



Canada Revenue  
Agency

Agence du revenu  
du Canada

# **Sondage auprès des employés sur le climat et la culture d'entreprise**

**Rapport final**

**Préparé pour l'Agence du revenu du Canada**

**Préparé par CareerJoy**

**Numéro de contrat : 2021000484**

**Valeur du contrat : 17 628,00 \$**

**Date de l'attribution du contrat : 14 juillet 2020**

**Date de livraison : Mars 2021**

**Numéro d'inscription : s. o.**

**Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez envoyer un courriel à  
l'adresse [media.relations@cra-arc.gc.ca](mailto:media.relations@cra-arc.gc.ca).**

**This report is also available in English.**

**Canada**

# **Sondage auprès des employés sur le climat et la culture d'entreprise**

Rapport final

## **Préparé pour l'Agence du revenu du Canada**

Nom du fournisseur : CareerJoy  
Mars 2021

Le présent rapport présente les résultats de l'étude quantitative sur le climat et la culture d'entreprise menée par CareerJoy au nom de l'Agence du revenu du Canada. L'étude quantitative a été menée au moyen d'un sondage en ligne auprès des employés de la Direction de la recherche scientifique et du développement expérimental de l'Agence du revenu du Canada. Le sondage a été mené du 17 au 26 février 2021.

This publication is also available in English under the title :  
**Corporate Climate and Culture Employee Survey**

Cette publication peut être reproduite à des fins non commerciales. Une autorisation écrite préalable doit être obtenue auprès de l'Agence. Pour obtenir plus de renseignements sur le présent rapport, veuillez communiquer avec l'Agence du revenu du Canada par courriel à l'adresse [media.relations@cra-arc.gc.ca](mailto:media.relations@cra-arc.gc.ca) ou par courrier à l'adresse :

101, promenade Colonel By  
Ottawa (Ontario) K1A 0K2  
Canada

**Numéro de catalogue :** Rv4-148/1-2021F-PDF

**Numéro international normalisé du livre (ISBN) :** 978-0-660-38674-4

### **Publication connexe :**

Numéro de catalogue : Rv4-148/1-2021E-PDF (final report, English)

ISBN : 978-0-660-38672-0

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la ministre de l'Agence du revenu du Canada, 2021.

# Table des matières

Résumé exécutif	4
Attestation de neutralité politique	7
Constatations détaillées	8
Catégorie 1 – Rétroaction sur le Forum de discussion national	8
Catégorie 2 – Comprendre les trois priorités	10
Catégorie 3 – Mise en œuvre des priorités stratégiques	14
Catégorie 4 : Rétroaction supplémentaire	17
Profil des répondants	18
Annexes	20
Annexe A: Annonce par courriel aux employés de la RS&DE et des CIFPM	20
Annexe B : Méthodologie et exigences du sondage	21
Annexe C: Sondage	24

# Résumé exécutif

CareerJoy

Numéro de contrat : 2021000484

Date d'octroi du contrat : 14 juillet 2020

Frais prévus au contrat : 17 628,00 \$

## Contexte et objectifs de recherche

En 2019, le Programme de la RS&DE avait entrepris des consultations et des travaux importants pour mieux comprendre les besoins des demandeurs. Dans la foulée de ces travaux, la **Stratégie du Programme de la RS&DE pour 2020-2023** a été élaborée afin de définir une vision et des priorités stratégiques axées sur le demandeur pour les trois prochaines années (c.-à-d. admissibilité claire, service sur mesure, opérations efficaces). Les circonstances actuelles (crise de la COVID-19) ont accentué la nécessité du type de transformation axée sur le service envisagé dans le cadre de la stratégie du programme. Plus précisément, les 6 à 12 prochains mois offrent une occasion unique d'accélérer la mise en œuvre d'initiatives stratégiques clés visant à renforcer la confiance des entreprises qui soumettent des demandes liées à des travaux admissibles, et à améliorer l'expérience globale des demandeurs qui font appel au programme. Par conséquent, cela encouragera les entreprises à entreprendre davantage de la RS&DE, à contribuer à l'innovation technologique et à renforcer la résilience économique.

En février 2021, la Direction de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE) a mené un sondage en ligne auprès du personnel, par l'intermédiaire de CareerJoy, dans le cadre duquel 302 employés (45 % du personnel) ont répondu à une série de questions conçues et dirigées avec les commentaires du Bureau de transformation de programme, du Comité de la haute direction de la RS&DE et de la Direction générale des affaires publiques (DGAP) de l'Agence.

Les objectifs de la recherche consistaient à appuyer la stratégie de la transformation des services de l'Agence au sein de la RS&DE en faisant ce qui suit :

- Recueillir des renseignements sur la compréhension et la réaction des employés à l'égard de la vision du programme, telle qu'elle a été communiquée jusqu'à présent. Le sondage fournira une analyse des lacunes afin que la RS&DE puisse planifier la formation et les communications nécessaires pour faciliter la gestion du changement. Il examinera également brièvement les thèmes sous-jacents liés aux gains d'efficacité et aux opinions relatives au travail à domicile.
- Saisir l'état d'esprit actuel des employés, 6 mois après le début de l'ère de la COVID-19.
- Mettre à l'essai la résilience des employés au changement ou leur désir de changement.
- Recueillir des commentaires au sujet de leur connaissance de la Stratégie du Programme de la RS&DE pour 2020-2023
- Cerner d'autres thèmes qui pourraient évoluer en consultant la RS&DE.
- Appuyer la stratégie de gestion du changement en fonction de la rétroaction du sondage

Le rapport qui suit présente tous les résultats, tels qu'ils ont été reçus, de façon anonyme et privée, dans une série de catégories, comme il a été discuté et approuvé à l'avance. Ces catégories répartissent les résultats en segments gérables aux fins d'examen et fournissent un aperçu des opinions des employés à l'égard de différents thèmes. Remarque au sujet de la méthode d'établissement de rapports : le personnel avait le choix entre cinq réponses : tout à fait d'accord, plutôt d'accord, ni d'accord ni en désaccord, plutôt en désaccord, et tout à fait en désaccord. De plus, ils ont été encouragés à offrir une rétroaction ouverte, qui a été résumée en thèmes clés.

