

*Ministère
du Développement
économique,
de l'Innovation
et de l'Exportation*

Québec 

Rapport d'évaluation

**CENTRE INTERUNIVERSITAIRE DE RECHERCHE
EN ANALYSE DES ORGANISATIONS
(CIRANO)**

Version finale

Patrice Langevin

DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DE L'ÉVALUATION

DIRECTION GÉNÉRALE DES POLITIQUES ET DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

août 2006

AVANT-PROPOS

L'évaluation de la performance, c'est-à-dire de la pertinence, de l'efficacité et des impacts du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) a été prévue dans le plan triennal d'évaluation 2004-2007 du ministère du Développement économique de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), actualisé en juin 2005 et dans la convention de subvention signée en 2001 entre le CIRANO et le Ministère.

Les constats observés à partir de cette évaluation alimenteront les réflexions de la Direction de la valorisation et du transfert (DVT) et des autorités du Ministère, en vue de décider du renouvellement du financement consenti au CIRANO.

REMERCIEMENTS

Cette étude, réalisée par M. Patrice Langevin, conseiller en évaluation et économiste à la Direction de la planification et de l'évaluation (DPEV) du MDEIE, n'aurait pu être accomplie sans la coopération entre autres de messieurs Jérôme Blanc et Michel Patry du CIRANO. Signalons aussi la collaboration de monsieur Marc-Michel Lavoie, conseiller en évaluation à la DPE, lors de la réalisation des entrevues semi-structurées.

Nous remercions les répondants des quatre sondages téléphoniques qui ont bien voulu y participer. Nos remerciements vont également aux personnes qui se sont prêtées aux entrevues semi-structurées menées en personne ou au téléphone.

Finalement, nous sommes reconnaissants envers les membres du comité d'évaluation qui ont participé activement à chacune des étapes de l'évaluation, soit :

M. Michel Patry	Président directeur général, CIRANO
M. Jean-Marc Rousseau	Président directeur général sortant, CIRANO
M. Jérôme Blanc	Directeur des technologies de l'information et adjoint du PDG, CIRANO
M. Gérard Jubinville	Directeur à la Planification financière et intégration des risques d'affaires, Hydro-Québec
M. Marc Diamond	Conseiller en transfert technologique à la Direction de la valorisation et du transfert, MDEIE
M. Patrice Langevin	Direction de la planification et de l'évaluation, MDEIE





André Viel
Directeur de la planification et de l'évaluation
et président du comité d'évaluation
Ministère du Développement économique,
de l'Innovation et de l'Exportation
Mai 2006

SOMMAIRE

La convention de subvention entre le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), prévoit l'évaluation de la performance de ce dernier à l'égard de ses activités de recherche, de veille, de liaison et de transfert. Le CIRANO est l'un des cinq centres de liaison et de transfert (CLT), dispositif de transfert entre les producteurs et les utilisateurs de connaissances et de savoirs supportés par le gouvernement du Québec,

Un cadre d'évaluation, validé à la fin janvier 2006 par le comité d'évaluation, a défini les trois enjeux de l'évaluation traités dans le présent rapport : la pertinence, l'efficacité et les impacts du CIRANO.

Le CIRANO poursuit 4 objectifs :

-  Développer des programmes de recherche sur la base des problématiques et des préoccupations des partenaires;
-  Contribuer à maintenir au Québec une équipe de haut niveau en analyse des organisations et des comportements stratégiques;
-  Assurer des mécanismes de liaison et de transfert bidirectionnel;
-  Contribuer significativement à la formation de la relève scientifique et professionnelle.

Outre les objectifs poursuivis par le *Programme de soutien à la valorisation et au transfert* (PSVT), la Politique québécoise de la Science et de l'Innovation (PQSI) adoptée en 2001 enjoignait les CLT à rapprocher les entreprises, principalement des PME, et les chercheurs universitaires, à assurer une veille générique pertinente aux spécifications de leur clientèle et tenter de rendre accessibles leurs services à d'autres régions que celles que les CLT desservent.

Les résultats et les constats présentés dans ce rapport ont pu être dégagés à partir de l'analyse de trois sources d'information. Il s'agit de la documentation disponible, de six entrevues semi-structurées avec certains partenaires identifiés par le CIRANO et de la tenue d'enquêtes téléphoniques auprès des utilisateurs et producteurs des différents services et produits du CIRANO, soit les entreprises partenaires et les partenaires gouvernementaux (N=19), cinq clients non partenaires, les professeurs-chercheurs fellows (N=82), les étudiants et les professionnels (N=37) présents au Québec et les partenaires universitaires (N=9).

PRINCIPAUX CONSTATS SUR LA PERTINENCE

Critère 1 : La réponse aux besoins de la clientèle – Présence justifiée

- Nombre de partenaires ayant participé à des contrats de recherche et de veille : 14/19.
- Nombre de partenaires corporatifs et universitaires : légère augmentation (25 à 28).
- Le taux de progression des professeurs-chercheurs : 8,75 % annuellement, de 85 en 2002 à 115 en 2005.
- Nombre d'étudiants de tous les niveaux et de professionnels : en baisse.
- Clientèle participante aux activités : plus de 60 % sont des partenaires du CIRANO.

Critère 1 : La réponse aux besoins de la clientèle – Réponses aux besoins

- Pertinence des projets de recherche : les projets de recherche intéressent principalement les ministères et organismes du gouvernement du Québec, les grandes entreprises publiques et privée partenaires du CIRANO.
- Utilité des activités : surtout pour les entreprises, des impacts diversifiés et positifs.
- Utilité des documents de transfert : surtout pour les entreprises, des impacts pour certaines d'entre elles.
- Recommandation à un collègue de devenir membre : réponse affirmative pour tous les groupes sondés.

Critère 2 : L'adéquation entre les produits réalisés et les objectifs

- Liens entre les activités et les produits/services et la mission de CLT : des limites dans les liens avec les PME, des activités de veille et des activités en région.

Critère 3 : La place du CIRANO par rapport à d'autres CLT ou centres

- Concurrence par d'autres organisations publiques ou privées : champs d'analyse qui intéressent plusieurs centres.

Critère 4 : L'autofinancement

- Taux d'autofinancement : 67,7 %.

PRINCIPAUX CONSTATS SUR L'EFFICACITÉ

Critère 1 : La quantité de produits/services offerts

- Nombre de projets de recherche : en hausse au cours de la période et par rapport à la dernière évaluation et maintien de la moyenne de projets par professeur-chercheur de 1,15 en 2001 à 1,19 en 2005.
- Nombre d'activités de liaison et de transfert offertes : stabilité au cours de la période, baisse par rapport à la période antérieure et baisse de la moyenne d'activités par professeur-chercheur de 3,25 en 2001 à 1,56 en 2005.
- Nombre de publications scientifiques : portion importante des cahiers scientifiques sur l'ensemble des publications, augmentation importante des rapports de projets et faible diminution de la moyenne de publications par professeur-chercheur de 4,38 en 2001 à 4 en 2005.

Critère 2 : L'atteinte des objectifs

- Activités de liaison avec les autres CLT et les CCTT (réseautage) : collaboration avec les CLT, mais pas avec les CCTT.
- Activités de liaison et de transfert avec les entreprises, les universités et les centres de recherche : collaboration principalement avec les universités et les centres de recherche.
- Répartition des projets par discipline et par origine : près de deux tiers des projets en finance et économie.

Critère 3 : Effet des produits et services

- Produits/services/procédés reçus : effets positifs selon les partenaires et non partenaires.

Critère 4 : Résultats obtenus par le CIRANO par rapport aux attentes face au CLT

- Transférer et diffuser des connaissances scientifiques et méthodologiques : efficace tant pour les partenaires et non partenaires que pour les professeurs-chercheurs.
- Répondre aux besoins de formation d'une relève scientifique et professionnelle : majoritairement affirmatif pour les quatre groupes sondés.

PRINCIPAUX CONSTATS SUR LES IMPACTS

Critère 1 : Les impacts du CIRANO pour la clientèle

- Transfert vers les PME : perception positive, mais beaucoup d'indétermination dans les réponses tant chez les partenaires et non partenaires que chez les professeurs-chercheurs et les étudiants et professionnels.
- Regroupement et maintien de chercheurs de haut calibre : apport positif chez les professeurs-chercheurs, mais plus modéré chez les universités.
- Emploi des professionnels de recherche et chercheurs postdoctoraux : meilleure employabilité.
- Amélioration de la formation de la relève scientifique : effet positif sur la formation d'une main-d'œuvre qualifiée.

Critère 2 : Partenariats avec des acteurs autres que les CCTT et les centres de recherche publique

- Effet de levier net gouvernemental, soit le rapport entre les revenus de contrats et les subventions autres que celles du MDEIE sur les revenus de subventions propres au MDEIE : de 1,23 lors de l'évaluation de 2001 à 1,92.

