, access to this unique job opportunity in the Agency.

Complementary skill sets and varying backgrounds promote team-work

Staffing the original six KPM positions resulted in a mixture of experience and expertise from a variety of backgrounds within the organization. One KPM had extensive experience in business profiling, another strong corporate planning skills, two were economists, one was a senior informatics advisor and one had survey collection management experience. With no one individual having all the answers, the KPMs worked closely together to learn from one another and to share experiences and approaches, building on one another's expertise.

Communication and problem solving skills are critical

While an accounting background is useful, once the program was under way, it became apparent that "interpersonal and communication skills" were paramount. KPMs must be able to think fast on their feet and be comfortable working in 'the grey zone' where there may be no single right answer. They must be effective negotiating with all levels of management and capable of taking charge of situations to effect a positive outcome for all partners. Technical skills such as accounting can be addressed with training. By last year, when permanent staffing was undertaken for the KPM positions, it was apparent that the KPM profile would suit candidates with some breadth of job experience, especially dealing with senior management, and was perhaps not the ideal developmental assignment for new economists.

Difficult to develop a training plan for such a diverse group

A training plan was developed for the KPMs that included business accounting, business organizations (survey frame), survey concepts, methodology and processes for all STC surveys, team building and business etiquette.

While the component parts of the training program were available, it was logistically difficult to organize training because of the diverse needs of the group. In the end each KPM brought their background of experience to the team, and many of the training gaps in the areas of business frame and survey concepts were addressed from within the group. Once the initial program set-up was completed, new KPMs were able to move quickly to establish relationships with their enterprises with limited formal training and the assistance offered by other team members. However, it takes at least a year to gain sufficient understanding of the processes, data content and other issues surrounding data collection from these enterprises.

Combination of training and experience gained by KPMs can lead to high attrition rates

Year three has seen a significant turnover in KPMs due to the many opportunities available to them as a result of their experience and skill profile. This is a problem across the government sector as a whole and particularly at Statistics Canada where expansion is causing rapid turnover in programs. Management is currently looking at ways of providing growth and career development within the scope of the KPM program to retain staff over a longer term.

Once a KPM enterprise, always a KPM enterprise

Having built the KPM program on developing relationships with these enterprises, it is not difficult to see why staff turnover would be a major concern. Once the service has been established with an enterprise it falls to the program to maintain the relationship and provide continuity of support. This continuing support applies both to the enterprise and the internal partners, even in the face of staff changes in the program. We have yet to assess how successful we have been in ensuring a smooth transition when KPM personnel changes occur.

If it's not broken...

Understandably, there were initial concerns at the working level from the subject matter, collection and business frame areas about the impact of the 'single point of contact' model. Subject matter areas were concerned their data requirements would be traded-off by the KPM during negotiations and they would lose control over collection for key enterprises. In practice, although KPMs represent a single point of contact for the enterprise with the Agency, they do not disturb existing reporting arrangements or interfere with regular collection processes except when requested to do so by either the enterprise or the subject matter areas. The KPM became the point of contact that divisions could go to when they wanted answers or needed problems resolved quickly, rather than a barrier to their relationship with the enterprises. A few enterprise focal points chose to co-ordinate all survey reporting for their enterprise personally, while the majority was content to leave existing collection arrangements in place.

Will the KPM trade off my data for another survey?

The enterprise focal point, usually a senior financial manager, was often influential in resolving reporting problems throughout the enterprise. In meetings with the enterprise to discuss burden or reporting difficulties, KPMs looked at the issues and priorities respondents faced and if required, negotiated reporting arrangements that respected that reality. This sometimes meant 'backing off' for the short term to accommodate these priorities or indeed, trading-off one survey for another. The goal was clear, however. KPMs wanted to build long term reporting arrangements that were both workable for the survey areas and agreed to by the respondent. The 'big picture' optic afforded the KPM also facilitated the sharing of business intelligence and the timely intervention and resolution of reporting difficulties.

Once you have a track record, the demand may exceed your capacity

The KPM program has established a good track record over the past three years. The initial hesitancy to nominate some of the most important companies to the program has changed, as the program has been able to demonstrate that the KPM approach works. Currently, the program has a growing list of nominations that exceeds resource capacity.

The KPM program also receives *ad hoc* requests from partners to address reporting concerns raised by respondents. Since these cases require immediate attention they present a problem for workload management in the KPM program. Once the KPM is involved with the enterprise it inevitably becomes part of that KPM's portfolio. In the month of December 1999 for example, four intervention cases were referred to KPMs.

As with any program, resources are limited. The program is approaching capacity with its current resource base: It has not yet included all of the top 300 enterprises and additionally, requests from partners for KPM intervention continue.

Need to start with a current view of enterprise legal and operating structures

An important component of the information kit for each KPM was an up-to-date, accurate representation of the legal and operating structures of each enterprise in their portfolio, with the resultant surveys.

For many of the KPM enterprises, Statistics Canada had out-of-date legal and operating structures. This resulted in much greater than necessary time and effort required to initiate the first contact with the enterprise and to remedy the inaccuracies brought to the KPM's attention during the initial meetings.

Today's highly volatile environment of corporate mergers and acquisitions has strained the Agency's capacity to maintain up-to-date business profiles. This in turn has meant that KPMs are spending much of their time updating survey coverage and reporting arrangements that reflect reality.

"They get how many questionnaires?"

It was important to have an exhaustive inventory of all surveys, along with the coverage, contacts and reporting history, before the initial meeting with the enterprise focal point. The inventory of surveys is critical to the KPM's discussions with the enterprise and to the assessment and management of the overall response burden. Initially it was difficult to pull together response information from our vast survey and infrastructure resources in a timely fashion. The burden of gathering this information fell on the newly appointed KPM co-ordinators in each division. At the start, KPMs sometimes found themselves face to face with respondents who personally received surveys that were not included on our inventory list. Until such time as all surveys draw their samples from the central business register and use common identifiers there is a risk that components of these large and complex enterprises will be missed.

"I'm from the government and I'm here to help you..."

Because the initial group of KPM enterprises was typically composed of problem reporters, we assumed our biggest challenge would be first to "get in the door" and next to convince senior management contacts of the value of the program to their organization. What actually transpired,

time after time, was that managers were gratified to finally meet in person with someone representing an Agency viewpoint and were extremely pleased with the "single focal point" approach.

An influential senior contact is invaluable

Initially, KPMs seeks out a single focal point in the enterprise, preferably at a senior level within the organization: a Controller, Vice President or Director of External Reporting. The enterprise focal point however, cannot always co-ordinate the survey activity within these large organizations. The KPM often requires multiple contacts, typically 2-4 within each enterprise in order to facilitate the collection of survey data. However, time and again it is the focal point contact and his influence in the organization that provides results. A challenge currently faced by the program is to ensure that this key contact disburses relevant information about the KPM to the appropriate staff within the organization. All survey respondents in an organization should be aware that the KPM can assist them with any survey-related issues.

Plan for turnover in enterprise focal points

The current North American economic environment of heavy merger and acquisition activity, coupled with what appears to be increased mobility among the financial and accounting personnel of many large organizations, has meant the KPMs have had to spend an appreciable amount of time establishing relationships with new contacts. We have experienced a turnover rate of between 20 and 25% annually among focal points. The extent of the turnover was unexpected and has had a significant impact on program workloads.