## **Méthodologie de recherche**

Le public cible pour le sondage était les employés du direction de la RS&DE de l'Agence. Une invitation par courriel contenant un lien pour participer au sondage en ligne a été envoyée par l'Agence à tous les employés et 302 réponses ont été reçues. Cela équivaut à un taux de réponse de 45 %. Le travail sur le terrain a été effectué du 17 au 26 février 2021.

Le sondage en ligne a été programmé par CareerJoy en anglais et en français, à l'aide de SimpleSurvey. Le sondage a fait l'objet de tests visant à vérifier que l'enchaînement des questions (ordre et questions sautées) était bien programmé.

Un courriel de rappel a été envoyé à partir de la boîte aux lettres générale du Bureau de transformation de programme de la RS&DE le 24 février 2021.

Aucune pondération n'a été appliquée aux données et l'ensemble de données a été purgé des réponses incomplètes qui ne fournissaient aucun renseignement utile.

Des détails supplémentaires sur la méthodologie de recherche se trouvent à l'annexe B du rapport complet.

## **Principales constatations**

### **Catégorie 1 – Rétroaction sur le Forum de discussion national**

En bref, le format du forum a été considéré comme une méthode efficace d'échanger des renseignements et de communiquer avec les employés. Les sujets étaient pertinents, les employés ont profité des occasions de poser des questions et croyaient généralement qu'il s'agissait d'un format qu'ils aimeraient voir de nouveau. Des suggestions d'amélioration, comme l'ajout d'un plus grand nombre de formats de questions (anonymes, avancées, etc.), ont été faites.

### **Catégorie 2 – Comprendre les trois priorités**

Selon les résultats, il y a un degré élevé de compréhension des trois priorités individuelles, et les répondants reconnaissent le besoin de changement. Les obstacles à la mise en œuvre ont été

recueillis et comprenaient des secteurs tels que le besoin de plus de clarté concernant les politiques, la technologie, la formation et le traitement de l'écart entre l'AC et les régions en ce qui concerne le flux de renseignements.

### **Catégorie 3 – Mise en œuvre des trois priorités**

En ce qui concerne la mise en œuvre, la grande majorité des répondants croient que les trois priorités stratégiques appuieront la transformation globale des services en cours à l'Agence. Bien qu'il y ait des secteurs qui devront être abordés (comme pour les obstacles mentionnés ci-dessus), des suggestions ont été formulées concernant des initiatives de formation précises qui pourraient être entreprises.

### **Catégorie 4 – Communications**

Des problèmes de communication ont été cernés tout au long du sondage, la majorité étant axée sur les écarts entre les régions et les niveaux hiérarchiques. Un aperçu des outils a révélé que les courriels et les questionnaires étaient les deux véhicules les plus utilisés pour recueillir des renseignements sur les initiatives de transformation.

# Attestation de neutralité politique

J'atteste, par la présente, à titre Directrice des solutions gouvernementales de CareerJoy (nom légal 1101417 Ontario Inc.), que les produits livrables se conforment entièrement aux exigences en matière de neutralité politique du gouvernement du Canada énoncées dans la Politique de communication du gouvernement du Canada et dans la Procédure de planification et d'attribution de marchés de services de recherche sur l'opinion publique.

Plus précisément, les produits livrables ne comprennent pas d'information sur les intentions de vote électoral, les préférences quant aux partis politiques, les positions des partis ou l'évaluation de la performance d'un parti politique ou de ses dirigeants.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Erin Patchell', written in a cursive style.

**Erin Patchell**

Directrice des solutions gouvernementales  
CareerJoy

# Constatations détaillées

## Catégorie 1 – Rétroaction sur le Forum de discussion national

Le Forum de discussion national a été présenté à la RS&DE et aux CIFPM comme une occasion de sensibiliser le personnel au sujet des trois priorités stratégiques : admissibilité claire, services sur mesure et opérations efficaces. Le Forum a également permis à la haute direction et au Bureau de la transformation de programme de solliciter des commentaires afin d'orienter les plans de gestion du changement et de comprendre les outils et les priorités d'apprentissage les plus importants pour le personnel de la RS&DE et des CIFPM afin de changer leur façon de travailler pour appuyer ces priorités.

L'objectif de la première série de questions était de recueillir des commentaires précis sur les récents forums de discussion nationaux (2020). Cette rétroaction a pour objectif d'être utilisée pour orienter les événements futurs.

Même si ce ne sont pas toutes les personnes ayant répondu au sondage (34,6 %) qui ont participé à l'un des événements du forum national, elles ont toutes été informées par courriel des changements prévus concernant la mise en place des priorités stratégiques. Cela signifie que les répondants répondaient aux questions d'un point de vue éclairé.

Des 302 répondants, environ les deux tiers ont participé à l'un des forums de rétroaction fournis pour informer les employés des changements prévus et pour solliciter les commentaires des employés.

Selon les réponses à la question 1.1, la majorité des répondants estimaient qu'il y avait suffisamment de temps aux événements (53,65 % ont répondu par des 4 et des 5), et la majorité des répondants à la question 1.2 ont constaté un lien direct entre les renseignements communiqués au sujet des priorités stratégiques et leur rôle (67 % ont répondu par des 4 et des 5).

Toutefois, il reste encore du travail à faire dans ce domaine. Cela commence à devenir évident dans les résultats à la question demandant si le forum fournissait les renseignements que les répondants « espéraient » recevoir et est clarifié dans les remarques ouvertes fournies dans ce domaine.

De plus, du point de vue du format, la façon dont les questions seront traitées à l'avenir devrait être réexaminée. Étant donné qu'une partie de l'objectif au cours de la séance était de permettre une interaction, il convient de noter qu'à la question 1.4, près de 20 % des répondants ont indiqué qu'ils se sentaient mal à l'aise de poser des questions. Presque le même pourcentage (20 %) estimait que les questions posées n'avaient pas été suffisamment abordées.