Critère 3 : Retombées socio-économiques pour le Québec

- Création de nouveaux organismes : apparition au début des années 2000 de centres interuniversitaires oeuvrant dans une certaine mesure dans les mêmes domaines de l'économie.
- Création de nouveaux emplois : pas directement, mais contributions à de nouvelles activités économiques.
- Contribution au développement régional : apport à la réflexion des autorités gouvernementales.
- Autres types de contributions : ici aussi, participation à la réflexion des entreprises partenaires à moyen terme.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	I
REMERCIEMENTS	I
SOMMAIRE	III
PRINCIPAUX CONSTATS SUR LA PERTINENCE	III
PRINCIPAUX CONSTATS SUR L'EFFICACITÉ	IV
PRINCIPAUX CONSTATS SUR LES IMPACTS	IV
LISTE DES TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES	VIII
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE L'ÉVALUATION	3
1.1 MANDAT DE L'ÉVALUATION	3
1.2 PÉRIODE ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION	3
1.3 ENJEUX ET CRITÈRES DE L'ÉVALUATION	4
1.4 CLIENTS, PARTENAIRES ET UTILISATEURS DE L'ÉVALUATION	5
1.5 COMPOSITION DU COMITÉ D'ÉVALUATION	5
1.6 LA MÉTHODOLOGIE.....	6
CHAPITRE 2 : APERÇU DU CIRANO	8
2.1 MISSION ET DOMAINES DE COMPÉTENCE DU CIRANO.....	8
2.2 ORGANISATION DE LA PRESTATION DES SERVICES.....	8
CHAPITRE 3 : CONTEXTE DU FINANCEMENT CONSENTI AU CIRANO	10
3.1 INTENTIONNEL ET RATIONNEL DE L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE.....	10
3.2 CADRE LOGIQUE DU CIRANO ET INTERFACE AVEC LE PSVT	11
CHAPITRE 4 : ÉVALUATION DE LA PERTINENCE	12
4.1 LA RÉPONSE AUX BESOINS DE LA CLIENTÈLE	12
4.2 L'ADÉQUATION ENTRE LES PROJETS RÉALISÉS ET LES OBJECTIFS	23
4.3 LA PLACE DU CIRANO PAR RAPPORT À D'AUTRES CLT OU CENTRES	24
4.4 L'AUTOFINANCEMENT DU CIRANO.....	26
CHAPITRE 5 : ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ	28
5.1 LA QUANTITÉ DE PRODUITS/SERVICES OFFERTS	28
5.2 L'ATTEINTE DES OBJECTIFS.....	31
5.3 L'EFFET DES PRODUITS ET SERVICES.....	33
5.4 RÉSULTATS OBTENUS PAR LE CIRANO PAR RAPPORT AUX ATTENTES FACE AUX CLT	34
CHAPITRE 6 : ÉVALUATION DE L'IMPACT	38
6.1 LES IMPACTS DU CIRANO POUR LA CLIENTÈLE.....	38
CHAPITRE 7 : RÉSULTATS ATTENDUS DE L'ÉVALUATION DE 2001	50
CONCLUSION	51
DOCUMENTS CONSULTÉS	55

ANNEXES.....	56
INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES REÇUES DE CIRANO.....	58

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Années de référence utilisées dans l'évaluation	3
Tableau 2 : Enjeux de l'évaluation de la performance et critères associés	4
Tableau 3 : Bases de sondage et taux de réponse effectifs	7
Tableau 4 : Aperçu des centres de liaison et de transfert du Québec	10
Tableau 5 : Partenaires dans les contrats de recherche, 2002-2005	12
Tableau 6 : Pourcentage de participation aux 33 activités avec listes selon la catégorie de clientèles	16
Tableau 7 : Nombre de fichiers téléchargés, 2002-2005	18
Tableau 8 : Répartition des contrats de recherche entre les diverses clientèles, 2002-2005.....	19
Tableau 9 : Degré d'utilité des activités pour les professeurs-chercheurs.....	20
Tableau 10 : Degré d'utilité des activités pour les partenaires et non partenaires.....	21
Tableau 11 : Degré d'utilité des publications pour les professeurs-chercheurs.....	22
Tableau 12 : Degré d'utilité des publications pour les entreprises partenaires et non partenaires.....	22
Tableau 13 : Incitation à devenir membre, les entreprises partenaires et non partenaires,	23
Tableau 14 : Évolution des diverses sources de revenus en \$, 2002-2005.....	26
Tableau 15 : Évolution du nombre de contrats, 2002-2005	28
Tableau 16 : Les contrats les plus importants en termes monétaire, 2002-2005	29
Tableau 17 : Évolution du nombre d'activités de liaison et de transfert, 2002-2005.....	29
Tableau 18 : Évolution du nombre de publications, 2002-2005	31
Tableau 19 : Degré d'accord sur l'effet des produits et services reçus,.....	33
Tableau 20 : Objectif principal du CIRANO	34
Tableau 21 : Degré d'accord sur le transfert des connaissances et des savoir-faire,.....	34
Tableau 22 : Degré d'accord sur le transfert des connaissances et des savoir-faire,.....	35
Tableau 23 : Degré d'accord sur la réponse aux besoins de formation, entreprises partenaires et non partenaires, professeurs-chercheurs et étudiants et professionnels	35
Tableau 24 : Degré d'accord sur l'innovation et la croissance dans des secteurs prioritaires.....	36
Tableau 25 : Degré d'accord sur la facilité de conclure des alliances stratégiques, entreprises partenaires et non partenaires, professeurs-chercheurs et étudiants et professionnels	36
Tableau 26 : Degré d'accord sur le rayonnement dans la communauté scientifique et la visibilité	38
Tableau 27 : Degré d'accord sur le rayonnement dans la communauté scientifique.....	39
Tableau 28 : Degré d'accord sur la facilité de faire du réseautage	39
Tableau 29 : Degré d'accord sur la possibilité de se rendre à l'étranger	39
Tableau 30 : Degré d'accord sur l'amélioration des méthodes de gestion, la contribution à la compétitivité et à éclairer la prise de décision, entreprises partenaires et non partenaires.....	40
Tableau 31 : Degré d'accord sur l'effet favorable du CIRANO de liens durables avec les PME, entreprises partenaires et non partenaires, professeurs-chercheurs et étudiants et professionnels	41
Tableau 32 : Degré d'accord sur l'accès aux chercheurs des connaissances et de l'expérience des praticiens de PME et transfert des résultats de recherche vers les PME, professeurs-chercheurs	41
Tableau 33 : Degré d'accord sur la capacité de regrouper	42
Tableau 34 : Degré d'accord sur l'accès aux chercheurs des connaissances et de l'expérience des praticiens des organisations publiques et l'effet favorable du travail d'équipe	42
Tableau 35 : Degré d'accord sur l'effet favorable de l'employabilité	43
Tableau 36 : Degré d'accord sur la contribution à la formation d'une main-d'œuvre qualifiée,	44
Tableau 37 : Degré d'accord sur l'effet favorable de l'acquisition de connaissances scientifiques	44
Tableau 38 : Degré d'accord sur une meilleure compréhension du milieu organisationnel.....	45
Tableau 39 : Degré d'accord sur la sensibilisation aux problématiques et aux préoccupations des entreprises, entreprises partenaires et non partenaires et étudiants et professionnels	45
Tableau 40 : Influence des problématiques des différentes clientèles desservies par le CIRANO	46
Tableau 41 : Effet de levier des subventions du gouvernement du Québec sur les subventions autres	47
Tableau 42 : Degré d'accord sur la contribution à la création d'un projet au sein de votre organisation.....	48

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Évolution du nombre de partenaires, 2002-2005.....	13
Figure 2 : Évolution du nombre de professeurs-chercheurs fellows et fellows associés et de chercheurs, 2002-2005.....	14
Figure 3 : Affiliations universitaires des professeurs-chercheurs, 2005.....	14
Figure 4 : Affiliations aux universités québécoises des professeurs-chercheurs, 2005.....	15
Figure 5 : Évolution du nombre des étudiants, 2002-2005.....	15
Figure 6 : Provenance universitaire.....	15
Figure 7 : Participation aux 33 activités avec listes.....	16
Figure 8 : Utilisation des locaux du CIRANO par les professeurs-chercheurs.....	18
Figure 9 : Utilisation des locaux du CIRANO par les étudiants-professionnels	18
Figure 10 : Téléchargements mensuels de fichiers, 2002-2005	19
Figure 11 : Taux d'autofinancement, 2002-2005.....	27
Figure 12 : Activités données par les fellows et non fellows, 2002-2005.....	30
Figure 13 : Répartition par domaines des projets de recherche, 2002-2005.....	32
Figure 14 : But recherché de l'implication des étudiants au CIRANO	32




INTRODUCTION

Au Québec, on compte parmi les différents dispositifs de transfert entre les producteurs et les utilisateurs de connaissances et de savoirs supportés par le gouvernement du Québec, celui des cinq centres de liaison et de transfert (CLT) accrédités. Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation a consacré notamment 6,7 M\$ sur les 7,5 M\$ prévus initialement en cinq ans à l'un de ces centres, le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO). La présente entente financière arrive à échéance en 2006.

Le CIRANO se donne pour mission de susciter et d'accélérer le transfert de savoirs à caractère socio-économique entre le monde de la recherche et celui de la pratique. À cette fin, la création et le maintien au Québec d'une équipe de chercheurs de haut niveau en analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques est un moyen essentiel. Ce CLT œuvre donc dans le domaine des sciences sociales et de la gestion, et la majorité de ses chercheurs sont économistes.

La convention de subvention prévoit expressément l'évaluation en 2005 de la performance du Centre, notion composée de la pertinence, de l'efficacité et des impacts de ce dernier. Le mandat d'effectuer cette évaluation revient à la Direction de la planification et de l'évaluation du Ministère.

Au total, 50 indicateurs répartis en 12 critères d'évaluation ont servi à répondre aux questions fondamentales soulevées par toute intervention gouvernementale :

-  Les résultats ont-ils été atteints?
-  L'intervention est-elle substituable?
-  Le gouvernement devrait-il intervenir?

Diverses sources d'informations ont été mises à contribution, dont l'administration d'enquêtes téléphoniques auprès d'utilisateurs des produits et services membres et non membres du CIRANO ainsi qu'auprès des chercheurs, et l'appréciation de la documentation fournie par le Centre. De plus, des entrevues semi-structurées ont été conduites chez certains des partenaires tant corporatifs que gouvernementaux ayant fait appel dernièrement, et de façon plus approfondie, au concours du CIRANO.

La première étape du processus d'évaluation du CIRANO a été l'élaboration du cadre d'évaluation. Elle a permis de valider la démarche et les diverses stratégies d'évaluation proposées.

La seconde étape du processus a été la réalisation de l'évaluation comme telle, conformément au cadre d'évaluation. Cette évaluation a été réalisée de janvier à avril 2006. Les chapitres 1 sur le contexte de l'évaluation, 2 donnant un aperçu du CIRANO et 3 sur le contexte de financement gouvernemental consenti au Centre sont en partie ou en totalité repris dans le présent rapport. Les résultats de l'évaluation sont présentés dans les chapitres 4, 5 et 6 qui traitent respectivement de la pertinence, de l'efficacité et des impacts du CIRANO. Finalement, le chapitre 7 présente les résultats obtenus par rapport aux attentes formulées par le Ministère dans la dernière convention.