Confidentiality concerns more effectively addressed in person

Much preparation was done by the KPMs before their first meetings in anticipation of confidentiality concerns. Respondents to Statistics Canada surveys are notified through various introductory letters, pamphlets, and inserts regarding the stringent measures taken to protect their confidentiality. It is always difficult to know how much, if any of this material is read. For the most part, large corporations have a general sense that their data are protected by the Agency even if they may not be aware of the particular procedures in place to accomplish this. However, in circumstances when the information is especially sensitive, the respondent may be reluctant to divulge the information even to Statistics Canada. So far, the KPMs have been able to satisfy any respondent concerns, and in the face-to-face milieu, it seems these assurances have additional credibility. Overall there were fewer expressed concerns surrounding confidentiality than originally expected.

Managing heavy burden is a challenge

Addressing response burden proved to be somewhat more challenging than confidentiality concerns. Response burden can be described and perceived in many ways and inevitably has a direct impact on the quality of the data reported (or not) by the respondent. In most cases, once the KPMs pulled together the inventory of surveys, there was no doubt that the reporting burden on these enterprises was significant, however one chooses to define the term. Due to their statistical importance, KPM enterprises were usually part of the take-all sample for a large number of regular, *ad hoc* or special surveys. A large, complex, multi-NAICS enterprise could have hundreds of establishments in sample - multiplied by some number of sub-annual surveys and the burden becomes substantial. The KPM approach helped to minimize this burden, negotiating toward a win/win outcome for both the enterprise and the subject matter areas. Because of their one-on-one relationship, KPMs are able to offer respondents customized solutions and, as the KPMs' knowledge of the enterprise increases, so do the opportunities to ease the reporting burden for these respondents. Utilizing existing management reports,

accommodating divisional or regional reporting, resolving coverage, contact, follow-up and timing issues have been effective in helping KPMs to minimize the burden.

Tailored reporting arrangements are "a must"

Both the enterprise and the Agency benefit from having an enterprise-wide view of the survey collection relationship for these important data providers. Tailored reporting arrangements are required if we expect to accurately measure economic activity while managing response burden. KPMs must customize the Agency's generic survey-taking to suit the enterprise operations and financial reporting structure as well as adjusting data collection and follow-up to avoid peak financial and planning cycles. Staying on top of contact changes in the enterprise is also critical if we are to expect timely response, especially for sub-annual surveys.

2+2 =5? Did we miss something?

Coherence analysis, by which we mean checking to ensure the survey information provided for individual business units within an enterprise is consistent with the consolidated income statement and balance sheet data provided for the enterprise as a whole, is an important aspect of the KPM role at Statistics Canada. The initial analysis of data received from an enterprise is done in the context of the industry for which the data are being reported and does not lead to the reconciliation of the many components of the enterprise. The KPM approach provides the Agency with a unique opportunity to analyse the complete set of data received from the enterprise. The coherence analysis, although limited to date, has revealed some data gaps and duplication.

Electronic Data Reporting - they're very interested but most aren't quite ready

Exploring electronic data reporting with a view to reducing response burden, has been an eye-opener. Our initial assumption was that most of these large enterprises would have sophisticated and centralized electronic management reporting systems in place. To the contrary, we have discovered that many remain fairly decentralized due to the nature of their business and their management structure. Many have just come through a major migration to new financial software, precipitated by a requirement for Y2K compliance. In the long run these new systems may yield opportunities for centralized and electronic reporting.

3. Conclusions

This program has focused efforts to improve data quality on the survey population that is most important to the Agency's business estimates. By developing relationships with some of the largest enterprises in Canada, the program has made significant strides in improving response rates, data quality and timeliness with these respondents. Senior management within these enterprises appreciates the Agency's efforts toward rationalizing and integrating collection activities. They view the KPM Program as evidence of governments' recent change of attitude towards businesses and are encouraged by the sense of co-operation, understanding, flexibility and assistance provided by the KPM. Focal points like to be able to put 'a face' to Statistics Canada and to know they have an advocate in their dealings with the Agency.

By opening the lines of communication we have gained insights into corporate culture, globalization trends and e-commerce developments. We have listened to respondents and demonstrated our commitment to take action to address their concerns. The KPM experience has taught us a great deal about improving the way we do business, not only with the most significant enterprises, but with all our data providers.

4. Acknowledgements

The authors wish to thank the following Key Provider Managers for their valuable contribution in preparing this paper: Christine Arsenault, Rachel Bernier, Wilf Bozzato, Stéphane Dufour, Sylvie Lapointe, Brian McGuire, Michelle Rivet, Marc St-Denis, Donna Stephens and Doug Zinnicker. Additionally the authors would like to thank the following managers for their assistance in reviewing the draft and providing valuable comments: George Andrusiak, Wayne Baxter, George Beelen, and Phillip Smith.

Technical Series - Index

November 7, 2000

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, 13th 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 – Guy Gellatly, Larry Murphy 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 1997 – George Beelen, Francine Hardy and Don Royce.

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 – January 1999 – Elise Mennie. *(Not for external dissemination)*

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. A Framework for Planning Unified Enterprise Survey Data Collection – October 28, 1998 – Alana Boltwood.

11. Impact of the PIPES Funding on the Services Division Programme and Achievements in 1997-98 – April 1998 – Gordon Baldwin. *(Not for external dissemination)*

12. PIPES Organization and Decision-Making Structure – August 17, 1998 – Philip Smith. *(Not for external dissemination)*

13. The Central Goal of PIPES – November 17, 1997 – Philip Smith.

14. The Terminology and Framework of the Unified Enterprise Questionnaire – Revised March 1999 – Philip Smith.

15. Realizing and Measuring Quality Improvements in Provincial Economic Accounts – August 1998 – Philip Smith.

16. Annual Report 1997-98 – Ombudsman for Small Business Response Burden – July 1998, – Michael Issa. *(Not for external dissemination)*

17. Decision Making in PIPES – October 1, 1998 – Philip Smith.

18. Task Force on Electronic Data Reporting – April, 1998 – George Andrusiak, Monique Gaudreau, Laurie Hill, Anne Ladouceur, Denis Leblanc, Mario Ménard, Guy Parent, Joe Wilkinson, Doug Zinnicker.

19. PIPES Information Package – October 1998 – Philip Smith.

20. UES and the Non-Business Sectors – September 17, 1997 – Art Ridgeway.

21. CATS User Guide – April 1998 – Janet Howatson. *(Not for external dissemination)* Not available

22. Report on Collection and Data Capture Operation OID for UES 1997 – September 3, 1998 – Anne Ladouceur. *(Not for external dissemination)*

23. SDD Contribution to PIPES 1998-1999 – September 1998 – Shirley Dolan.

24. The Harmonized Sales Tax Revenue Allocation Formula – August 1998 – Karen Hall. *(Not for external dissemination)*

25. Task Group on Data Acquisition Strategy Report – July 22, 1998 – François Maranda and Don Royce.

26. Roles and Responsibilities in the Unified Enterprise Statistics Program – December 15, 1998 – George Andrusiak, Richard Barnabé, Albert Meguerditchian, Ray Ryan and Philip Smith. *(Not for external dissemination)*

27. Paper on the Project to Improve Provincial Economic Statistics from the Joint IASS/IAOS Conference – July 22, 1998 – Don Royce.