Selon les réponses ouvertes et les réponses sur le format des questions, il semble que deux choses sont importantes pour les employés. Premièrement, il y a un désir de protéger

l'identité individuelle – les répondants préférant soumettre des questions de façon anonyme. Deuxièmement, les employés préféreraient avoir plus de temps pour examiner les questions à l'avance et les soumettre aux fins de réponse au forum. La combinaison de ces deux éléments pourrait améliorer la perception selon laquelle la direction est ouverte et transparente en ce qui concerne le déploiement des priorités. En plus de Slido, le clavardage a été noté comme une méthode privilégiée par les participants pour poser des questions.

### **J'ai participé à un forum de discussion national en 2020.**

<b>Oui</b>	<b>61,82%</b>
<b>Non</b>	<b>31,18%</b>

*Base: tous les répondants (n=302)*

#### **1.1 Je pense qu'il y avait suffisamment de temps pour couvrir le matériel présenté.**

<b>1 pas du tout</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 tout à fait d'accord</b>
<b>2,06%</b>	<b>10,31%</b>	<b>34,02%</b>	<b>38,14%</b>	<b>15,46%</b>

*Base: répondants qui ont participé à un forum de discussion national (n=191)*

#### **1.2 Je crois que les sujets discutés étaient pertinents à mon travail.**

<b>1 pas du tout</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 tout à fait d'accord</b>
<b>0,51%</b>	<b>9,23%</b>	<b>22,56%</b>	<b>40,51%</b>	<b>27,18%</b>

*Base: répondants qui ont participé à un forum de discussion national (n=191)*

#### **1.3 Je pense que le forum a fourni les renseignements que j'espérais recevoir.**

<b>1 pas du tout</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 tout à fait d'accord</b>
<b>4,64%</b>	<b>14,95%</b>	<b>35,57%</b>	<b>36,60%</b>	<b>8,25%</b>

*Base: répondants qui ont participé à un forum de discussion national (n=191)*

#### **1.4 Je me sentais à l'aise pour poser des questions.**

<b>1 pas du tout</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 tout à fait d'accord</b>
<b>5,64%</b>	<b>16,41%</b>	<b>29,74%</b>	<b>30,26%</b>	<b>17,95%</b>

*Base: répondants qui ont participé à un forum de discussion national (n=191)*

### 1.5 Les questions posées ont été suffisamment discutées.

1 pas du tout	2	3	4	5 tout à fait d'accord
1,56%	18,23%	33,33%	33,85%	13,02%

Base: répondants qui ont participé à un forum de discussion national (n=191)

### 1.6 Pour les événements futurs, je préfère:

<b>Poser des questions de manière anonyme en utilisant Slido</b>	<b>60,00%</b>
<b>Soumettre à l'avance des questions qui seront discutées lors du Forum</b>	<b>27,22%</b>
<b>Autre, veuillez fournir plus de détails</b>	<b>12,78%</b>

Base: répondants qui ont participé à un forum de discussion national (n=191)

## Catégorie 2 – Comprendre les trois priorités

Le but de cette catégorie était de déterminer le niveau de connaissance et de compréhension des répondants à l'égard des trois priorités, soit l'admissibilité claire, les services sur mesure et les opérations efficaces (par courriel et par l'intermédiaire des événements du forum national), ainsi que les répercussions qu'ils auront sur leur travail et les objectifs organisationnels globaux.

Dans tous les cas, la majorité des répondants ont déclaré comprendre chacune des trois priorités : un répondant sur quatre ayant fourni comme réponse une cote au niveau le plus élevé (5). À première vue, les questions 2.1, 2.2 et 2.3 démontrent une réaction favorable. Toutefois, elles doivent être lues conjointement avec les réponses ouvertes, qui décrivent les secteurs qui pourraient encore devoir être abordés. Comme pour les résultats de la catégorie 1, il y a du travail à faire pour expliquer entièrement la justification des changements, puisque 1 répondant sur 5 a indiqué une faible compréhension (réponse de 1 et de 2) à ce moment-là.

Fait intéressant, les questions 2.5, 2.8 et 2.9 concernant le « changement » ont révélé que la plupart des employés voient la nécessité des changements présentés, sont disposés à changer leur façon de travailler et savent qu'ils ont un rôle important à jouer dans la mise en œuvre.

Il est important de noter que les répondants croient que la direction est déterminée à accomplir ces changements. D'autres renseignements dans ce domaine seront révélés dans la catégorie 3. De même, les problèmes de communication qui émergent à la question 2.7 seront abordés conjointement avec les résultats de la catégorie 4.

Deux questions ouvertes dans cette section sont résumées ci-dessous par thèmes.

### 2.1 Je comprends la priorité stratégique : admissibilité claire.

1 pas du tout	2	3	4	5 tout à fait d'accord
5,10%	8,84%	21,77%	37,76%	26,53%

Base: réponses complètes, tous les répondants (n=295)

### 2.2 Je comprends la priorité stratégique : services sur mesure.

1 pas du tout	2	3	4	5 tout à fait d'accord
3,11%	9,34%	29,41%	34,60%	23,53%

Base: réponses complètes, tous les répondants (n=290)

### 2.3 Je comprends la priorité stratégique : opérations efficaces.

1 pas du tout	2	3	4	5 tout à fait d'accord
4,47%	7,90%	24,74%	38,14%	24,74%

Base: réponses complètes, tous les répondants (n=291)

### 2.4 Je vois le besoin pour les changements en lien avec les trois priorités stratégiques : admissibilité claire, services sur mesure et opérations efficaces.

1 pas du tout	2	3	4	5 tout à fait d'accord
5,15%	11,34%	25,43%	31,27%	26,80%

Base: réponses complètes, tous les répondants (n=291)

### 2.5 Je crois que la direction (à tous les niveaux) est engagée dans la transformation des programmes de la RS&DE et des CIFPM.