CHAPITRE 1 : CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.1 MANDAT DE L'ÉVALUATION

En vertu de la convention de subvention actuellement en vigueur qui prenait effet le 1^{er} juin 2001 entre le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) et le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), ce dernier doit faire l'objet d'une évaluation de sa performance à l'égard de ses activités de recherche, de veille, de liaison et de transfert. Notamment, l'article 3.12 de la convention délègue le mandat de cette évaluation à la Direction de la planification et de l'évaluation (DPE) du MDEIE. De plus, l'article 3.2 et l'annexe A de cette même convention présentent les huit recommandations spécifiques faites dans le rapport d'évaluation de 2001 réalisé par la DPE concernant les activités de la période 1998-2001. Par ailleurs, il est prévu au plan triennal d'évaluation 2004-2007 du MDEIE et mis à jour en juin 2005, d'effectuer l'évaluation du Centre en 2005-2006.

Le Ministère est responsable de l'application du *Programme de soutien à la valorisation et au transfert* (PSVT) : *Soutien aux organismes de liaison et de transfert reconnus* (Volet 1) dont relève l'entente avec le CIRANO, tout comme d'ailleurs celles avec les quatre autres centres de liaison et de transfert (CLT)¹. L'évaluation constitue un outil d'aide à la prise de décision dans le cadre du processus de renouvellement des ententes.

La stratégie d'évaluation suggérée reprend en bonne partie les mêmes indicateurs de performance que ceux de l'évaluation de 2001. Cependant, l'évaluation de la qualité de la recherche produite par ce CLT, par des pairs universitaires, n'est pas prescrite comme cela a été le cas antérieurement.

1.2 PÉRIODE ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION

La période couverte par la dernière convention de subvention signée va du 1^{er} juin 2001 au 31 mai 2006. Cette période régit par conséquent celle de l'évaluation. Compte tenu que son dépôt est prévu pour le 30 novembre 2005 toujours selon l'article 3.12, la période couverte par l'évaluation devrait s'échelonner du 1^{er} juin 2001 au 31 mai 2005, soit les quatre derniers exercices financiers complétés du CIRANO.

Afin de favoriser une lecture plus fluide du rapport étant donné que la fin des exercices financiers du CIRANO ne correspond pas avec la fin de l'année civile, l'année de référence pour fins de présentation des indicateurs concordera avec la fin de l'exercice financier en question. Ainsi, les données de l'exercice financier du 1^{er} juin 2001 au 31 mai 2002 seront enregistrées en 2002. Les quatre exercices financiers seront inscrits de la façon suivante :

Tableau 1 : Années de référence utilisées dans l'évaluation

Exercice financier du CIRANO	Année de référence retenue pour fins de présentation
2001-2002	2002
2002-2003	2003
2003-2004	2004
2004-2005	2005

L'évaluation fournira un éclairage sur l'état actuel de ce CLT, constatera le degré d'atteinte des objectifs et effectuera le suivi des recommandations précédemment signalées.

¹ Il s'agit du Centre francophone en informatisation des organisations (CEFRIO), du Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM), du Centre québécois de valorisation des biotechnologies (CQVB) et du Centre québécois de recherche et développement de l'aluminium (CQRDA).

1.3 ENJEUX ET CRITÈRES DE L'ÉVALUATION

Dans un premier temps, l'évaluation doit répondre entre autres aux questions fondamentales soulevées par toute intervention gouvernementale :

- ▣ Les résultats ont-ils été atteints?
- ▣ L'intervention est-elle substituable?
- ▣ Le gouvernement devrait-il intervenir?

Ces questions reflètent en fait les trois enjeux que sont la pertinence, l'efficacité et les impacts de l'initiative et ils composent en substance la notion de performance. Le tableau 2 présente les critères qui sont associés à chacun de ces enjeux :

Tableau 2 : Enjeux de l'évaluation de la performance et critères associés

Enjeux	Critères
Pertinence	La réponse aux besoins de la clientèle; L'adéquation entre les projets réalisés et les objectifs; La place du CIRANO par rapport à d'autres CLT ou Centres; L'autofinancement du CIRANO.
Efficacité	La quantité de produits/services offerts; L'atteinte des objectifs; Effet des produits et services; Résultats obtenus par le CIRANO par rapport aux attentes face aux CLT.
Impacts	Les impacts du CIRANO pour la clientèle; Partenariats avec des acteurs autres que les CCTT et les centres de recherche publique; Impacts des activités sur les chercheurs; Retombées socio-économiques pour le Québec.

Pour l'essentiel, la pertinence considère la raison d'être ou l'existence même du CIRANO, compte tenu de la conjoncture économique et sociale qui prévalait au cours de la période d'évaluation et des priorités du gouvernement.

L'évaluation de l'efficacité s'obtient premièrement, en examinant le rapport entre les objectifs visés et les résultats obtenus. Deuxièmement, l'examen du degré de satisfaction des diverses clientèles complète cet enjeu.

L'évaluation en termes d'impacts passe par une quantification des effets et des retombées du CIRANO sur les clientèles visées et de ses répercussions dans la société.

Au-delà de ces indicateurs courants de performance, l'évaluation devrait revenir sur chacune des huit recommandations mises en évidence dans l'évaluation de 2001. Plus précisément, comment le CIRANO s'est-il acquitté des attentes spécifiques en matière de liaison et de transfert :

- Réévaluer le rôle de liaison et de transfert qu'il doit jouer entre le milieu universitaire et les PME, de même qu'auprès des organisations des régions extérieures à celle de Montréal;
- Effectuer un suivi du transfert effectif auprès de ses partenaires, afin de s'assurer que les travaux effectués ont été intégrés et maintenus dans les pratiques organisationnelles.

L'accès plus facile pour les PME à la recherche industrielle et aux transferts technologiques demeure toujours une des priorités économiques invoquées en 2005 par le gouvernement².

En matière de veille :

- Identifier des dispositions à prendre pour s'assurer de la concrétisation du rôle de veille générique auprès de l'ensemble des organisations (incluant les PME).

En matière de partenariat universitaire :

- Revitaliser son partenariat avec les partenaires universitaires, tout en tenant compte du fait que la très grande majorité des chercheurs et des étudiants se disent satisfaits de leur association au CIRANO.

En matière de suivi de la réalisation des objectifs :

- Développer des indicateurs permettant de mieux mesurer l'atteinte de sa mission;
- Transmettre au ministère un rapport annuel faisant état des indicateurs mentionnés à l'article 5 et doté d'un tableau de bord permettant le suivi de sa gestion et la mesure de l'atteinte de ses objectifs.

Et de façon générale :

- Suivre, de concert avec le ministère, la croissance de son taux d'autofinancement afin de s'assurer qu'il ne dévie pas de sa mission de service, de liaison et de transfert, et ce dans le cadre des principes et modalités de la Politique québécoise de la science et de l'innovation;
- Maintenir un niveau élevé de qualité de sa recherche interuniversitaire, multidisciplinaire et plurisectorielle, tout en évitant d'éventuels dédoublements par rapport à certains centres de recherche universitaires.

Quoique la dernière attente se retrouve à l'annexe de la convention de subvention en vigueur lors de la présente évaluation, au même titre que les sept autres, l'évaluation du maintien d'un niveau élevé de la qualité de la recherche du CIRANO, par des pairs universitaires, n'est pas requise compte tenu des articles de la convention et ne fait donc pas partie de l'évaluation. Toutefois, le rapport d'évaluation tente de fournir une réponse quant à la deuxième partie de cette attente, soit d'éviter les dédoublements par rapport à certains centres de recherche universitaires.

Cet exercice permettra de tirer des constats sur la performance globale du CIRANO basés sur des faits et des observations fondées.

1.4 CLIENTS, PARTENAIRES ET UTILISATEURS DE L'ÉVALUATION

En ce qui concerne le MDEIE, les principaux clients sont le comité exécutif (COMEX) ainsi que la direction de la Valorisation et du Transfert (DVT) à titre de principal gestionnaire de la subvention versée au CIRANO. Il faut ajouter le Conseil d'administration du centre. Le CIRANO est d'ailleurs étroitement associé à la démarche d'évaluation en tant que partie prenante par l'intermédiaire de la participation de trois de ses représentants au comité d'évaluation.

Les chercheurs, les membres corporatifs et les autres organisations subventionnaires sont susceptibles d'être intéressés par les résultats de l'évaluation.

1.5 COMPOSITION DU COMITÉ D'ÉVALUATION

Afin de s'assurer de la plus grande transparence possible et de valider la démarche et le contenu de ce cadre, un comité d'évaluation de sept membres a été formé de personnes associées à la gestion de la corporation et à son évaluation proprement dite, dont voici le nom, la fonction et l'organisme d'attache :

² MDERR, Bilan 2004 et priorités économiques en 2005, présentation de M. Michel Audet dans le cadre de la conférence de presse sur l'économie du Québec, 14 février 2005.

M. André Viel	Directeur de la Planification et de l'évaluation et président du Comité d'évaluation	MDEIE
M. Patrice Langevin	Conseiller en évaluation à la Direction de la planification et de l'évaluation	MDEIE
M. Jean-Marc Rousseau	Président Directeur général sortant	CIRANO
M. Michel Patry ³	Président Directeur général	CIRANO
M. Jérôme Blanc	Directeur des technologies de l'information et adjoint du PDG	CIRANO
M. Gérard Jubinville	Directeur à la Planification financière et intégration des risques d'affaires	Hydro-Québec
M. Marc Diamond	Conseiller en transfert technologique à la direction de la Valorisation et du Transfert	MDEIE

1.6 LA MÉTHODOLOGIE

Afin d'alimenter les quelque 50 indicateurs répartis en 12 critères, le choix de la collecte de données s'arrête sur :

- 1) L'examen de la documentation disponible;
- 2) Des échanges avec les dirigeants du CIRANO et les responsables du *Programme de soutien à la valorisation et au transfert* (PSVT) au MDEIE;
- 3) Six entrevues semi-structurées avec certaines entreprises partenaires (3), un partenaire gouvernemental (1), une université partenaire (1) et un non partenaire (1), tous identifiés par le CIRANO. Une septième entrevue planifiée auprès d'une entreprise partenaire n'a pas eu lieu. Néanmoins, le questionnaire de 10 questions a été complété et retourné;
- 4) La tenue d'enquêtes téléphoniques auprès des utilisateurs et producteurs des différents services et produits du CIRANO, soit les entreprises partenaires, les partenaires gouvernementaux et universitaires, cinq clients non partenaires⁴, les professeurs-chercheurs fellows présents au Québec, les étudiants et les professionnels.