28. Respondent Relations Task Force – March 5, 1999 – Wayne Smith.

29. Response Analysis Follow-up Survey – March 1999 – Kristen Underwood.

30. Data Sharing Information Package – March 1999 – John Crysdale. *(Not for external dissemination)*

31. Coherence Analysis – Case Study from the Key Provider Manager Program – April 23, 1999 – Rachel Bernier and Julie Mandeville.

32. Evaluation of Collection Support Material used during the 1997 Unified Enterprise Survey – November 16, 1998 – Yvele Paquette.

33. Waiver Information Package – May 1999 – John Crysdale. *(Not for external dissemination)*

34. The PIPES Plan for 1999-00 – June 14, 1999 – Philip Smith. *(Not for external dissemination)*

35. BTS + Forum Post-conference Actions – April 1999 – Cornwall Conference Participants.

36. Report of the Task Force on Sources of Business Information – March 1999 – Vicki Crompton and Mark Marcogliese.

37. Field 5 Task Force Report on Improving Generic Boards – August 1999 – Mel Jones.

38. Study of Business Survey Questionnaires – June 1999 – Jason Gilmore.

39. Complexity Scale for Business Questionnaires – June 1999 – Jason Gilmore.

40. Update on PIPES – September 1999 – Philip Smith.

41. Exclusion Thresholds & Sampling Practices for Business Surveys – Implementation Strategy – September 1999 – Implementation Strategy Team.

42. Use of Tax Data in the Production of Provincial Economic Statistics – October 1999 – Peter Bissett.

43. Data Quality Survey 1996 – March 1999 – Ed Bunko. *(Not for external dissemination)*

44. Estimates of Information Cost to Business Respondents, 1998 – September 16, 1999 – Linda Grant and Michael Issa. *(Not for external dissemination)*

45. Data Security Task Force – January 1999 – Mark Steski. *(Not for external dissemination)*

46. Key Provider Manager Program – 1998-99 Program Report – June 1999 – Monique Gaudreau.

47. Treatment of Head offices and other support units in the UES – October 1999 – Charles Delorme.

48. UES Walkthrough – December 6, 1999 – Philip Smith.

49. The UES Strategy to Combine Enterprise, Establishment and Legal-Entity Data – November 29, 1999 – Philip Smith.

50. The Data Quality of the 1997 Unified Enterprise Survey (UES) Pilot – January 10, 2000 – Stuart Pursey.

51. Options for the Survey of Household Spending – January 2000 – Cynthia Baumgarten, David Binder, Louis-Marc Ducharme, Alison Hale, Albert Meguerditchian, Mike Sheridan, M.P. Singh, Philip Smith, Maryanne Webber, Brian Williams, Karen Wilson. *(Not for external dissemination)* AWAITING APPROVAL BY MIKE SHERIDAN

52. PIPES Budget Targets for 2001-02 and Beyond – March 28, 2000 – Project Management Team. *(Not for external dissemination)*

53. Unincorporated Business Statistics from the Tax Estimates Program – March 8, 2000 – Philip Smith.

54. PIPES and the Use of Statistics for Administrative Purposes – April 12, 2000 – Philip Smith.

55. Information Manual for Interviewers on the 1999 Survey of the Construction Industry – February 2000 – Claude Grenier. *(Not for external dissemination)*

56. The Conceptual and Practical Evolution of the Unified Enterprise Survey Integrated Questionnaire – May 2000 – Mario A. Vella and Annette Laurent.

57. Statistics Canada's Broad Strategy for Business Statistics – May 25, 2000 – Philip Smith.

58. Calendarizing Business Survey Data – June 2000 – Peter S. Tarassoff.

59. Report of the Task Force on Disclosure Avoidance Practices for Business Data – October 2000 – Daphne Bennett, John Crysdale, Ziad Ghanem, Pat Grainger, Tony Labillois, Serge Lavallée, Jackie Leblanc, Robert Masse, Bruno Pépin, Randall Sheldrick, Leslie Shinder, Patricia Whitridge and Elaine Wilson. *(Not for external dissemination)*

60. Coherence Analysis of Large Enterprise Data – June 2000 – Monique Gaudreau and Jim Tebrake.

61. An Overview of the 1998 GIFI Database – July 26, 2000 – Jennifer Sarah Jones.

62. Head Offices and Other Ancillary Units in the Unified Enterprise Survey – May 2000 – Malika Hamdad and Michel Tessier.

63. Exploring the Potential of EDA: Illustrated with examples from the Canadian Food Services Industry Annual Survey – June 2000 – Jim Tebrake, Daphne Bennett and Larry Murphy.

64. The Challenge of Collecting Quality Data from Large Enterprises: Lessons learned from the Key Provider Manager Approach – June 2000 – Monique Gaudreau and Janet Hughes.

Other documents

PIPES Project Structure – Revised October 2000
Confidentiality of Statistical Data – April 1995 – D. Binder and L. Desramaux
The Business Register Hellerman Autocoder Project – November 1999 – Business Register Division (English version only)
The Why of Business Surveys – March 2000

Le défi que représente la collecte de données de qualité auprès des grandes entreprises :

Enseignements tirés de la stratégie des gestionnaires des répondants clés

Les 300 plus grandes entreprises du Canada représentent environ le tiers de la production nationale si l'on se fonde sur les revenus bruts d'entreprise. Par conséquent, une déclaration incomplète ou inexacte de leur part pourrait avoir un effet considérable sur la qualité et sur l'exactitude des estimations statistiques que produit Statistique Canada. En 1997, le Bureau a lancé le Programme des gestionnaires des répondants clés (GRC) pour répondre à cette préoccupation.

Les GRC sont des coordonnateurs statistiques qui facilitent les communications et s'efforcent de résoudre les problèmes soulevés tant par Statistique Canada que par les répondants clés. Chaque GRC est responsable d'un portefeuille particulier d'entreprises pour lesquelles il doit articuler et justifier les exigences du Bureau en matière de données, négocier les modalités de déclaration, analyser la cohérence des données et gérer le fardeau de réponse.

Les gestionnaires des répondants clés donnent à Statistique Canada un coup d'œil unique, transectoriel, sur les entreprises les plus importantes pour l'économie canadienne. Grâce à cette perspective d'ensemble, les GRC sont bien placés pour juger de la cohérence des données, évaluer l'ampleur du fardeau de réponse qui pèse sur les entreprises et résoudre les nombreux problèmes qui influent sur la qualité et sur l'actualité des données recueillies dans le cadre des enquêtes-entreprises auprès des grandes entreprises complexes.

Le présent article examine certains « enseignements » tirés du Programme des GRC au cours des trois premières années de son existence.

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

Novembre 2000
Ottawa

Le défi que représente la collecte de données de qualité auprès des grandes entreprises :

Enseignements tirés de la stratégie des gestionnaires des répondants clés

Cette communication a été présentée à la Deuxième Conférence internationale sur les enquêtes-établissements (CIEE - II) à Buffalo, New York, le 19 juin 2000.

Monique Gaudreau et Janet Hughes , Statistique Canada
Monique Gaudreau, Statistique Canada,
bureau 1105 Immeuble principal, Ottawa (Ontario), K1A 0T6, Canada
gaudmon@statcan.ca

Mots-clés : partenaires, répondants, cohérence.

1. Introduction

1.1 Mandat du Programme des gestionnaires des répondants clés (GRC)

Les 300 plus grandes entreprises du Canada représentent environ le tiers de l'activité économique nationale et l'évaluation complète et exacte de leur activité économique pose un défi à Statistique Canada (SC). Les objectifs fondamentaux du Programme des GRC consistent à améliorer les relations de travail de Statistique Canada avec les grandes entreprises complexes, surtout, quoique non exclusivement, les 300 plus grandes entreprises, en vue d'améliorer l'actualité, la complétude et l'exactitude des déclarations, ainsi que la qualité et la cohérence des données.