1 pas du tout	2	3	4	5 tout à fait d'accord
3,81%	10,38%	27,34%	36,33%	22,15%

Base: réponses complètes, tous les répondants (n=289)

**2.6 Je pense que les trois priorités stratégiques m'ont été clairement expliquées. Priorités : admissibilité claire, services sur mesure et opérations efficaces.**

1 pas du tout	2	3	4	5 tout à fait d'accord
7,29%	15,63%	29,17%	32,99%	14,93%

*Base: réponses complètes, tous les répondants (n=288)*

**2.7 Je crois que la communication dans les programmes de la RS&DE et des CIFPM est ouverte et transparente.**

1 pas du tout	2	3	4	5 tout à fait d'accord
13,49%	18,34%	29,07%	26,30%	12,80%

*Base: réponses complètes, tous les répondants (n=289)*

**2.8 J'ai un rôle important à jouer dans la réalisation des priorités stratégiques.**

1 pas du tout	2	3	4	5 tout à fait d'accord
3,15%	9,44%	23,78%	33,22%	30,42%

*Base: réponses complètes, tous les répondants (n=286)*

**2.9 Sur la base de ma compréhension des trois priorités stratégiques, je suis ouvert à changer ma façon de travailler.**

1 pas du tout	2	3	4	5 tout à fait d'accord
1,03%	5,48%	17,81%	35,96%	39,73%

*Base: réponses complètes, tous les répondants (n=292)*

**2.10 Selon vous, quel élément pourrait constituer un obstacle à la réalisation des trois priorités stratégiques?**

Sept grands thèmes sont ressortis de la question ouverte :

1. L'obstacle le plus préoccupant le plus cité peut être résumé comme suit : « manque de clarté de la politique (la politique est vague) ». Cela a été mentionné le plus souvent dans les réponses, parfois accompagné d'un manque d'orientation claire et de messages

mitigés. Il semble y avoir une certaine préoccupation concernant l'uniformité et l'application de l'admissibilité « claire », en particulier.

2. L'éloignement de la direction et la différence entre les régions et l'Administration centrale ont également été mentionnés comme l'un des principaux thèmes. De nombreux répondants ont mentionné que la résistance, la tension et le sentiment que l'AC était « déconnectée » de la réalité de l'exécution des programmes étaient un obstacle majeur.
3. La formation concernant les trois priorités stratégiques, en particulier « l'admissibilité claire », a été mentionnée comme une préoccupation, et la mention de séances précédentes fournissait des directives contradictoires ou imprécises.
4. Des préoccupations ont été soulevées au sujet des priorités changeantes ou conflictuelles aux niveaux les plus élevés et au niveau du gouvernement, ce qui pourrait empêcher la mise en œuvre.
5. Les ressources – plus particulièrement les ressources humaines – ont été notées comme un obstacle potentiel, les équipes sentant qu'ils manquent de ressources et qu'il n'a pas assez d'employés pour assurer efficacement la mise en œuvre.
6. Certains obstacles comportementaux ont été cernés, y compris la volonté (ou l'absence de volonté) d'accorder la priorité aux besoins des clients, la faible confiance à l'égard de ceux qui assurent la mise en œuvre, le manque d'adhésion ou de volonté de changer, et la faible confiance à l'égard de la direction.
7. Les obstacles liés à l'infrastructure technologique ont également été cernés dans cette section, ainsi que dans d'autres parties du sondage, en particulier en ce qui concerne l'utilisation des téléphones, des téléphones cellulaires, des courriels, d'autres outils nécessaires à la mise en œuvre, etc.

## **2.11 Compte tenu de l'environnement de télétravail actuel, y a-t-il des outils, des informations ou du formation spécifique que vous souhaiteriez pour vous aider dans votre rôle à respecter les trois priorités?**

Les réponses à cette question comprenaient ce qui suit, regroupé par thèmes.

1. Technologie sécurisée et approuvée – la technologie téléphonique est mentionnée le plus souvent avec des suggestions pour les lignes terrestres et les téléphones cellulaires. Le courriel a également été signalé comme un problème (quelque chose que les demandeurs aimeraient utiliser).
2. Plateforme sécurisée pour les réunions avec les clients (étant donné l'environnement Protégé B).
3. Plus de précisions sur les lignes directrices de la politique.

Les sujets de formation qui sont ressortis comprennent ce qui suit :

- Critères d'admissibilité, uniformité, application
- Réalisation d'examen à distance – techniques, lignes directrices
- Lignes directrices pour l'échange de renseignements financiers électroniques avec les demandeurs
- Formation sur Microsoft Teams et WebEx
- Intégration et formation concernant Integras

- En ce qui concerne le format, les répondants ont mentionné plus de formation fondée sur des scénarios et d'études de cas.
- Formation sur les compétences générales

### Catégorie 3 – Mise en œuvre des priorités stratégiques

Cette catégorie a dévoilé les secteurs liés aux considérations entourant la mise en œuvre des priorités stratégiques, y compris l'harmonisation avec la vision et les points de vue sur le rôle de la direction.

La grande majorité des répondants croient que les trois priorités stratégiques appuieront la transformation globale des services en cours à l'Agence. De plus, selon les réponses aux questions 3.2, 3.3 et 3.4, on constate que les employés croient que l'on peut faire confiance à la direction pour diriger l'organisation dans les changements nécessaires. Le niveau de confiance constaté à l'échelle des divers niveaux de direction n'est pas très différent et devrait être lu comme étant semblable chez l'ensemble des employés sondés.

Fait important, et essentiel à la mise en œuvre, environ 45 % des répondants croient que les trois priorités stratégiques aideront à réorienter les programmes de la RS&DE et des CIFPM sur la prestation de services aux demandeurs, et non seulement sur l'évaluation des demandes. Un autre 30 % ont fourni une réponse neutre (et les remarques ouvertes apportent une plus grande clarté dans ce domaine.