En vue d'atteindre les taux de réponse les plus élevés possibles, chaque enquête téléphonique auprès des divers groupes a été précédée d'une lettre officielle du Président Directeur général du CIRANO expliquant la démarche et l'importance de répondre à l'enquête.

Une firme spécialisée externe au MDEIE, Echo Sondage (www.echosondage.com), a mené l'ensemble des quatre enquêtes téléphoniques. Les renseignements recueillis sont dénominalisés et leur confidentialité assurée intégralement par le Ministère. Les collectes de données des partenaires et non partenaires, des professeurs-chercheurs et des étudiants professionnels se sont effectuées du 20 février au 14 mars 2006. Pour le sondage chez les partenaires universitaires, la période s'étale du 27 février au 16 mars 2006. Le prochain tableau résume certains résultats reliés aux sondages.

³ Monsieur Michel Patry a été nommé au poste de PDG du CIRANO au début de septembre 2005 et succède à M. Jean-Marc Rousseau.

⁴ Une de ces cinq entreprises a été intégrée au sondage malgré le fait que son association avec le CIRANO se situe après mai 2005.

Tableau 3 : Bases de sondage et taux de réponse effectifs

	Étudiants et professionnels		Professeurs-chercheurs		Entreprises partenaires, partenaires gouvernementaux et non partenaires		Universités	
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Base de sondage brute	37		82		19		9	
Moins MDEIE ⁵					(1)			
Moins entreprises partenaires sondées par entrevues semi structurées	-		-		(5)		(1)	
Plus entreprises non partenaires intégrées au sondage	-		-		5		-	
Moins observations inexploitable ⁶	(13)		(6)		(1)		-	-
Base de sondage nette	25	100	76	100	17	100	8	100
Moins aucune manifestation ⁷	(3)	(12)	(21)	(27,6)	(3)	(17,65)	(2)	(25)
Répondants au sondage	22	88	55	72,4	14	82,35	6	75

Source : sondages téléphoniques (2005)

À propos des 14 répondants à titre d'entreprises partenaires et non partenaires et de partenaires gouvernementaux, 21,43 % (3/14) comptent moins de 250 employés, 14,29 % (2/14) ont entre 250 et 500 employés et 64,29 % (9/14) ont plus de 500 employés.

Une marge d'erreur ne peut être calculée dans le cas de trois de ces sondages : étudiants-professionnels, entreprises partenaires et non partenaires et partenaires universitaires, puisque la population de départ comporte moins de 30 individus. Par ailleurs, pour les professeurs-chercheurs, une des conséquences d'avoir une population de plus de 30 individus, mais somme toute petite, est la nécessité d'avoir un échantillon élevé, proportionnellement, pour que l'on puisse parvenir à une marge d'erreur le plus près possible de 5 % habituellement acceptée pour un intervalle de confiance de 95 %⁸. Ainsi la marge d'erreur de ce sondage établie à partir de la base de sondage nette est de ± 7.0 %.

Quant aux sept entrevues semi-structurées menées auprès de partenaires et de non partenaires identifiés par le CIRANO, cinq ont été réalisées en personne, une par téléphone et les réponses de la dernière prévue ont été transmises par courriel. Dans le cas des six premières, chacune a été conduite par le professionnel du MDEIE responsable de l'évaluation, monsieur Patrice Langevin et assisté en quatre occasions par Monsieur Marc-Michel Lavoie, également conseiller en évaluation, qui a effectué la prise de notes.

Il a été décidé de ne pas rejoindre les clients non partenaires ayant assisté aux 158 activités de transfert et de liaison tenues de juin 2001 à mai 2005, sauf pour un groupe restreint de cinq entreprises ou organismes identifiés par le CIRANO. D'ailleurs, sur ces 158 activités, 33 listes de participants étaient disponibles, soit 20,98 %. De plus, l'étude de ces listes confirme qu'une bonne proportion de cette clientèle en est une occasionnelle n'ayant participé parfois qu'à une activité⁹. Les informations contenues dans ces listes donnent le nom, la provenance et le poste occupé par le participant, sans autres renseignements comme par exemple le taux de satisfaction des participants aux activités.

⁵ Puisque c'est le MDEIE qui conduit l'évaluation, il est ni sondé ni rencontré.

⁶ Numéros invalides, hors échantillon et désistement.

⁷ Numéros à l'éligibilité non établie et éligibles sans entrevue complétée.

⁸ Pour une population donnée de 100 individus, l'échantillon nécessaire pour atteindre une marge d'erreur de $\pm 4,8$ % est de 80 (intervalle de confiance de 95 %). Lorsque la population double et passe à 200, l'échantillon n'a qu'à progresser de son côté que de 67 %, soit 135, afin de maintenir le $\pm 4,8$ %. Finalement, si on double à nouveau, une population de 400 nécessite un échantillon de 205, c'est-à-dire une augmentation de 52 % afin toujours d'obtenir $\pm 4,8$ %.

⁹ Par exemple, pour les 11 listes des « journées Finance » obtenues, 15 des 21 (71,43 %) entreprises non partenaires répertoriées n'ont participé qu'une seule fois.

CHAPITRE 2 : APERÇU DU CIRANO

2.1 MISSION ET DOMAINES DE COMPÉTENCE DU CIRANO

Entre autres objectifs poursuivis par le secteur de la recherche, science et technologie du MDEIE, figure celui d'accroître l'utilisation des résultats de la recherche et maximiser leurs retombées économiques et sociales¹⁰. Pour y arriver, on table sur quatre moyens :

- 1) Optimiser les mesures incitatives de transfert et d'appropriation des résultats de la recherche et les adapter aux besoins des acteurs économiques et sociaux;
- 2) Soutenir l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies régionales d'innovation;
- 3) Coordonner l'action gouvernementale en matière de valorisation et de transfert des résultats de la recherche;
- 4) Adapter et consolider les mécanismes de valorisation et de transfert des résultats de la recherche.

Plus précisément, au moment du renouvellement de la convention présentement en vigueur, le gouvernement québécois¹¹ invitait les CLT à orienter leur propre mission autour des principes suivants :

- Réaliser un transfert efficace des connaissances, des savoir-faire et des nouvelles technologies;
- Effectuer la liaison entre le milieu de la recherche et les organisations, en tenant compte prioritairement des besoins des PME et en élargissant l'accessibilité de leurs services à d'autres régions que celles que les CLT desservent déjà, afin de répondre aux besoins de ces dernières;
- Assurer la veille générique pertinente aux spécificités de leur clientèle.

Les points 2 et 3 ont d'ailleurs teinté l'attente de la convention en matière de veille, à savoir d' « identifier des dispositifs à prendre pour s'assurer de la concrétisation du rôle de veille générique auprès de l'ensemble des organisations, incluant les PME ».

En outre, l'énoncé initial de mission de 1993 du CIRANO comportait trois objectifs, repris dans le rapport annuel de 2000-2001, soit de :

- Développer l'analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques en établissant au Québec une équipe de recherche de haut niveau dans ces domaines;
- Développer des programmes de recherche sur la base des problématiques et des préoccupations des organisations-partenaires, en permettant aux chercheurs un accès fructueux aux connaissances et à l'expérience des praticiens des organisations de même qu'aux données d'entreprises et en permettant aux praticiens d'influencer la conception et la réalisation des programmes de recherche;
- Assurer la diffusion et la concrétisation des résultats de recherches au sein des organisations partenaires, par un accès privilégié à l'état des connaissances, à l'expérience des chercheurs reconnus sur le plan international et à une relève scientifique et professionnelle du plus haut niveau dans ces domaines.

Somme toute, avec le CEFRIO, le CIRANO œuvre plus dans le domaine des innovations et des sciences sociales.

2.2 ORGANISATION DE LA PRESTATION DES SERVICES

Les projets de recherche entrepris sont soit des initiatives émanant directement des besoins des partenaires, soit des recherches proposées par les chercheurs (recherche libre) et financées par les organismes subventionnaires de la recherche universitaire. Les thèmes des projets sont concentrés dans les disciplines de la finance, du risque, des politiques publiques, de la gouvernance, des technologies de l'information et de l'économie expérimentale. D'ailleurs, le laboratoire en économie expérimentale du CIRANO en association avec les Laboratoires universitaires Bell (LUB) est le seul au Québec.

Au cours de la période d'évaluation, la réorganisation des groupes a fait en sorte de traduire davantage la réalité des divers domaines. D'abord, les domaines des politiques publiques et du risque ont pris une telle ampleur que la création de groupes

¹⁰ www.mdeie.gouv.qc.ca.

¹¹ Politique Québécoise de la Science et de l'Innovation, page 98.

spécifiques a été rendue nécessaire. De l'autre côté, le domaine des ressources humaines est à présent partagé entre les politiques publiques et la gouvernance, anciennement le domaine du design organisationnel et incitations. Puis, le commerce électronique a changé d'appellation pour les technologies de l'information et les affaires électroniques.