Le programme a débuté en 1997 avec un portefeuille de 25 entreprises sélectionnées parmi les 300 premières de la liste. Les critères appliqués pour procéder à la sélection initiale étaient les suivants :

- accorder la plus haute priorité aux entreprises ayant manifesté explicitement le désir de ne traiter qu'avec un seul coordonnateur statistique à Statistique Canada;
- sélectionner ensuite les entreprises présentant, selon les divisions spécialisées de Statistique Canada, un profil irrégulier de déclaration;
- assurer une représentation raisonnable des régions et des branches d'activité;
- viser les grandes entités statistiques complexes comptant des établissements dans plus d'une branche d'activité et (ou) d'une province.

Ces critères continuent d'être appliqués aujourd'hui et le programme a été élargi pour couvrir plus de 166 entreprises, dont 65 parmi les 300 plus importantes. Le reste du portefeuille englobe 70 entreprises intrinsèquement liées au 65 susmentionnées, ainsi que 31 entreprises intégrées au Programme des GRC à leur demande ou à celle de la division spécialisée.

1.2 Rôle des gestionnaires des répondants clés (GRC) et des partenaires à Statistique Canada

Le gestionnaire des répondants clés (GRC) joue le rôle de coordonnateur statistique à Statistique Canada et détermine quels sont ses homologues dans les entreprises visées, afin de nouer des liens personnalisés. Il lui incombe d'articuler et de justifier les exigences de SC en matière de données, de négocier les modalités de déclaration nécessaires et de veiller à ce que les données fournies par les diverses composantes de l'entreprise puissent être regroupées en un ensemble de données cohérentes.

Le GRC est également chargé de résoudre les problèmes de cohérence des données et de gérer le fardeau de réponse inhérent au large éventail d'activités de collecte des données. En se familiarisant avec les méthodes de mise à jour des données financières et des données sur la production des entreprises dont il a la charge, le GRC peut simplifier les modalités de déclaration applicables à une entreprise particulière et rechercher d'autres méthodes de déclaration, comme l'utilisation de rapports existants ou d'autres présentations, en vue de réduire le fardeau de réponse. Pour des raisons de cohérence, les données recueillies auprès de l'entreprise et celles recueillies auprès des établissements doivent pouvoir être regroupées en un ensemble unique de renseignements interdépendants, cohérents, complets et non répétitifs. Grâce à sa « perspective d'ensemble », le GRC est particulièrement bien placé pour aborder la question de la cohérence des données fournies par de l'entreprise.

Le Programme des GRC donne de bons résultats, en grande partie grâce au nombre de partenaires qui y collaborent et mettent en commun leur connaissance particulière des entreprises, leurs contacts et leur expérience dans le domaine des enquêtes.

À l'interne, la collaboration et la communication ont été deux éléments importants dès le lancement du programme. Ce dernier s'appuie sur un réseau d'intervenants appartenant aux diverses divisions du Bureau. Pour s'assurer que tous les employés de Statistiques Canada concernés aient accès aux renseignements nécessaires sur les entreprises visées par le Programme des GRC, plus de 20 divisions qui réalisent des enquêtes-entreprises, ainsi que la division du Registre des entreprises et celles chargées de la collecte de données ont désigné des coordonnateurs divisionnaires. Ces coordonnateurs diffusent dans leur division les renseignements sur les entreprises qui participent au Programme des GRC, notamment les modalités de déclaration et les rapports de visite, et coordonnent aussi la réponse aux demandes des GRC en ce qui concerne la couverture des enquêtes, les antécédents de déclaration, les fichiers de données, etc. Les gestionnaires des répondants clés se fient sur les profils d'entreprises établis par les spécialistes du Registre des entreprises pour obtenir des renseignements exacts et à jour sur les structures juridique et opérationnelle des entreprises. Nombre de divisions spécialisées offrent des compétences analytiques et spécialisées, tandis que les divisions des opérations d'enquête fournissent des renseignements précieux sur les antécédents de réponse et les relations avec les répondants.

Nombre d'hypothèses et d'attentes énoncées lors de la planification et de la mise au point du programme ont été rapidement mises à l'épreuve quand ont commencé les préparatifs réels des visites et des réunions avec les représentants des entreprises. Si certaines ont été confirmées, d'autres ont permis de tirer des leçons. La section qui suit décrit certaines enseignements tirés du Programme des gestionnaires des répondants clés durant les trois premières années de son existence.

2. Enseignements tirés du programme des gestionnaires des répondants clés

Nécessité d'un « champion » pour rallier les partenaires

L'appui de la haute direction est essentiel si l'on veut enraciner le Programme des gestionnaires des répondants clés à Statistique Canada. Le programme des GRC avait l'appui de tout le Bureau et l'a encore dans une large mesure. Les cadres supérieurs des divisions qui collaborent au programme ont donné dès le départ leur avis quant à la vision et à la mise en œuvre de ce dernier. Les membres du Programme des GRC comptent aussi sur l'orientation des membres du Comité directeur de la haute direction pour résoudre les questions qui concernent à l'ensemble du Bureau. Les divisions de Statistiques Canada qui participent au programme sont un élément important de ce dernier. L'effort de collaboration s'étend aux employés des divisions spécialisées, à ceux des divisions chargées de la collecte des données, aux analystes du Registre des entreprises chargés d'établir les profils des entreprises et à divers autres employés du Bureau. À première vue, il semblait que les personnes concernées embrasseraient d'emblée et avec enthousiasme le concept des GRC. Toutefois, un *statu quo* établi de longue date voulait que chaque programme d'enquête s'occupe de son propre groupe de répondants. La coordination entre les diverses enquêtes était si médiocre qu'une grande entreprise traitait parfois simultanément avec une dizaine de « Statistique Canada » ayant chacun des objectifs particuliers. La transition de cette approche décentralisée au modèle hautement coordonné des GRC ne s'est pas produite aussi aisément qu'on aurait pu l'imaginer au départ. Le Bureau doit trouver un juste équilibre entre la bonne marche des enquêtes individuelles et le traitement plus cohérent et plus juste des grandes entreprises. Or, il semble y avoir parfois contradiction entre le spécifique et le général.

Prêt à relever un défi?

Les compétences attendues des GRC ont été précisées durant les phases de planification du programme, avant de combler les postes. Le profil ainsi établi insistait surtout sur de solides connaissances en comptabilité, un bon entregent et la capacité de bien communiquer. Ce genre de poste semblait bien convenir à certains économistes nouvellement recrutés qui profiteraient de l'exposition à une gamme variée d'enquêtes-entreprises après quelques affectations à des tâches de développement au sein du Bureau dans le cadre de leur programme de formation. Les responsables du programme se sont adressés à la Division des affectations spéciales (DAS) de Statistique Canada afin de pourvoir facilement les postes de GRC. La DAS gère un programme interne d'affectations provisoires qui permet aux employés d'occuper divers postes au sein du Bureau en vue d'acquérir de l'expérience sans perdre leur poste permanent à leur division d'attache. Cette démarche a permis aux employés qui possédaient l'ensemble approprié de compétences et qui étaient prêts à relever le défi que pose le lancement d'un nouveau programme de considérer cette possibilité unique d'emploi offerte par Statistique Canada.