L'amélioration des normes de service et de la rapidité est au cœur des préoccupations des répondants. Il est intéressant de noter dans les questions ouvertes de cette section que des thèmes semblables ont émergé des obstacles. Ces renseignements peuvent être utiles pour orienter les prochaines étapes concernant les plans d'action et les secteurs d'intérêt pour les enquêtes futures, les possibilités de formation et le suivi. Le résumé des thèmes émergents dans chaque question ouverte est présenté ci-dessous.

#### 3.1 Je crois que les trois priorités stratégiques aident les programmes de la RS&DE et des CIFPM à soutenir la transformation des services de l'ARC.

1 pas du tout	2	3	4	5 tout à fait d'accord
2,87%	8,24%	27,96%	36,56%	24,37%

*Base: réponses complètes, tous les répondants (n=279)*

**3.2 Je fais confiance au directeur général et aux directeurs pour contribuer au succès de l'organisation.**

1 pas du tout	2	3	4	5 tout à fait d'accord
10,79%	12,95%	25,90%	29,86%	20,50%

*Base: réponses complètes, tous les répondants (n=279)*

**3.3 En tant qu'employé régional, je fais confiance à notre équipe de gestion régionale pour contribuer au succès de l'organisation.**

1 pas du tout	2	3	4	5 tout à fait d'accord	sans objet
6,45%	11,83%	20,79%	23,30%	16,49%	21,15%

*Base: réponses complètes, tous les répondants (n=279)*

**3.4 En tant qu'employé de l'administration centrale, je fais confiance à nos gestionnaires (MG-06) pour contribuer au succès de l'organisation.**

1 pas du tout	2	3	4	5 tout à fait d'accord	sans objet
2,19%	5,47%	7,30%	10,58%	9,12%	65,33%

*Base: réponses complètes, tous les répondants (n=274)*

**3.5 Je suis confiant que les employés recevront le soutien requis pendant la mise en œuvre des priorités stratégiques.**

1 pas du tout	2	3	4	5 tout à fait d'accord
7,19%	16,55%	30,94%	32,37%	12,95%

*Base: réponses complètes, tous les répondants (n=278)*

**3.6 Les programmes de la RS&DE et des CIFPM améliorent leur prestation de services pour fonctionner à une vitesse plus conforme aux attentes des entreprises. Qu'est-ce qui peut aider les programmes à améliorer leurs normes de service?**

1 pas du tout	2	3	4	5 tout à fait d'accord
5,69%	11,39%	23,13%	39,86%	19,93%

*Base: réponses complètes, tous les répondants (n=281)*

**3.7 Les programmes de la RS&DE et des CIFPM améliorent leur prestation de services pour fonctionner à une vitesse plus conforme aux attentes des entreprises. Qu'est-ce qui peut aider les programmes à améliorer leurs normes de service?**

L'amélioration des normes de service est une préoccupation commune chez l'ensemble des répondants, et plusieurs thèmes clés sont ressortis qui sont semblables à d'autres secteurs de rétroaction. Ils comprennent ce qui suit :

1. L'amélioration des outils de communication (notamment les courriels, les téléphones cellulaires et les outils de vidéoconférence sécurisés) a été mentionnée le plus souvent en réponse aux normes de service.
2. Les problèmes liés aux ressources internes ont été mentionnés, notamment l'équilibre entre les charges de travail déraisonnables, l'attribution des priorités et la délégation d'une plus grande autonomie en matière de prise de décisions.
3. Le fardeau lié à l'établissement de rapports a été mentionné comme un thème clé : les répondants ont formulé des commentaires sur cette exigence comme un obstacle clé à la prestation de services.
4. Un examen des normes de service a été suggéré, ce qui pourrait englober un examen des délais (mentionnés d'innombrables fois) et des processus de documentation. La principale préoccupation portait sur l'uniformité de l'application et du déploiement.
5. En ce qui concerne les changements directs qui ont une incidence sur les demandeurs, il a été noté qu'il pourrait y avoir des outils numériques améliorés, des portails en ligne et des efforts accrus pour solliciter plus de renseignements à l'appui pour accélérer le processus.
6. Dans de nombreux cas, la question de la vitesse a été soulignée comme étant liée à une meilleure collaboration entre les régions et l'Administration centrale (également mentionnée dans une section précédente), et il y a eu plusieurs commentaires sur la microgestion de la part de la direction.

**3.8 Nous reconnaissons que le programme de la RS&DE doit s'adapter aux besoins et aux attentes actuelles des demandeurs et à l'environnement mondial de recherche et du développement qui est en constante évolution. Qu'est-ce qui vous préoccupe ou vous stimule le plus à ce sujet?**

Les préoccupations soulevées comprenaient ce qui suit :

- Assouplissement des exigences ou perception d'assouplissement des critères d'admissibilité.
- Dévaluation des compétences des conseillers en recherche et technologie.
- Les gestionnaires ne sont pas tous d'accord.
- L'observation en souffrira.
- Trop de contrôle sera entre les mains du demandeur ou des préparateurs.
- Intégrité globale du programme de la RS&DE.

Les domaines qui créent de l'enthousiasme comprennent ce qui suit :

- Changement nécessaire
- Adoption de processus Lean
- Modernisation des logiciels
- Accent mis sur l'innovation sans que les « vannes » soient ouvertes
- Collaboration avec les demandeurs ayant une mentalité de partenariat

## Catégorie 4 : Rétroaction supplémentaire

La dernière catégorie a été conçue pour recueillir des commentaires sur les « communications » (sentiment général et utilisation d'outils précis) concernant l'initiative de transformation. La question 2 fournit un aperçu de l'utilisation des outils, et les courriels et la communication directe des gestionnaires sont cités comme étant la méthode la plus utilisée pour trouver des renseignements.

Une question ouverte a été posée. Vous trouverez ci-dessous un résumé des principaux thèmes.

### **4.1 La communication ouverte entre l'administration centrale et les régions est importante. Avez-vous une suggestion qui pourrait contribuer à améliorer cette démarche?**

Les répondants ont soulevé à maintes reprises la question du fossé entre l'AC et les régions, soulignant qu'il s'élargit et est évident. Des préoccupations ont été soulevées quant au fait que cela aura une incidence sur l'uniformité du déploiement du programme.