De façon succincte, voici les objectifs de chacun de ces domaines. En finance, l'objectif premier est de transférer des connaissances de pointe aux institutions financières. Dans le domaine du risque autre que financier, le CIRANO privilégie l'analyse et la gestion des risques d'affaires, technologiques et environnementaux, ainsi que des risques à la santé. L'équipe de recherche en politiques publiques collabore avec ses partenaires publics et aussi privés qui façonnent et mettent en œuvre les politiques publiques au Québec. Quant à la gouvernance, le CIRANO développe des pistes de réflexion sur les nouveaux modes de gouvernance qui permettront aux organisations de mieux s'acquitter de leurs responsabilités, tout en tenant compte des intérêts de leurs actionnaires et employés et de la société en général. L'équipe de recherche des technologies de l'information s'intéresse tout particulièrement à la transformation des organisations par ces nouvelles technologies et aux conditions de succès de cette métamorphose. Finalement, le laboratoire d'économie expérimentale fournit une plateforme de recherche efficace en politiques publiques et en analyse du comportement des particuliers et des preneurs de décisions.

Les services et produits sont disponibles au travers de deux branches : les activités de liaison et de transfert et les publications. Les activités de liaison et de transfert sont les projets de recherche, les séminaires de PDG, les rencontres CIRANO, les colloques et les conférences, les séminaires CIRANO, les ateliers et les déjeuners CIRANO. Quant aux publications, on compte les rapports bourgogne, les rapports de projet, les cahiers scientifiques, les articles des chercheurs dans les quotidiens ou magazines spécialisés et les lettres CIRANO. Le site Web du CIRANO donne accès à l'ensemble de ces publications. De plus, des stages sous la supervision des professeurs-chercheurs sont offerts aux étudiants et aux finissants de deuxième et troisième cycles. Cependant, il ne s'agit pas de stages en milieu de travail à proprement parler.

Le Conseil d'administration (C.A.) regroupe 32 membres qui se répartissent parmi les membres corporatifs (entreprises privées ou publiques), les membres gouvernementaux (provincial¹², fédéral et de la Ville de Montréal), les membres universitaires et les membres de l'interne, dont le PDG. L'augmentation de 25 personnes en 2001 à 32 reflète la progression du nombre de membres depuis quatre ans. Le C.A. a tenu séance à quatre reprises au cours de l'exercice se terminant en 2002, à six reprises en 2003, cinq en 2004 et quatre en 2005. De ces 19 réunions, seule celle du 10 octobre 2002 en a été une extraordinaire en vue de la nomination du nouveau PDG de l'époque.

La gouvernance du C.A. est appuyée par trois comités, dont le Comité de gestion qui voit à la bonne marche des activités et des projets de recherche émanant du Centre. De son côté, le PDG est soutenu dans son travail quotidien par une équipe composée de huit personnes. Entre autres responsabilités de cette équipe, on retrouve l'administration du système informatique et le récent service de communication.

¹² Le représentant du MDEIE agit en tant qu'observateur.

CHAPITRE 3 : CONTEXTE DU FINANCEMENT CONSENTI AU CIRANO

3.1 INTENTIONNEL ET RATIONNEL DE L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

À la suite d'initiatives des milieux industriels ou de la recherche universitaire, les CLT accrédités par décret gouvernemental¹³ se veulent des interfaces entre les milieux des entreprises et des universités où l'on tente d'augmenter les retombées bénéfiques des activités qui s'y déroulent. Le *PSVT – Soutien aux organismes de liaison et de transfert reconnus* vient en appui à ce dispositif que sont les CLT et sa gestion incombe au MDEIE, où une convention de subvention est signée entre les deux parties.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des CLT, selon leur modèle d'affaire, les domaines de recherche et la localisation administrative de leur principale place d'affaires :

Tableau 4 : Aperçu des centres de liaison et de transfert du Québec

Nom du centre	Modèle d'affaires	Domaine de recherche	Région administrative
CIRANO	Axé sur la R-D	Analyse des organisations	Montréal
CRIM	Axé sur la R-D	Technologies informatiques	Montréal et Capitale-Nationale
CQVB	Axé sur le courtage	Biotechnologie	Capitale-Nationale et Estrie
CQRDA	Axé sur le courtage	Technologie de l'aluminium	Saguenay-Lac-St-Jean
CEFRIO	Axé sur le courtage	Technologie de l'information	Capitale-Nationale et Montréal

Source : MARCHAL, Christophe, *Cadre d'évaluation du CEFRIO*, juin 2005

Comme beaucoup de pays industrialisés, le Québec s'est doté au cours des quarante dernières années de dispositifs modernes pour faciliter les interactions, les collaborations et la capacité d'innovation des entreprises via des organismes de liaison et de transfert. De ceux-là, le réseau des CLT se spécialise davantage sur les interactions entreprises-universités.

Au moyen du cadre logique, diagramme qui met en évidence le découpage des séquences du programme en partant de sa raison d'être jusqu'à ses impacts économiques, on démontre comment le programme tente de stimuler la capacité d'innovation des entreprises québécoises.

¹³ Dans le cas du CIRANO, il s'agit du décret du Ministère du Conseil exécutif no 810-93 daté du 9 juin 1993.

3.2 CADRE LOGIQUE DU CIRANO ET INTERFACE AVEC LE PSVT

RAISON D'ÊTRE DU CIRANO	Contribuer au développement des connaissances en analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques et assurer leur concrétisation au sein des entreprises québécoises par leur transfert rapide et efficace entre les chercheurs universitaires et les gestionnaires praticiens.
--------------------------------	---

CIBLES INTERVENTION	Recherche	Liaison et transfert	Relève
----------------------------	-----------	----------------------	--------

OBJECTIFS	<ul style="list-style-type: none"> Développer des programmes de recherche sur la base des problématiques et des préoccupations des partenaires. Contribuer à maintenir au Québec une équipe de haut niveau en analyse des organisations et des comportements stratégiques. 	Assurer des mécanismes de liaison et de transfert bidirectionnel.	Contribuer significativement à la formation de la relève scientifique et professionnelle.
------------------	--	---	---

NATURE DE L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE	Accréditation de Centres de liaison et de transfert (CLT), dans des domaines de recherche importants pour le Québec. Le financement du gouvernement du Québec est consenti principalement par l'intermédiaire du programme de soutien aux CLT, du ministère du Développement économique, de l'Innovation, et de l'Exportation (MDEIE). Le CIRANO est l'un des cinq CLT actuellement accrédités.
---	---

INTRANT GOUVERNEMENTAL	Pour la période de 2001-2002 à 2005-2006, le financement annuel prévu est de 1,5 M\$. Le financement total, par année, pour l'ensemble du dispositif des CLT est de 16,4 M\$.
-------------------------------	---

ACTIVITÉS	Activités de liaison	Activités de veille	Activités de transfert
	Animation des milieux scientifiques et industriels; Maillage/mise en réseau de chercheurs et d'entreprises; Promotion et planification de projets de recherche.	Diffusion d'information technologique; Recherche et analyse d'information de nature technologique ou stratégique.	Organisation et réalisation d'activités de transfert de résultats de recherches; Diffusion de résultats de recherches; Accompagnement dans l'appropriation des connaissances et du savoir-faire.

Périmètre des résultats attendus des CLT

EXTRANTS (produits et services)	Projets de recherche, enquêtes, analyses; Colloques, conférences, forums d'échange réunissant chercheurs et industriels; Ententes de partenariats. Suivi d'accompagnement auprès d'entreprises et d'organismes partenaires	Matériel didactique (guides, trousse); Sessions, séminaires et ateliers de transfert; Publications et communications de résultats de recherches; Contrats de services de soutien technique.
--	---	--

IMPACTS	Auprès des entreprises clientes	Auprès des chercheurs associés
	Appropriation de savoirs (connaissances) et de savoir-faire (expertise); Développement du capital social (partenariats avec d'autres entreprises / acteurs du soutien technologique); Acquisition, utilisation de nouvelles technologies; Recrutement d'une main-d'œuvre spécialisée; Formation du personnel.	Meilleure visibilité, rayonnement accru; Essaimage de nouvelles recherches; Développement des connaissances et de l'expertise; Publications scientifiques, articles, communications; Formation de chercheurs et de nouveaux diplômés.

Résultats souhaités, et non pas attendus des CLT

RETOMBÉES POUR LE QUÉBEC	Meilleures chances d'innovation des entreprises clientes des CLT; Création d'emplois (emplois dans les CLT / autres emplois); Rayonnement du Québec à l'international; Retombées pour le développement régional.
---------------------------------	---

CHAPITRE 4 : ÉVALUATION DE LA PERTINENCE

L'évaluation de la pertinence vise à s'interroger sur la raison d'être et l'existence même du Centre.

4.1 LA RÉPONSE AUX BESOINS DE LA CLIENTÈLE

- **Nombre de partenaires ayant participé à des contrats de recherche et de veille : 14/19¹⁴**

Tableau 5 : Partenaires dans les contrats de recherche, 2002-2005

Type de partenaire	Nombre de partenaires	Nombre de contrats
Organisme public Canada ¹⁵	2	7
Grande entreprise privée ¹⁶	7	22
Entreprise et organisme publics Québec ¹⁷	5	22
Total	14	51

Source : CIRANO (2006)

- 14 des 19 entreprises partenaires ont participé à 51 (42,5 %) des 120 contrats de recherche. Ces 120 contrats incluent cinq contrats (5/120 ou 4,17 %) qui ont transité par l'une des universités partenaires, dont l'Université de Montréal (3 contrats : février et mai 2003 et janvier 2005), l'Université McGill (un contrat : octobre 2004) et le Bureau de la recherche et Centre de développement technologique de la Polytechnique de Montréal (un contrat : mai 2003), mais dont le client final n'est pas l'institution universitaire comme telle.
- Ces 120 contrats ont généré 198 projets. Parmi ces 198 projets de recherche, ceux en économie expérimentale ne font pas l'objet de contrat et ne sont pas comptabilisés. D'autre part, l'ensemble des projets de recherche, sous la bannière IFM², font partie du contrat avec cet organisme et ne sont pas répertoriés dans les contrats.¹⁸
- Sept contrats (12,5 %) qui ne sont pas à proprement parler des contrats de recherche sont des participations au « Forum sur le leadership d'avenir » qui réunit des vice-présidents des ressources humaines de grandes entreprises québécoises.
- Il n'y a pas eu de contrat relatif à de la veille et il n'y a pas à proprement parler d'activité de veille où des efforts constants sont déployés par une direction au CIRANO dédiée à cette tâche.
- Selon le sondage partenaires et non partenaires, les avis sont partagés quant à l'implication des organisations des 14 répondants dans les projets de recherche : à l'exclusion de la seule réponse NSP (1/14), 46,15 % (6/13) disent que leur organisation est très impliquée, 38,46 % (5/13) peu impliquée et 7,69 % (1/13) moyennement impliquée et ce, sans égard au fait que l'organisation soit un partenaire ou non.
- Conformément au sondage partenaires et non partenaires, la plupart des répondants (64,29 % ou 9/14) indiquent qu'ils ne participent pas à la programmation annuelle, parmi lesquels se retrouvent des partenaires. Conséquemment, 35,71 % (5/14) rapportent y participer.
- Cinq universités sur 6 affirment avoir contribué activement aux programmations annuelles de la recherche du CIRANO.