Les ensembles complémentaires de compétences et les antécédents professionnels variés favorisent le travail d'équipe

La dotation des six premiers postes de GRC a produit un mélange de compétences et d'expertise provenant de diverses sphères d'activités du Bureau. L'un des GRC possède une grande expérience en ce qui concerne les profils d'entreprise, un autre possède des connaissances approfondies en planification, deux sont des économistes, un autre est un conseiller principal en informatique et le dernier est spécialisé en gestion de la collecte des données d'enquête. Puisqu' aucun ne possèdent les réponses à toutes les questions, les GRC collaborent étroitement en

mettant en commun leurs connaissances, leur expérience et leurs méthodes et en tirant parti du savoir les uns des autres.

La capacité de communiquer et de résoudre les problèmes est essentielle

Les connaissances en comptabilité sont certes utiles, mais une fois que le programme a été lancé, il est devenu évident que « l'entregent et la capacité de communiquer » sont des compétences primordiales. Les GRC doivent être capables de réfléchir rapidement, sur le tas, et de travailler dans la « zone grise » où aucune réponse n'est la meilleure. Ils doivent aussi être de bons négociateurs à tous les paliers de gestion et se montrer capables de prendre certaines situations en main de sorte que le dénouement soit positif pour toutes les parties concernées. Le manque de compétences techniques, quant à lui, comme les connaissances en comptabilité, peut être comblé grâce à une formation appropriée. L'année dernière, à l'époque où a débuté la dotation permanente des postes de GRC, il était manifeste que le profil de compétences attendu des GRC correspondait plutôt à celui de candidats ayant déjà des antécédents professionnels assez variés, particulièrement en ce qui concerne les rapports avec la haute direction, et que ce genre de poste ne représentait peut-être pas l'affectation de formation idéale pour de jeunes économistes.

L'élaboration d'un plan de formation s'adressant à un groupe aussi divers est compliquée

On a élaboré à l'intention des GRC un programme de formation couvrant la comptabilité d'entreprise, l'organisation de l'entreprise (base de sondage), les concepts, la méthodologie et les processus de toutes les enquêtes de Statistique Canada, la création d'équipes et l'étiquette du monde des affaires.

Même en ayant cerné les composantes individuelles du programme de formation, l'organisation logistique de ce dernier a été difficile à cause de la diversité des besoins du groupe. En dernière analyse, chaque GRC a fait profiter tous les autres membres du groupe de son expérience et nombre de lacunes du programme de formation en ce qui concerne la base de sondage des entreprises et les concepts d'enquête ont été comblées par les membres du groupe. Une fois la première mise au point du programme achevée, les nouveaux GRC ont pu établir rapidement des liens avec les entreprises qui leur avaient été désignées et n'ont eu besoin que d'une formation officielle limitée grâce à l'aide offerte par les autres membres de l'équipe. Néanmoins, on estime qu'il faut au moins un an pour arriver à bien comprendre les processus, le contenu des données et d'autres problèmes que pose la collecte des données auprès de ces entreprises.

La combinaison de la formation reçue et de l'expérience acquise par les GRC peut causer un taux élevé d'érosion de l'effectif

Un renouvellement important des GRC à eu lieu la troisième année du programme. Cette situation tient au fait que le profil d'expérience et de compétences qu'ils acquièrent leur ouvre de nombreuses perspectives d'emploi. Ce problème s'observe dans le secteur public dans son ensemble, mais en particulier à Statistique Canada, où l'expansion cause un renouvellement rapide des programmes. Les membres de la direction recherchent à l'heure actuelle des moyens d'offrir des perspectives d'avancement et de perfectionnement professionnel dans le cadre du Programme des GRC afin de retenir les employés à plus long terme.

Une fois dans le Programme des GRC, une entreprise y demeure

Puisque le Programme des GRC a été mis en place pour nouer des liens avec les entreprises visées, il est facile de comprendre pourquoi le roulement du personnel est problématique. Une fois le service mis en place pour une entreprise, il incombe aux responsables du programme de maintenir les liens et d'offrir un appui permanent. Ce soutien continu doit s'appliquer non seulement à l'entreprise, mais aussi aux partenaires internes, même si les membres de l'équipe des gestionnaires des répondants clés changent. Nous ne savons pas encore dans quelle mesure nous réussissons à assurer une transition harmonieuse quand un GRC est remplacé par un autre.

Si cela fonctionne...

Naturellement, au départ, les employés des divisions spécialisées et des divisions chargées de la collecte des données et du Registre des entreprises se sont inquiétés des conséquences qu'aurait le modèle du « coordonnateur unique ». Les divisions spécialisées craignaient que les négociations du GRC avec les entreprises les obligent à accepter des compromis quant aux données requises et de perdre ainsi le contrôle de la collecte des données auprès d'entreprises importantes. En réalité, même s'il joue le rôle d'un agent de liaison unique entre l'entreprise et le Bureau, le GRC ne modifie pas les modalités de déclaration existantes ni n'interfère avec le processus courant de collecte des données, sauf si l'entreprise ou la division spécialisée le lui demande. Le GRC est un coordonnateur que les divisions peuvent consulter pour obtenir des réponses à leurs questions ou résoudre rapidement certains problèmes, plutôt qu'un obstacle à leurs relations avec les entreprises. Les coordonnateurs statistiques de quelques entreprises choisissent de coordonner personnellement la réponse de leur entreprise à toutes les enquêtes, mais la majorité sont heureux de se conformer aux modalités de collecte déjà établies.

Le GRC compromettra-t-il la collecte de mes données au profit de celles d'une autre enquête?

Dans de nombreux cas, le coordonnateur statistique de l'entreprise, qui est habituellement un cadre supérieur de gestion des finances, joue un rôle déterminant dans la résolution des problèmes de déclaration par les divers secteurs de l'entreprise. Lors des réunions avec les représentants de l'entreprise en vue de discuter du fardeau de réponse ou des difficultés de déclaration, le GRC a examiné les problèmes et les priorités des répondants et, au besoin, négocié des modalités de déclaration tenant compte de ces contraintes. Parfois, il a fallu accepter un « retrait » à court terme où, en effet, le remplacement d'une enquête par une autre afin de respecter les priorités. Néanmoins, l'objectif était clair. Le GRC souhaitait établir des modalités de déclaration de longue durée convenant à la fois à la division spécialisée et aux répondants. La « perspective d'ensemble » qu'a le GRC facilite aussi le partage des renseignements sur l'entreprise et l'intervention rapide en vue de résoudre les problèmes de déclaration.

Une fois le succès établis, la demande pourrait excéder la capacité

Le Programme des GRC a produit de bons résultats au cours des trois dernières années. L'hésitation initiale a affecter certaines des entreprises les plus importantes au programme a disparu à mesure que l'on a pu prouver que la stratégie donnait de bons résultats. À l'heure actuelle, la liste des entreprises désignées pour participer au programme augmente et la demande excède les ressources disponibles.

Le Programme des GRC reçoit aussi des demandes ponctuelles de partenaires qui cherchent à répondre à certaines questions soulevées par les répondants au sujet de la déclaration. Ces cas, qui nécessitent une attention immédiate, posent un problème de gestion de la charge de travail à l'équipe du programme. En effet, une fois qu'un GRC intervient auprès d'une entreprise, celle-ci commence inévitablement à faire partie de son portefeuille d'entreprises. Ainsi, en décembre 1999, les GRC ont reçu quatre demandes d'intervention de ce genre.