Cette situation est exacerbée par le sentiment que les messages de l'AC ne sont pas transmis directement aux équipes, mais qu'ils sont plutôt acheminés par l'intermédiaire de plusieurs « chaînes de commandement ». Dans certains cas, cela a donné l'impression que l'AC ne peut être jointe, et plusieurs répondants ont indiqué que même si nécessaire, la communication avec l'AC était découragée, au mieux, et évitée, au pire.

Les suggestions pour améliorer les communications comprennent ce qui suit :

- Aplatir les communications et permettre aux messages de l'AC d'être acheminés directement à tous les employés simultanément, réduisant ainsi les inefficacités, les messages contradictoires et la confusion.

- Publier ou concevoir un répertoire « qui fait quoi ».
- Aborder la fréquence des communications (mensuelles, trimestrielles) pour les mises à jour importantes.
- Les lieux de communication ont été cités, les répondants suggérant plus de forums nationaux, peut-être avec de plus petits groupes, et des conversations personnalisées (p. ex., séances de dialogue).
- Sondages supplémentaires.

#### 4.2 Quelles sources utilisez-vous pour obtenir de l'information sur l'initiative de transformation des programmes de la RS&DE et des CIFPM?

<b>Page Wiki</b>	<b>38,97% (106)</b>
<b>Infozone</b>	<b>34,19% (93)</b>
<b>Courriel</b>	<b>79,78% (217)</b>
<b>Mon gestionnaire</b>	<b>75,37% (205)</b>
<b>Réunions régionales</b>	<b>44,49% (121)</b>
<b>Forums nationaux</b>	<b>34,56% (94)</b>
<b>S.O.</b>	<b>2,94% (8)</b>

*Base: réponses complètes, tous les répondants (n=272). Plusieurs réponses permises.*

## Profil des répondants

### 1. Quel que soit l'endroit où vous êtes situé physiquement, de quelle région relevez-vous?

<b>Atlantique</b>	<b>4,39%</b>
<b>Pacifique</b>	<b>14,91%</b>
<b>Prairies</b>	<b>13,45%</b>
<b>Québec</b>	<b>18,42%</b>
<b>Toronto-Centre</b>	<b>18,42%</b>
<b>Toronto-Ouest</b>	<b>14,91%</b>
<b>AC</b>	<b>15,50%</b>

*Base: réponses complètes, tous les répondants (n=301)*

### 2. Années de service dans le cadre des programmes de la RS&DE et / ou des CIFPM?

<b>moins d'un an</b>	<b>2,99%</b>
<b>1-2 ans</b>	<b>3,58%</b>
<b>2-5 ans</b>	<b>25,97%</b>
<b>6-10 ans</b>	<b>24,78%</b>
<b>10-20 ans</b>	<b>29,55%</b>

<b>Plus de 20 ans</b>	<b>13,13%</b>
-----------------------	---------------

*Base: réponses complètes, tous les répondants (n=297)*

### 3. Êtes-vous dans un poste de gestion (de n'importe quel niveau)?

<b>Oui</b>	<b>17,21%</b>
<b>Non</b>	<b>82,79%</b>

*Base: réponses complètes, tous les répondants (n=299)*

### 4. Veuillez sélectionner votre équipe :

<b>AC</b>	<b>15,3%</b>
<b>Équipe de la gestion de la charge de travail</b>	<b>6,82%</b>
<b>Équipe d'examen</b>	<b>65,88%</b>
<b>CIFPM</b>	<b>8,01%</b>
<b>Autre</b>	<b>3,86%</b>

*Base: réponses complètes, tous les répondants (n=298)*

### 5. Quel est votre rôle / classification?

<b>AU</b>	<b>35,82%</b>
<b>CO</b>	<b>48,06%</b>
<b>SP</b>	<b>5,07%</b>
<b>SU</b>	<b>0,30%</b>
<b>MG</b>	<b>9,85%</b>
<b>EX</b>	<b>0,00%</b>
<b>Autre</b>	<b>0,90%</b>

*Base: réponses complètes, tous les répondants (n=298)*

# Annexes

## **Annexe A: Annonce par courriel aux employés de la RS&DE et des CIFPM**

**Merci d'acheminer ce message à tous vos employés.**

Chers collègues,

Nous vous remercions de prendre le temps de remplir ce [formulaire de rétroaction concernant les priorités stratégiques des programmes de la RS&DE et des CIFPM](#). Les réponses seront compilées indépendamment de l'Agence du revenu du Canada par une société de sondage tierce. Toute rétroaction demeurera confidentielle et anonyme. La Direction de la RS&DE a pris toutes les mesures raisonnables pour s'assurer qu'aucune réponse individuelle ne puisse être retracée à une personne en particulier. Les résultats seront compilés et partagés sous forme agrégée. Le formulaire de rétroaction devrait prendre de 10 à 15 minutes à remplir. Le code d'activité 057 doit être utilisé pour enregistrer le temps que vous passez à répondre au sondage.

Si vous ne pouvez pas remplir le formulaire en une seule session, vous pouvez « SAUVEGARDER » vos données.

Le formulaire de rétroaction sera accessible pendant dix jours - d'aujourd'hui, le 17 février 2021 au 26 février 2021.

Lien au formulaire de rétroaction ---> <https://questionnaire.simplesurvey.com/f/1/CRA2021>

Nous vous encourageons à exprimer vos opinions en toute honnêteté. Si vous avez d'autres questions, veuillez consulter le document Foire aux questions ci-joint. Vous pouvez également communiquer avec Heather Filiatrault ([heather.filiatrault@cra-arc.gc.ca](mailto:heather.filiatrault@cra-arc.gc.ca)).

Tous les renseignements recueillis par l'Agence sont protégés en vertu de la Loi sur la protection des renseignements personnels. CareerJoy est un fournisseur tiers sous contrat, ayant la permission de recueillir et de compiler cette rétroaction. Tous les renseignements recueillis seront conservés au Canada.