¹⁴ Voir l'annexe pour les noms des entreprises partenaires, partenaires gouvernementaux et universitaires.

¹⁵ Banque du Canada et Industrie Canada.

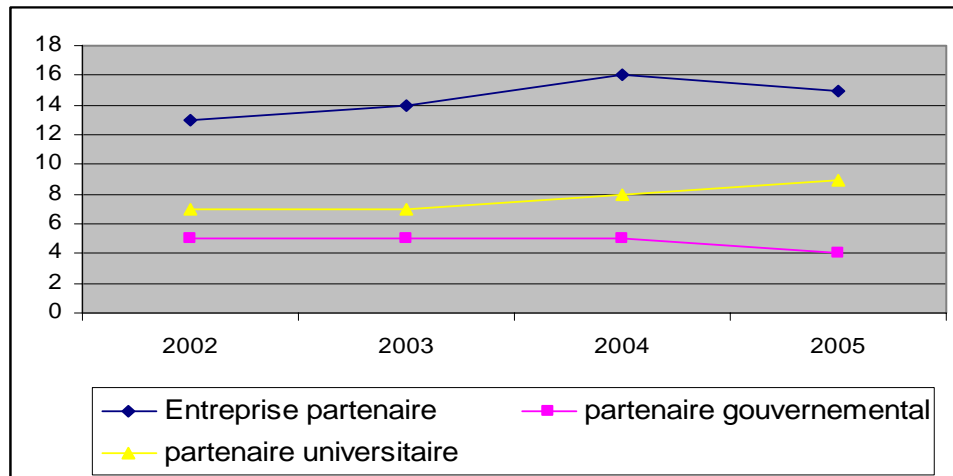
¹⁶ Banque Nationale, BCE dont Bell, Desjardins dont OPVEST, Pratt & Whitney, Alcan, Bombardier et Bourse de Montréal.

¹⁷ Caisse de dépôt et placement, Hydro-Québec, ministère des Finances, ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation et Ville de Montréal.

¹⁸ Informations de l'annexe de la lettre du CIRANO datée du 7 juin 2006.

- **Nombre de partenaires corporatifs et universitaires : légère augmentation (25 à 28)**
 - Vu le nombre restreint de partenaires toutes catégories confondues (entreprises, gouvernementaux et universités), un changement modeste en termes absolus du nombre initial de partenaires d'une année à l'autre entraîne une variation importante en pourcentage.

Figure 1 : Évolution du nombre de partenaires, 2002-2005



Source : CIRANO (2005)

- Augmentation de 15,38 % chez les entreprises partenaires, passant de 13 en 2002 à 15 en 2005¹⁹.
 - Diminution de 20 % chez les partenaires gouvernementaux, passant de 5 en 2002 et 4 en 2005.
 - Augmentation de 28,57 % chez les partenaires universitaires, passant de 7 en 2002 à 9 en 2005 : L'ensemble du réseau universitaire québécois est partenaire du CIRANO.
 - En termes absolus, une faible croissance dans le nombre total de partenaires entreprises et universitaires se remarque.
 - À titre comparatif en 2005, le CEFRIO, CLT dont le profil se rapproche le plus de celui du CIRANO, regroupait 237 organisations dont 156 cotisants²⁰, nommés « membres » à la place de « partenaires ».
- **Le taux de progression des professeurs-chercheurs (fellows, fellows associés et chercheurs) : 8,75 % annuellement, de 85 en 2002 à 115 en 2005**

¹⁹ Jusqu'en mai 2005, fin de la période d'évaluation, le CIRANO comptait 16 partenaires, mais le Groupe financier Norshield a quitté ses rangs depuis.

²⁰ Entreprises privées, organismes publics, ministères et organismes sans but lucratif.

Figure 2 : Évolution du nombre de professeurs-chercheurs fellows et fellows associés et de chercheurs, 2002-2005

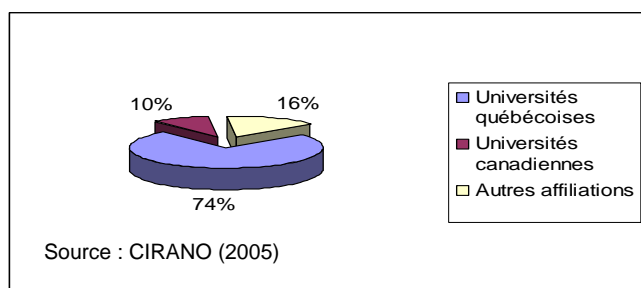


Source : CIRANO (2005)

- 8,75 % de progression sur une base annualisée.
- Le taux de progression combiné des fellows et fellows associés atteint 20 % (de 70 à 84).
- Parmi les professeurs-chercheurs, le nombre de chercheurs débutant leur carrière universitaire augmente de 106 % (de 15 à 31) sur quatre ans et cette hausse compte pour la moitié de l'augmentation de l'ensemble des professeurs-chercheurs.
- La diversité géographique de l'obtention du diplôme universitaire de niveau doctoral des professeurs-chercheurs est considérable.
- En 2005, les 115 professeurs-chercheurs ont obtenu leur doctorat dans 53 institutions universitaires différentes de par le monde, dont 1 en Australie, 4 au Québec, 6 au Canada (excluant le Québec), 17 en Europe et 25 aux États-Unis.

En ce qui concerne le lieu d'enseignement, la grande majorité des 115 professeurs-chercheurs sont affiliés aux universités québécoises comme le relate la figure 3 :

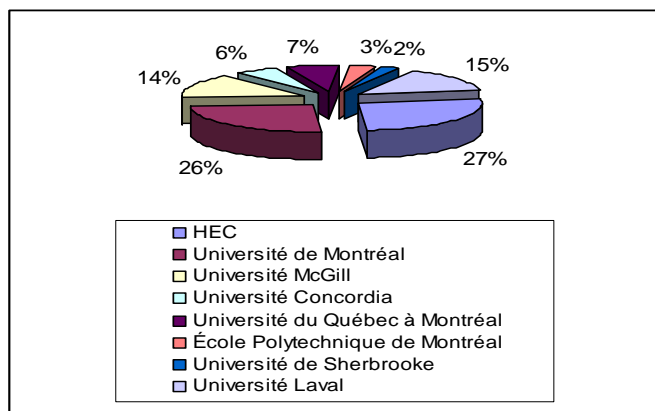
Figure 3 : Affiliations universitaires des professeurs-chercheurs, 2005



- Le contingent des universités québécoises avec 74 % continue à être le plus important et se fixait en 2002 à 71 %.
- Une nouvelle catégorie, celle des fellows invités, compte quatre personnes qui sont des praticiens, gestionnaires, professionnels ou chercheurs issus du milieu des affaires.

La figure 4 porte plus précisément sur les affiliations des professeurs-chercheurs des diverses institutions universitaires québécoises :

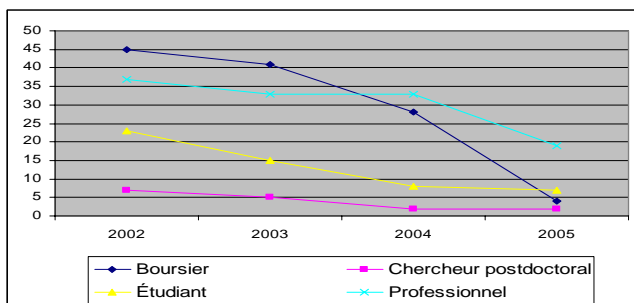
Figure 4 : Affiliations aux universités québécoises des professeurs-chercheurs, 2005



Source : CIRANO (2005)

- L'Université de Montréal et ses deux écoles affiliées (HEC et École Polytechnique) comptent pour plus de 55 % (23 + 22 + 3/86) des professeurs-chercheurs.
- Le nombre total d'affiliations universitaires différentes a augmenté de 59 % en quatre ans pour s'établir à 27 institutions universitaires. En tenant compte des cinq organisations hors université, c'est 30 organismes (université, laboratoire ou institution) dont on parle, soit 76 % plus élevé qu'en 2001.
- Tous les fellows sont sans exception affiliés à une université québécoise, tandis que plus de la moitié des fellows associés proviennent d'universités hors Québec (canadiennes, américaines ou européennes).

■ **Nombre d'étudiants de tous les niveaux et de professionnels : en baisse**

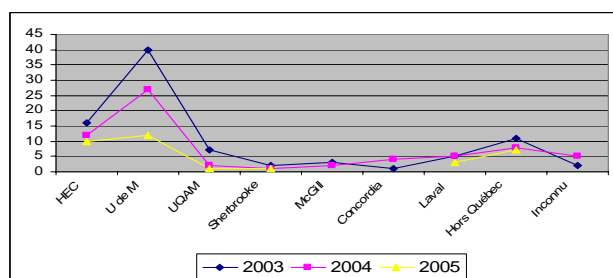


Source : CIRANO (2005)

Figure 5 : Évolution du nombre des étudiants, 2002-2005

- Tendance à la baisse pour tous les types d'étudiants depuis les quatre dernières années tel que démontré par le Figure 3.
- Diminution de la population des quatre groupes, dont les étudiants et les professionnels, de 71,43 % de 2002 à 2005.