Comme pour tout autre programme, les ressources sont limitées et, compte tenu de celles qui existent à l'heure actuelle, le Programme des GRC tourne presque à pleine capacité. Pourtant, les 300 plus grandes entreprises n'y sont pas encore toutes incluses et les demandes d'intervention ponctuelles continuent de se multiplier.

Nécessité d'avoir au départ des renseignements à jour sur les structures juridique et opérationnelle de l'entreprise

L'un des éléments importants de la trousse d'information remise aux GRC est une représentation exacte et à jour des structures juridique et opérationnelle de chaque entreprise faisant partie de leur portefeuille accompagnée de la liste des enquêtes résultantes.

Les renseignements que possède Statistique Canada sur les structures juridique et opérationnelle de bon nombre d'entreprises visées par le Programme des GRC n'étaient pas à jour. Par conséquent, les GRC ont dû consacrer beaucoup plus de temps et d'effort que prévu à la première prise de contact avec l'entreprise et à la correction des inexactitudes portées à son attention durant les premières rencontres.

Le climat très instable de fusion et d'acquisition d'entreprises permet difficilement à Statistique Canada de tenir a jour les profils d'entreprises existants. Par conséquent, les GRC consacrent une grande partie de leur temps à mettre à jour le champ d'observation de l'enquête et à établir des modalités de déclaration qui reflètent la réalité.

« Combien de questionnaires reçoivent les entreprises ? »

Il importe de dresser la liste complète des enquêtes auxquelles participe une entreprise et de préciser les antécédents en ce qui concerne la couverture, les personnes-ressource et la déclaration avant la première rencontre avec le coordonnateur statistique de l'entreprise. Il est indispensable d'obtenir la liste des enquêtes afin que le GRC puisse en discuter avec les représentants de l'entreprise et gérer le fardeau global de réponse. Au départ, il a été difficile de réunir rapidement les renseignements sur le profil de réponse des entreprises à partir de la vaste infrastructure d'enquête du Bureau. Les coordonnateurs divisionnaires du Programme des GRC ont dû se charger de cette tâche. Il est arrivés au début que certains GRC se trouvent en face de répondants qui avaient reçu des questionnaires d'enquêtes qui ne figuraient pas sur le liste établie par Statistique Canada. Tant que l'on ne sélectionnera pas les échantillons de toutes les enquêtes à partir du Registre central des entreprises en se servant d'identificateurs communs, il est probable que certaines composantes des grandes entreprises complexes soient oubliées.

« Je représente le gouvernement et je suis ici pour vous aider... »

Comme le premier groupe d'entreprises sélectionnées pour participer au Programme des GRC comptait généralement des entreprises posant des problèmes de déclaration, nous avons supposé que la plus grande difficulté consisterait à « passer la porte », puis à convaincre les membres de la haute direction de la valeur du programme pour leur organisation. Or, nous avons constaté, cas après cas, que les membres de la direction étaient heureux de rencontrer en

personne un représentant du Bureau et fort satisfaits de concept du « coordonnateur statistique unique ».

Le contact avec un membre influent de la haute direction est inestimable

Au départ, les GRC recherchent un coordonnateur statistique unique dans l'entreprise, de préférence parmi les membres de la haute direction, par exemple un contrôleur ou un vice-président ou directeur de l'information financière. Toutefois, cette personne n'est pas toujours capable de coordonner toutes les activités d'enquête si l'entreprise est très grande. Souvent, le GRC doit s'adresser à plusieurs personnes-ressources, habituellement de deux à quatre, au sein d'une entreprise afin de faciliter la collecte des données d'enquête. Néanmoins, de temps à autre, le coordonnateur statistique de l'entreprise est la personne qui, grâce à son influence dans l'organisation, obtient les résultats. La difficulté qui se pose à l'heure actuelle aux responsables du programme est de s'assurer que cette personne-ressource principale transmette les renseignements pertinents sur le GRC aux employés appropriés de l'entreprise. Toutes les personnes qui, au sein de l'organisation, doivent répondre aux enquêtes devraient savoir que le GRC peut les aider à résoudre les problèmes que posent éventuellement les enquêtes.

Planification pour faire face au renouvellement des coordonnateurs statistiques des entreprises

Le climat de fusions et d'acquisitions d'entreprises qui caractérise l'économie nord-américaine à l'heure actuelle, conjugué à la mobilité croissante des spécialistes des finances et de la comptabilité recrutés par nombre de grandes entreprises signifie que les GRC ont dû consacrer une grande partie de leur temps à nouer des liens avec de nouvelles personnes-ressources. Le taux annuel de renouvellement des coordonnateurs statistiques d'entreprise est de l'ordre de 20 % a 25 %. L'importance inattendue du renouvellement a augmenté considérablement la charge de travail de l'équipe du programme.

L'intervention personnelle est le meilleur moyen d'aplanir les préoccupations concernant la divulgation des renseignements

Avant leur première rencontre avec les représentants des entreprises, les GRC se sont préparés minutieusement en prévision des questions concernant la confidentialité des renseignements recueillis. les entreprises qui participent aux enquêtes de Statistique Canada reçoivent des lettres d'introduction, des brochures et des encarts qui les renseignent sur les mesures rigoureuses prises par le Bureau pour s'assurer qu'aucun renseignement confidentiel ne soit divulgué. Il est toujours difficile de savoir dans quelle mesure ces documents sont lus, si tant est qu'ils le soient. La plupart des grandes entreprises ont une notion générale de la protection de leurs données par le Bureau, même si elles ne sont pas au courant des mesures particulières prises pour assurer cette protection. Cependant, si les renseignements sont particulièrement délicats, le répondant peut hésiter à les divulguer même à Statistique Canada. Jusqu'à présent, les GRC ont réussi à rassurer complètement les répondants et les apaisements semblent avoir plus de crédibilité s'ils sont prodigués en personne. Dans l'ensemble les craintes concernant la confidentialité des renseignements ont été moins nombreuses que prévu.

La gestion du lourd fardeau de réponse pose un vrai défi

La résolution du problème du fardeau de réponse pose un défi plus grand que les questions concernant la confidentialité des données. Le fardeau de réponse peut être décrit et perçu de diverses façons et a inévitablement un effet direct sur la qualité des données déclarées (ou non) par le répondant. Dans la plupart des cas, après avoir examiné la liste des enquêtes, le GRC

s'est rendu compte que le fardeau de réponse qui pesait sur les entreprises dont il avait la charge était considérable quels que soient les termes choisis pour le définir. Étant donné leur importance statistique, les entreprises visées par le Programme des GRC font habituellement partie de l'échantillon à tirage complet d'un grand nombre d'enquêtes régulières, ponctuelles ou spéciales. Une grande entreprise complexe couvrant plusieurs branches d'activité du SCIAN pourrait avoir des centaines de ses établissements dans un échantillon et, si l'on multiplie ce chiffre par le nombre d'enquêtes infra-annuelles, le fardeau devient considérable. Le Programme des GRC a permis de réduire au minimum ce fardeau tout en négociant des conditions qui produisent un résultat favorable aussi bien pour l'entreprise que pour la division spécialisée. Étant donné leurs contacts personnels avec les représentants des entreprises, les GRC arrivent à proposer aux répondants des solutions personnalisées et, à mesure qu'ils se familiarisent avec les entreprises qui leur sont assignées, sont de plus en plus souvent capables d'alléger le fardeau qui pèse sur ces entreprises. Utiliser les rapports de gestion existants, tenir compte des rapports produits par les divisions ou les régions, résoudre les problèmes concernant la couverture, les personnes-ressources, le suivi et les échéanciers sont des mesures qui ont toutes aidé les GRC à réduire au minimum le fardeau de réponse.