Merci de votre contribution à cet effort!

Jean-François Goubet, *MBA*

Gestionnaire – Bureau de transformation de programme - Direction de la recherche scientifique et du développement expérimental

Direction générale des programmes d'observation - Agence du revenu du Canada / Gouvernement du Canada  
[jean-francois.goubet2@cra-arc.gc.ca](mailto:jean-francois.goubet2@cra-arc.gc.ca) / Cellulaire: 343-548-6192

## Annexe B : Méthodologie et exigences du sondage

CareerJoy atteste que ce sondage auprès des employés est conforme aux normes pour la recherche sur l'opinion publique effectuée par le gouvernement du Canada pour les sondages téléphoniques et en ligne.

### Méthodologie de recherche

Le public cible pour le sondage était les employés de la direction du RS&DE de l'Agence. Une invitation par courriel contenant un lien pour participer au sondage en ligne a été envoyée par l'Agence à tous les employés et 296 réponses ont été reçues. Cela équivaut à un taux de réponse de 44,1 %. Le travail sur le terrain a été effectué du 17 au 26 février 2021.

Le sondage en ligne a été programmé par CareerJoy en anglais et en français, à l'aide de SimpleSurvey. Le sondage a fait l'objet de tests visant à vérifier que l'enchaînement des questions (ordre et questions sautées) était bien programmé.

Un courriel de rappel a été envoyé à partir de la boîte aux lettres générale du Bureau de la transformation de programme de la RS&DE le 24 février 2021.

Aucune pondération n'a été appliquée aux données et l'ensemble de données a été purgé des réponses qui comprenaient seulement une réponse démographique et aucune réponse aux questions du sondage.

1. CareerJoy a collaboré avec le Bureau de la transformation de programme afin de comprendre la portée des travaux, les objectifs du projet et les exigences en matière de sécurité et de protection des données, et a soumis un aperçu du projet aux fins d'approbation.
2. CareerJoy a élaboré un ensemble de questions démographiques et de questions de sondage personnalisées en fonction des objectifs déterminés, qui ont fait l'objet de plusieurs itérations de commentaires et de révisions avant d'obtenir l'approbation finale de la haute direction de la RS&DE.
3. CareerJoy a élaboré un plan de communication afin de confirmer la confidentialité et de renforcer la participation de la population diversifiée des répondants au sondage :

**Pourquoi?** → L'objectif du sondage.

- Pourquoi l'Agence mène-t-elle ce sondage?
- Comment les résultats seront-ils utilisés?
- Quelles mesures solides seront prises après le sondage?

**Comment?** → Le processus du sondage. Communiquer clairement :

- Une organisation tierce gère le sondage.

- La confidentialité est une priorité clé. Les réponses individuelles sont absolument confidentielles. Les résultats seront affichés dans les rapports regroupés seulement.

**Quand?** → Les principales échéances. Communiquer clairement :

- Calendrier du sondage
  - En quoi leur participation est très importante et en quoi leur rétroaction est essentielle pour atteindre l'objectif de l'organisation
  - Il y aura des courriels de rappel pour augmenter la participation.
4. CareerJoy a programmé et mis à l'essai l'outil logiciel et a fourni un accès au Bureau de la transformation de programme pour effectuer des essais en direct et confirmer que toutes les exigences étaient respectées.
  5. CareerJoy a informé les répondants de leurs droits en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* et de la *Loi sur l'accès à l'information* et leur a assuré que ces droits allaient être protégés tout au long du processus de recherche. Cela comprend : informer les répondants du but de la recherche; déterminer le ministère ou l'organisme responsable ou le gouvernement du Canada dans son ensemble; que leur participation est volontaire et que les renseignements fournis seront administrés conformément aux exigences de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, de la *Loi sur l'accès à l'information* et de toute autre loi pertinente.
  6. Le sondage a été déployé par le Bureau de la transformation de programme le mardi 17 février 2021 et a été fermé le vendredi 26 février 2021 à 23 h 59.

### **Utilisation de tiers et emplacement des données**

Les services de « CareerJoy », un tiers, ont été retenus par l'Agence pour administrer le sondage en son nom. CareerJoy a sélectionné « SimpleSurvey » comme outil de sondage en ligne de choix pour la prestation de ce sondage. Tous les renseignements et les données recueillis demeureront au Canada. Pour en savoir plus sur les pratiques en matière de protection des renseignements personnels associées à l'outil, consultez la page : <https://simplesondage.com/sondage-en-ligne-heberge-au-canada/>

### **Maintien de la confidentialité des répondants**

CareerJoy protège l'anonymat et la confidentialité des répondants de plusieurs façons :

- L'utilisation d'un lien de sondage générique a été choisie comme étant la meilleure approche pour assurer l'anonymat et la confidentialité des commentaires des répondants.
- S'il y a moins de cinq répondants dans un groupe démographique précis (p. ex., emplacement, ministère, etc.), les résultats ne sont pas répartis et affichés pour ce groupe précis.
- Seul CareerJoy (les consultants tiers) a accès aux données brutes originales.

- CareerJoy fournira des résultats regroupés, et aucun résultat identifiable ne sera communiqué.
- L'Agence n'est pas intéressée par les réponses individuelles, et elle aimerait avoir une vue d'ensemble par emplacement et par équipe.
- Des renseignements démographiques ont été demandés, mais ils ne sont pas obligatoires.

### **Méthodologie relative aux questions**

1. Pratiques exemplaires – CareerJoy utilise les pratiques exemplaires normalisées de l'industrie pour les sondages auprès des employés afin de s'assurer que les meilleurs renseignements possibles sont reçus, y compris :
  - Faire en sorte que les questions soient courtes et claires et éviter les doublons.
  - Créer des sections distinctes pour chaque thème de questions.
  - Réduire la durée du sondage, avec moins de 40 questions au total afin d'éviter le manque d'enthousiasme à l'égard des sondages.
  - Utiliser une échelle de Likert à cinq points pour les questions cotées avec une utilisation appropriée des questions ouvertes pour approfondir les perceptions, les sentiments et les recommandations des répondants.
2. Données démographiques – Veuillez consulter l'annexe A sur les questions du sondage
3. Exigences linguistiques – Ce sondage a été mené en anglais et en français.