Figure 6 : Provenance universitaire des étudiants, 2003-2005



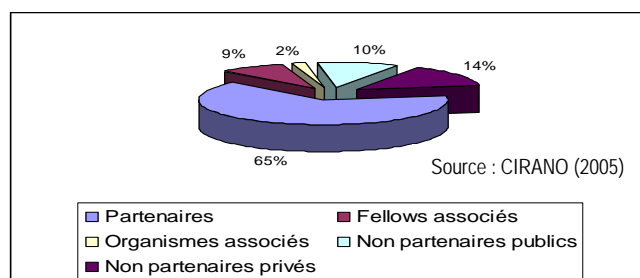
Source : CIRANO (2005)

- 62,57 % du personnel d'appui aux professeurs-chercheurs proviennent de l'Université de Montréal (42,25 %) et des HEC (20,32 %)²¹.
- Des 558 étudiants dirigés par les 55 professeurs-chercheurs répondants, 182 (32,62 %) travaillaient sur des projets liée à des travaux CIRANO : un étudiant dirigé sur 3 est lié à des travaux du CIRANO pour une moyenne annuelle de 46 étudiants dirigés.

²¹ Excluant 2002 car les renseignements ne sont pas disponibles.

- **Clientèle participante aux activités : plus de 60 % sont des partenaires du CIRANO**
 - 158 activités de transfert répertoriées pour un total de 5 664 participations en quatre (4) ans.
 - 33 listes (20,89 %) des 158 activités sont disponibles pour un total de 1 450 participations, dont 12 séminaires PDG, 11 journées finance, 4 conférences, 4 déjeuners SCRO et 2 déjeuners RTES.

Figure 7 : Participation aux 33 activités avec listes de participants, 2002-2005



- 75,26 % des participants sont liés au CIRANO, excluant les personnes dont la provenance est indéterminée.
- Ce sont majoritairement des professeurs-chercheurs de l'un des partenaires universitaires québécois ou de fellows associés (60,7 %), mais aussi des entreprises partenaires et des organismes associés, tels que l'IFM².
- 24,73 % des participants sont des non partenaires tant du secteur privé (14 %) que du secteur public (10 %).
- On compte un bon nombre de participants étudiants dans les activités plus théoriques comme les journées finance.

Le prochain tableau décrit plus formellement l'état de la situation pour chaque type d'activités.

Tableau 6 : Pourcentage de participation aux 33 activités avec listes selon la catégorie de clientèles

Nombre et type d'activité	Entreprise partenaire, partenaire gouvernemental et universitaire	Fellow associé hors Québec	Organisation associée	Non partenaire public	Non partenaire privé
12 séminaires PDG	69 %	2 %	2 %	6 %	21 %
11 journées financières	71 %	16 %	2 %	2 %	9 %
2 déjeuners RTES	18 %	-	-	75 %	7 %
4 conférences	59 %	20 %	1 %	19 %	1 %
4 déjeuners SCRO	67 %	1 %	-	6 %	26 %

Source : CIRANO (2005)

- Une majorité (73 %) des participants aux séminaires PDG est liée (partenaires, fellows associés et organismes associés) au CIRANO.
- Une majorité (89 %) des participants des Journées finances est liée au CIRANO.
- Une grande majorité (82 %) des participants des déjeuners RTES n'est pas partenaire au CIRANO. 75 % des participants des déjeuners RTES sont des organismes du secteur de la santé (centres hospitaliers, CSSS, etc.).
- Une majorité (80 %) des participants des conférences est partenaire au CIRANO.
- Une majorité (68 %) des participants des conférences est partenaire au CIRANO.
- À part les deux déjeuners RTES, les quatre déjeuners SCRO sont les activités de transfert où les non partenaires sont les plus nombreux avec 32 %.

- **Facteurs d'attraction au CIRANO : reliés aux caractéristiques des projets de recherche et des professeurs-chercheurs**

Professeurs-chercheurs

- Les trois principales raisons avec un total de 61,9 % pour expliquer la collaboration avec le CIRANO sont : 25,5 % (14/55) pour la participation à des projets de recherche d'envergure, 20 % (11/55) pour l'opportunité de collaborer avec des chercheurs de provenance et de formation diversifiées et 16,4 % (9/55) la réputation des chercheurs déjà en poste.

Partenaires et non partenaires

- Pour les 14 qui ont répondu au sondage, cinq fois l'opportunité de collaborer avec des chercheurs de provenance et de formation diversifiées est mentionnée, trois fois les principaux axes de recherche couverts par les différents chercheurs, deux fois la possibilité d'augmenter un aspect de la performance, un trouver à la même enseigne des experts susceptibles de participer à la résolution de préoccupations et trois autres facteurs qui n'étaient pas énumérés.

- **Facteurs de renouvellement au CIRANO : reliés aux caractéristiques des professeurs-chercheurs**

Professeurs-chercheurs

- Les trois principales raisons pour renouveler la collaboration avec le CIRANO sont : l'opportunité de collaborer avec des chercheurs de provenance et de formation diversifiées (21,8 %, 12/55) et ex æquo la participation à des projets de recherche d'envergure et la contribution au transfert de connaissances vers les organisations (16,4 %, 9/55).
- 34,5 % (19/55) des professeurs-chercheurs croient que leur association avec le CIRANO se répercute beaucoup sur leur quantité annuelle de publications, 45,5 % (25/55) croient que cette association a peu de répercussion et 20 % (11/55) pensent qu'elle n'en a pas du tout.
- 47,3 % (26/55) des professeurs-chercheurs affirment que leur association avec le CIRANO se répercute beaucoup sur la qualité de leurs publications, 30,9 % (17) allèguent qu'il y a peu de répercussion et 21,8 % (12/55) disent qu'il n'y en a pas du tout.

Partenaires et non partenaires

- Trois répondants (17,65 %), dont un non partenaire et deux partenaires pensent ne pas poursuivre leur association ou partenariat avec le CIRANO.
- 11 répondants (82,35 %) mentionnent diverses raisons pour avoir un renouvellement de leur partenariat, dont deux (2) ont trait à la réputation des chercheurs, deux (2) à la possibilité de trouver à la même enseigne des experts susceptibles de participer à la résolution de préoccupations, deux (2) aux principaux axes de recherche couverts par les différents chercheurs; un (1) réfère à l'opportunité de collaborer avec des chercheurs de provenance et de formation diversifiées et un (1) dernier concerne l'augmentation d'un aspect de la performance. Finalement trois (3) donnent d'autres raisons qui n'étaient pas énumérées.

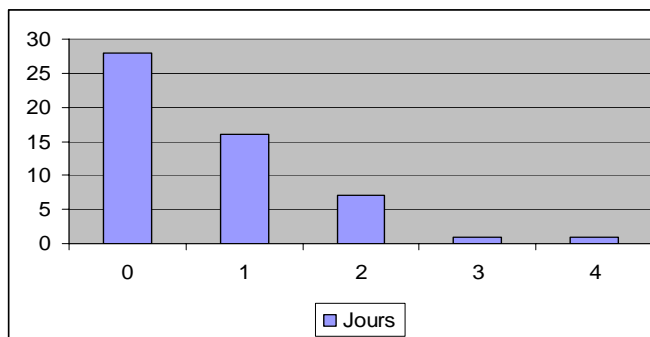
- **Autre facteur potentiel d'attraction ou de renouvellement pour les professeurs-chercheurs : la disponibilité des locaux utile pour les professeurs-chercheurs, mais encore plus pour les étudiants**

Utilisation des locaux en général

- Si l'on fait abstraction des deux non réponses, plus de la moitié (52,83 % ou 28/53) des professeurs-chercheurs n'utilisent pas les locaux du CIRANO.

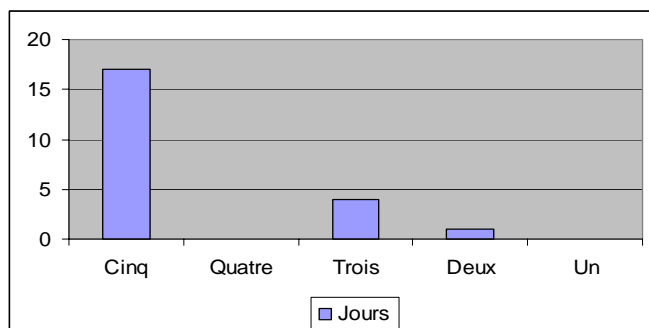
Figure 8 : Utilisation des locaux du CIRANO par les professeurs-chercheurs

- Ainsi, 30,19 % (16/53) des professeurs-chercheurs utilisent les locaux une seule journée au cours d'une semaine normale de travail, 13,21 % (7/53) deux jours, 1,89 % (1/53) trois jours et 1,89 % (1/53) quatre jours.
- En contrepartie, les étudiants utilisent de façon importante les locaux du CIRANO, 77,22 % (17/22) les utilisent cinq jours au cours d'une semaine normale de travail, 18,18 % (4/22) trois jours et 4,5 % (1/22) un jour.



Source : Sondage professeurs-chercheurs (2006)

Figure 9 : Utilisation des locaux du CIRANO par les étudiants-professionnels



Source : Sondage étudiants (2006)

Utilisation du laboratoire en économie expérimentale

- 14,55 % (8/55) des professeurs-chercheurs ont utilisé le laboratoire en économie expérimentale.
- Au cours des 12 mois suivants, le pourcentage d'utilisateurs double et passe à 29,09 % (16/55).

▪ **Statistiques d'utilisation du site web : en hausse au cours de la période et forte hausse par rapport à la période précédente**

- Du début à la fin de la période évaluée, hausse de 242 % de la moyenne mensuelle de fichiers téléchargés, passant de 349 242 fichiers téléchargés en 2002 à 1 192 801 fichiers en 2005.