Les modalités personnalisées de déclaration sont « indispensables »

Dans le cas des grandes entreprises, le fait de considérer les opérations de collecte des données à l'échelle de l'entreprise profite autant à Statistique Canada qu'à l'entreprise. Nous devons adopter des modalités personnalisées de déclaration si nous voulons mesurer correctement l'activité économique tout en gérant le fardeau de réponse. Les GRC doivent personnaliser le processus générique d'enquête du Bureau afin de le modeler sur les opérations de l'entreprise et sur la structure de ses états financiers, et adapter la collecte des données et le suivi de façon à éviter les périodes d'activité intense des cycles financiers et de planification. Se tenir au courant du renouvellement des personnes-ressources dans l'entreprise est également essentiel si l'on veut obtenir une réponse dans les délais prévus, particulièrement dans le cas des enquêtes infra-annuelles.

2+2 =5? Quelque chose nous a-t-il échappé?

L'analyse de cohérence, qui consiste à s'assurer que les renseignements fournis par une entreprise pour les diverses unités fonctionnelles concordent avec les données de l'état des résultats et du bilan consolidés produits pour l'entreprise dans son ensemble est un aspect important du rôle du GRC à Statistique Canada. L'analyse préliminaire des données fournies par une entreprise est effectuée dans le contexte de la branche d'activité pour laquelle les données sont déclarées et ne permet pas le rapprochement des données sur les nombreuses composantes de l'entreprise. Le Programme des GRC donne à Statistique Canada une occasion unique d'analyser l'ensemble complet des données fournies par l'entreprise. L'analyse de cohérence, quoique limitée jusqu'à présent, a permis de repérer certaines lacunes et certaines données en double.

Collecte électronique des données - Les entreprises sont fort intéressées mais la plupart ne sont pas encore prêtes

Examiner la possibilité de recueillir électroniquement les données en vue de réduire le fardeau de réponses a été une expérience révélatrice. Nous imaginions au départ que la plupart des grandes entreprises visées par le programme possèdent un système électronique perfectionné et centralisé de production de rapports de gestion. Nous avons toutefois constaté que nombre d'entre elles demeurent assez décentralisées à cause de la nature de leurs activités et de leur structure de gestion. Plusieurs de ces entreprise viennent à peine d'achever la transition à un nouveau logiciel financier précipitée par la nécessité de se conformer au modèle de l'an 2000. À

long terme, ce nouveau système pourrait leur permettre de centraliser la production électronique de rapports.

3. Conclusion

Le Programme des gestionnaires des répondants clés a concentré ses efforts d'amélioration de la qualité des données sur la population d'entreprises qui influence le plus les estimations économiques produites par Statistique Canada. En nouant des liens avec quelques-unes des entreprises canadiennes les plus importantes, les gestionnaires des répondants clés ont réussi à améliorer considérablement le taux de réponse de ces entreprises, ainsi que la qualité et l'actualité des données qu'elles fournissent. Les membres de la haute direction de ces entreprises apprécient les efforts déployés par Statistique Canada en vue de simplifier et d'intégrer les activités de collecte des données. Ils voient dans le Programme des GRC une preuve de la modification récente de l'attitude du gouvernement à l'égard des entreprises et jugent encourageant le sentiment de collaboration, de compréhension, de souplesse et de soutien que leur procure le GRC. Les coordonnateurs statistiques des entreprises apprécient le fait de pouvoir donner « un visage » à Statistique Canada et d'avoir quelqu'un pour défendre leur cause auprès du Bureau.

En établissant des lignes de communication, nous avons pu nous faire une meilleure idée de la culture des entreprises, des tendances à la mondialisation et de l'évolution du commerce électronique. Nous avons écouté les répondants et montré que nous sommes déterminés à prendre des mesures pour répondre à leurs préoccupations. L'expérience des GRC nous a permis de découvrir de nombreux moyens d'améliorer notre méthode de collecte des données auprès non seulement des entreprises les plus importantes, mais de tous les fournisseurs de données.

4. Remerciements

Les auteurs remercient les gestionnaires des répondants clés qui suivent de leur contribution inestimable à la rédaction du présent rapport : Christine Arsenault, Rachel Bernier, Wilf Bozzato, Stéphane Dufour, Sylvie Lapointe, Brian McGuire, Michelle Rivet, Marc St-Denis, Donna Stephens et Doug Zinnicker. Les auteurs remercient aussi les membres suivants de la direction d'avoir participé à la révision de l'ébauche du rapport et d'avoir formulé des commentaires précieux : George Andrusiak, Wayne Baxter, George Beelen et Phillip Smith.

Série technique - Index

7 novembre, 2000

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, 13e 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 – le 15 septembre 1997 – Philip Smith.

3. Rapport de l'Enquête unifiée sur les entreprises et les modalités de déclaration – Consultations auprès des entreprises – août 1997 – Guy Gellatly, Larry Murphy 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 – George Beelen, Francine Hardy et Don Royce.

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 – janvier 1999 – Elise Mennie. *(Diffusion interne seulement)*

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. Un cadre de planification de la collecte des données de l'Enquête unifiée sur les entreprises – le 28 octobre 1998 – Alana Boltwood.

11. Répercussions du financement du PASEP sur le programme et les réalisations de la Division des services en 1997-1998 – avril 1998 – Gordon Baldwin. *(Diffusion interne seulement)*

12. L'organisation et la structure décisionnelle du PASEP – le 17 août 1998 – Philip Smith. *(Diffusion interne seulement)*

13. Les buts principaux du PASEP – le 17 novembre 1997 – Philip Smith.

14. Terminologie et cadre de référence du questionnaire de l'Enquête unifiée sur les entreprises – Révisé en mars 1999 – Philip Smith.

15. Amélioration de la qualité des statistiques économiques provinciales et mesure des changements apportés – août 1998 – Philip Smith.

16. Rapport annuel 1997-1998 – Médiateur – Fardeau de réponse de la petite entreprise – juillet 1998 – Michael Issa. *(Diffusion interne seulement)*

17. Le processus décisionnel du PASEP le 1er octobre 1998 – Philip Smith.

18. Groupe de travail sur la déclaration électronique des données (DED) – avril 1998 – George Andrusiak, Monique Gaudreau, Laurie Hill, Anne Ladouceur, Denis Leblanc, Mario Ménard, Guy Parent, Joe Wilkinson, Doug Zinnicker.

19. Trousse d'information sur le PASEP – octobre 1998 – Philip Smith.

20. L'EUE et les secteurs non commerciaux – le 17 septembre 1997 – Art Ridgeway.

21. Le guide de l'utilisateur du SASC – avril 1998 – Janet Howatson. *(Diffusion interne seulement) Non disponible*

22. Compte rendu de la collecte et la saisie de données DOI pour l'EUE de 1997 – le 3 septembre 1998 – Anne Ladouceur. *(Diffusion interne seulement)*

23. Contribution prévue de la DDS au PASEP, 1998-1999 – septembre 1998 – Shirley Dolan.

24. La formule de répartition des recettes de la taxe de vente harmonisée – août 1998 – Karen Hall. *(Diffusion interne seulement)*

25. Groupe de travail sur l'acquisition des données auprès des entreprises – le 22 juillet 1998 – François Maranda et Don Royce.