### **Résultats du sondage**

CareerJoy fournira une copie complète des tableaux de données et des données brutes en format CSV après avoir purgé de l'ensemble de données tous les renseignements personnels et tous les identificateurs.

CareerJoy fournira un rapport final subséquent et s'efforcera d'inclure les éléments de la liste de contrôle du rapport final de la recherche sur l'opinion publique (1.12). CareerJoy travaillera avec l'Agence au meilleur de sa capacité afin d'assurer son exhaustivité et son exactitude.

Le rapport complet, y compris les résumés en français et en anglais, et toutes les annexes pertinentes, sera fourni en format DOC.

## Annexe C: Sondage

### DÉMOGRAPHIQUES

**Quel que soit l'endroit où vous êtes situé physiquement, de quelle région relevez-vous?**

- a) Atlantique
- b) Pacifique
- c) Prairies
- d) Québec
- e) Toronto-Centre
- f) Toronto-Ouest
- g) AC

**Années de service dans le cadre des programmes de la RS&DE et / ou des CIFPM?**

- a) moins d'un an
- b) 2-5 ans
- c) 6-10 ans
- d) 10-20 ans
- e) Plus de 20 ans

**Êtes-vous dans un poste de gestion (de n'importe quel niveau)?**

- a) Oui
- b) Non

**Veillez sélectionner votre équipe :**

- a) AC
- b) Équipe de la gestion de la charge de travail
- c) Équipe d'examen
- d) CIFPM
- e) Autre

**Quel est votre rôle / classification?**

- a) AU
- b) CO
- c) SP
- d) SU
- e) MG
- f) EX
- g) Autre

### COMMENTAIRES DU FORUM DE DISCUSSION NATIONAL

**J'ai participé à un forum de discussion national en 2020**

- a) Oui
- b) Non

**Je pense qu'il y avait suffisamment de temps pour couvrir le matériel présenté.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord.

**Je crois que les sujets discutés étaient pertinents à mon travail.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord.

**Je pense que le forum a fourni les renseignements que j'espérais recevoir.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord.

**Je me sentais à l'aise pour poser des questions.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord.

**Les questions posées ont été suffisamment discutées.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord.

**Pour les événements futurs, je préfère :**

- a) Poser des questions de manière anonyme en utilisant Slido
- b) Soumettre à l'avance des questions qui seront discutées lors du Forum
- c) Autre, veuillez fournir plus de détails :

## **LA COMPRÉHENSION DES TROIS PRIORITÉS**

**Je comprends la priorité stratégique : admissibilité claire.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord.

**Je comprends la priorité stratégique : services sur mesure.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord.

**Je comprends la priorité stratégique : opérations efficaces.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord.

**Je vois le besoin pour les changements en lien avec les trois priorités stratégiques : admissibilité claire, services sur mesure et opérations efficaces.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord.

**Je crois que la direction (à tous les niveaux) est engagée dans la transformation des programmes de la RS&DE et des CIFPM.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord.

**Je pense que les trois priorités stratégiques m'ont été clairement expliquées. Priorités : admissibilité claire, services sur mesure et opérations efficaces.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord.

**Je crois que la communication dans les programmes de la RS&DE et des CIFPM est ouverte et transparente.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord.

**J'ai un rôle important à jouer dans la réalisation des priorités stratégiques.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord.

**Sur la base de ma compréhension des trois priorités stratégiques, je suis ouvert à changer ma façon de travailler.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord.

**Selon vous, quel élément pourrait constituer un obstacle à la réalisation des trois priorités stratégiques?**

**Compte tenu de l'environnement actuel du télétravail, y a-t-il des outils, des renseignements ou une formation spécifique que vous souhaiteriez recevoir, pour vous aider à réaliser les trois priorités?**

## **METTRE EN PRATIQUE LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES**

**Je crois que les trois priorités stratégiques aident les programmes de la RS&DE et des CIFPM à soutenir la transformation des services de l'ARC.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord

**Je fais confiance au directeur général et aux directeurs pour contribuer au succès de l'organisation.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord

**En tant qu'employé régional, je fais confiance à notre équipe de gestion régionale pour contribuer au succès de l'organisation.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord ou s.o.

**En tant qu'employé de l'administration centrale, je fais confiance à nos gestionnaires (MG-06) pour contribuer au succès de l'organisation.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord ou s.o.

**Je suis confiant que les employés recevront le soutien requis pendant la mise en œuvre des priorités stratégiques.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord

**Je crois que les trois priorités stratégiques aideront à changer l'orientation des programmes de la RS&DE et des CIFPM vers la prestation de services aux demandeurs, plutôt que sur l'évaluation des demandes.**

De 1 à 5 : 1- pas du tout, 5-tout à fait d'accord

**Les programmes de la RS&DE et des CIFPM améliorent leur prestation de services pour fonctionner à une vitesse plus conforme aux attentes des entreprises. Qu'est-ce qui peut aider les programmes à améliorer leurs normes de service?**

**Nous reconnaissons que le programme de la RS&DE doit s'adapter aux besoins et aux attentes actuelles des demandeurs et à l'environnement mondial de recherche et du développement qui est en constante évolution. Qu'est-ce qui vous préoccupe ou vous stimule le plus à ce sujet?**

## **COMMENTAIRES SUPPLÉMENTAIRES**

**La communication ouverte entre l'administration centrale et les régions est importante. Avez-vous une suggestion qui pourrait contribuer à améliorer cette démarche?**

**Quelles sources utilisez-vous pour obtenir de l'information sur l'initiative de transformation des programmes de la RS&DE et des CIFPM?**

- a) Page Wiki
- b) Infozone
- c) Courriel
- d) Mon gestionnaire
- e) Réunions régionales
- f) Forums nationaux
- g) S.O.