26. Rôles et responsabilités dans le cadre du Programme unifié des statistiques sur les entreprises – le 15 décembre 1998 – George Andrusiak, Richard Barnabé, Albert Meguerditchian, Ray Ryan et Philip Smith. *(Diffusion interne seulement)*

27. Document sur le Projet d'amélioration des statistiques économiques Provinciales de la conférence mixte de l'AISE/AISO – le 22 juillet 1998 – Don Royce.

28. Groupe de travail sur les relations avec les répondants – le 5 mars 1999 – Wayne Smith.

29. Enquête de suivi et d'analyse des réponses – mars 1999 – Kristen Underwood.

30. Dossier d'information sur le partage des données – mars 1999 – John Crysdale. *(Diffusion interne seulement)*

31. Analyse de cohérence – Étude de cas du programme des Gestionnaires des répondants clés – le 23 avril 1999 – Rachel Bernier et Julie Mandeville.

32. Évaluation des documents de soutien de la collecte utilisés durant l'Enquête unifiée sur les entreprises de 1997 – le 16 novembre 1998 – Yvele Paquette.

33. Trousse d'information sur les renonciations – mai 1999 – John Crysdale. *(Diffusion interne seulement)*

34. Plan du PASEP pour 1999-2000 – le 14 juin 1999 – Philip Smith. *(Diffusion interne seulement)*

35. Forum SCE + Mesures de suivi de la conférence – avril 1999 – Participants de la conférence de Cornwall.

36. Rapport du groupe d'étude des sources d'information sur les entreprises – mars 1999 – Vicki Crompton et Mark Marcogliese.

37. Rapport du Groupe de travail du secteur 5 sur l'amélioration de la dotation générique – août 1999 – Mel Jones.

38. Étude des questionnaires des enquêtes auprès des entreprises – juin 1999 – Jason Gilmore.

39. Échelle de complexité des questionnaires sur les entreprises – juin 1999 – Jason Gilmore.

40. Rapport sur l'avancement du PASEP– septembre 1999 – Philip Smith.

41. Seuils d'exclusion et méthodes particulières d'échantillonnage pour les enquêtes-entreprises – Stratégie de mise en oeuvre – septembre 1999 – L'Équipe de la stratégie de la mise en oeuvre.

42. Utilisation des données fiscales pour la production des statistiques économiques provinciales – octobre 1999 – Peter Bissett.

43. Enquête sur la qualité des données de 1996 – mars 1999 – Ed Bunko. *(Diffusion interne seulement)*

44. Estimations des coûts d'information pour les entreprises répondantes, 1998 – le 16 septembre 1999 – Linda Grant et Michael Issa. *(Diffusion interne seulement)*

45. Groupe de travail de la sécurité des données – janvier 1999 – Mark Steski. *(Diffusion interne seulement)*

46. Programme des gestionnaires des répondants clés – Rapport de programme pour 1998-1999 – juin 1999 – Monique Gaudreau.

47. Traitement des sièges sociaux et autres unités de support dans l'EUE – le 28 octobre 1999 – Charles Delorme.

48. Tour d'horizon de l'EUE – le 6 décembre 1999 – Philip Smith.

49. Stratégie de l'EUE en vue de combiner les données au niveau de l'entreprise, de l'établissement et de l'entité légale – le 29 novembre 1999 – Philip Smith.

50. La qualité des données de l'Enquête-pilote unifée de 1997 auprès des entreprises (EUE) – le 10 janvier 2000 - Stuart Pursey.

51. Options pour l'Enquête sur les dépenses des ménages – janvier 2000 – Cynthia Baumgarten, David Binder, Louis-Marc Ducharme, Alison Hale, Albert Meguerditchian, Mike Sheridan, M.P. Singh, Philip Smith, Maryanne Webber, Brian Williams, Karen Wilson. *(Diffusion interne seulement)* EN ATTENTE DE L'APPROBATION DE MIKE SHERIDAN

52. Budget projeté du PASEP pour les exercices 2001-2002 et ultérieurs – le 28 mars 2000 – Équipe de gestion de projet. *(Diffusion interne seulement)*

53. Statistiques sur les entreprises non constituées en société du Programme des estimations fiscales – le 8 mars 2000 – Philip Smith.

54. Le PASEP et l'utilisation des statistiques à des fins administratives – le 12 avril 2000 – Philip Smith.

55. Manuel d'information des intervieweurs – Enquête de 1999 sur l'industrie de la construction – février 2000 – Claude Grenier. *(Diffusion interne seulement)*

56. Évolution conceptuelle et pratique du questionnaire intégré de l'Enquête unifiée auprès des entreprises – mai 2000 – Mario A. Vella et Annette Laurent.

57. Stratégie générale de Statistique Canada relativement à la statistique des entreprises – le 25 mai 2000 – Philip Smith.

58. La calendrialisation des données des enquêtes-entreprises – juin 2000 – Peter S. Tarassoff.

59. Rapport du Groupe de travail sur les pratiques de contrôle de la divulgation des données sur les entreprises – octobre 2000 – Daphne Bennett, John Crysdale, Ziad Ghanem, Pat Grainger, Tony Labillois, Serge Lavallée, Jackie Leblanc, Robert Masse, Bruno Pépin, Randall Sheldrick, Leslie Shinder, Patricia Whitridge et Elaine Wilson. *(Diffusion interne seulement)*

60. Analyse de la cohérence des données sur les grandes entreprises – juin 2000 – Monique Gaudreau et Jim Tebrake.

61. Aperçu de la base de données de l'IGRF 1998 – le 26 juillet 2000 – Jennifer Sarah Jones.

62. Sièges sociaux et autres unités de soutien dans le cadre de l'Enquête unifiée auprès des entreprises – mai 2000 – Malika Hamdad et Michel Tessier.

63. Exploration des possibilités de l'EDA : Illustration à partir d'exemples de l'Enquête annuelle sur le secteur des services de restauration au Canada – juin 2000 – Jim Tebrake, Daphne Bennett et Larry Murphy.

64. Le défi que représente la collecte de données de qualité auprès des grandes entreprises : Enseignements tirés de la stratégie des gestionnaires des répondants clés – juin 2000 – Monique Gaudreau et Janet Hughes.

Autres documents

La structure du projet du PASEP – Revisé en octobre 2000
La confidentialité des données statistiques – avril 1995 – D. Binder et L. Desramaux
The Business Register Hellerman Autocoder Project – novembre 1999 – Division du registre des entreprises (version anglaise seulement)
Le pourquoi des enquêtes-entreprises – mars 2000

Projet d'amélioration des statistiques économiques provinciales

Le défi que représente la collecte de données de qualité auprès des grandes entreprises :

Enseignements tirés de la stratégie des gestionnaires des répondants clés

Série technique

Numéro 64

Project to Improve Provincial Economic Statistics

The Challenge of Collecting Quality Data from Large Enterprises:

Lessons learned from the Key Provider Manager Approach

Technical Series

Number 64

Internet : www.statcan.ca
Intranet : http://pasep

Statistique Canada Statistics Canada

Canada

Ca QA05
STATISTICS CANADA LIBRARY
BIBLIOTHÈQUE STATISTIQUE CANADA
1010314750
c. 1