Tableau 7 : Nombre de fichiers téléchargés, 2002-2005

Année	Nombre de fichiers téléchargés
2002	4 190 903
2003	7 019 187
2004	11 018 587
2005	14 313 606
Total	36 542 283
Moyenne globale	9 135 571

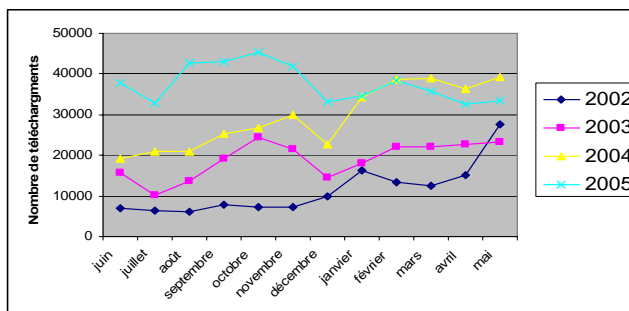
Source : CIRANO (2005)

- Par rapport à la moyenne globale annuelle obtenue pour les années 1997 à 2000²², soit 825 527 fichiers téléchargés, il s'agit d'une augmentation de 1007 %.

²² RODRIGUE, Geneviève, Rapport d'évaluation du CIRANO, mars 2001, page 18.

Figure 10 : Téléchargements mensuels de fichiers, 2002-2005

- Par rapport à la moyenne mensuelle obtenue de 1998 à 2000 ((67 675 + 63 893 + 98 327)/3), soit 76 632 fichiers téléchargés, il s'agit d'un accroissement de 894 % pour la période 2002 – 2005 ((349 242 + 584 932 + 918 215 + 1 192 801)/4).
- Le domaine de prédilection est le *.ca* (2002 : 51,87 %, 2003 : 43,39 %, 2004 : 49,13 % et 2005 : 36,13 %), suivi du *.com* (2002 : 7,39 %, 2003 : 9,73 %, 2004 : 10,97 % et 2005 : 14,24 %), du domaine *.fr* (2002 : 6,74 %, 2003 : 6,72 %, 2004 : 4,03 % et 2005 : 4,11 %), du domaine *.edu* (2002 : 3,17 %, 2003 : 5,55 %, 2004 : 8,07 % et 2005 : 9,05 %).
- 14,89 % étaient des domaines indéterminés en 2002, 16,87 % en 2003, 14,23 % en 2004 et 16,96 % en 2005.
- Ces positions sont similaires à celles de l'évaluation de mars 2001.



Source : CIRANO (2005)

- **Pertinence des projets de recherche : les projets de recherche intéressent principalement les ministères et organismes du gouvernement du Québec, les grandes entreprises publiques et privées partenaires du CIRANO**
 - 120 contrats de recherche au total générant 198 projets (plus d'un projet peuvent être menés sur le même contrat).
 - Certains contrats de recherche provenant d'organismes subventionnaires comme le CRSNG doivent être signés ou cosignés par le bureau de liaison entreprise université (BLEU) d'où origine le professeur-chercheur²³.

Tableau 8 : Répartition des contrats de recherche entre les diverses clientèles, 2002-2005

Type de participant	Nombre d'occurrences	%	Nombre de contrats	%
Partenaire organisme public du Canada	2	3,92	7	5,83
Partenaire grande entreprise privée	7	13,73	22	18,33
Partenaire entreprise ou organisme public du Québec	5	9,8	22	18,33
Contrat ayant transité par un partenaire universitaire	3	5,88	5	4,17
Non partenaire PME ²⁴	5	9,8	5	4,17
Non partenaires organisme ou ministère du Québec	10	19,61	26	21,67
Non partenaire grande entreprise privée	4	7,84	8	6,67
Non partenaire autre organisme ²⁵	2	3,92	3	2,5
Non partenaire entreprise privée hors Québec	2	3,92	4	3,33
Non partenaire université hors Canada ²⁶	6	11,76	8	6,67
Non partenaire organisme ou ministère du Canada	3	5,88	8	6,67
Non classé	2	3,92	2	1,67
Total	51	100	120	100

Source : CIRANO (2005)

- Aucune PME n'est partenaire du CIRANO.
- Le CIRANO n'a pas adopté une définition en termes du nombre d'employés, d'actifs ou de chiffre de ventes pour classer les PME.

²³ CIRANO, *Modèles d'affaires : Thèmes à documenter, Les réponses du CIRANO*, page 3.

²⁴ Parmi ces cinq PME, notons les cas d'Apstat et d'Embec liés à un fellow du CIRANO ou à un ex-membre de la haute direction du Centre.

²⁵ CLD de la Montérégie et « Groupe de travail sur l'intégration ».

²⁶ Notons le cas de Virginia Tech dont le contact est aussi fellow au CIRANO.

▪ **Utilité des activités : surtout pour les entreprises, des impacts diversifiés et positifs**

Afin de rendre plus intelligible l'ensemble de l'information fournie par les matrices des réponses aux sections des sondages téléphoniques sur l'utilité des activités et des publications, nous proposons la construction et l'utilisation de deux indicateurs composites. Le premier, l'indicateur composite restreint (ICR) est calculé en excluant toutes les réponses « ne sait pas » (NSP). L'autre indicateur, l'indicateur composite global (ICG) tient compte cette fois des réponses NSP. Par ailleurs dans les deux cas, un nombre de point est donné aux diverses réponses fournies par les répondants : zéro point aux réponses « inutile », un point aux réponses « peu utile », deux points aux réponses « utile » et finalement trois points aux réponses « très utile ».

Aussi, la méthode des pourcentages combinés des réponses « inutile » avec les réponses « peu utile » et le pourcentage des réponses « utile » avec les réponses « très utile » sans les réponses NSP complète la série des indicateurs.

Utilité des activités pour les professeurs-chercheurs

Tableau 9 : Degré d'utilité des activités pour les professeurs-chercheurs

Type d'activité	DEGRÉ					Total
	Inutile	Peu utile	Utile	Très utile	NSP	
Séminaires PDG	12	14	17	4	8	55
Colloques et conférences CIRANO	1	2	17	30	5	55
Déjeuners CIRANO-SCRO	19	9	4	5	18	55
Déjeuners RTES	16	7	8	2	21	55
Déjeuners CIRANO-PRMIA	19	10	3	3	20	55
Rencontres CIRANO	5	4	25	11	10	55
Séminaires CIRANO	3	3	25	18	6	55
Ateliers CIRANO	4	3	22	17	9	55
Total	79	52	121	91	97	

Source : Sondage professeurs-chercheurs (2006)

Ici, le calcul de l'ICR s'obtient dans un premier temps en effectuant la sommation des multiplications subséquentes : les 79 réponses « inutile » x 0 point = 0, les 52 réponses « peu utile » x 1 point = 52, les 121 réponses « utile » x 2 points = 242 et les 91 réponses « très utile » x 3 points = 273 pour un total de 567 points (0 + 52 + 242 + 273). Quant au dénominateur, le maximum pouvant être atteint est de 55 réponses de trois points x l'ensemble des huit activités – les 97 réponses « NSP » (440 réponses – 97 réponses « NSP » = 343 x 3 points), soit 1 029 points. L'ICR est donc de 567 points/1029 points maximum (55,1 %).

Dans le cas de l'ICG, le numérateur reste identique (567 points) tandis que le dénominateur s'établit en multipliant les 55 réponses par trois points x l'ensemble des 8 questions = 1 320 points.

- ICR : 55,1 % (567/1 029) et ICG : 42,95 % (567/1 320). Combinaison des réponses « utile » et « très utile » : 61,81 %. Combinaison des réponses « inutile » et « peu utile » : 38,19 % (sans les 97 réponses NSP).

Utilité des activités pour les partenaires et non partenaires**Tableau 10 : Degré d'utilité des activités pour les partenaires et non partenaires**

Type d'activité	DEGRÉ					Total
	Inutile	Peu utile	Utile	Très utile	NSP	
Séminaires PDG	-	1	4	4	5	14
Colloques et conférences CIRANO	-	1	3	6	4	14
Déjeuners CIRANO-SCRO	-	2	3	2	7	14
Déjeuners RTES	1	1	1	2	9	14
Déjeuners CIRANO-PRMIA	-	1	-	5	8	14
Rencontres CIRANO	-	-	1	6	7	14
Séminaires CIRANO	-	1	1	6	6	14
Ateliers CIRANO	-	1	2	4	7	14
Total	1	8	15	35	53	

Source : Sondage partenaires et non partenaires (2006)

Cette fois, le calcul de l'ICR s'obtient dans un premier temps en faisant la somme des multiplications suivantes : la seule réponse « inutile » x 0 point = 0, les 8 réponses « peu utile » x 1 point = 8, les 15 réponses « utile » x 2 points = 30 et les 35 réponses « très utile » x 3 points = 105 pour un total de 143 points (0 + 8 + 30 + 105). Quant au dénominateur, le maximum pouvant être atteint est de 14 réponses de trois points x l'ensemble des huit activités – les 53 réponses « NSP » (112 réponses – 53 réponses « NSP » = 59 x 3 points), soit 177 points. L'ICR est donc de 143 points/177 points maximum.

Pour ce qui est de l'indicateur composite global, le numérateur reste identique (143 points) tandis que le dénominateur s'établit en multipliant les 14 réponses par trois points x l'ensemble des 8 questions = 336 points.

- ICR : 80,79 % (143/177) et ICG : 42,56 % (143/336). Combinaison des réponses « utile » et « très utile » : 84,74 %. Combinaison des réponses « inutile » et « peu utile » : 15,25 % (sans les 53 NSP).
- Les impacts des activités sur les organisations : sept (50 %) répondants affirment que les activités ont des impacts sur leur organisation respective, dont la baisse du risque d'affaires, l'augmentation des ventes, une meilleure gestion des RH, un meilleur service aux diverses clientèles et de meilleurs rendements financiers. Cinq (35,71 %) répondants disent que les activités n'ont aucun impact. Deux (14,29 %) répondants ne savent pas quel impact les activités peuvent avoir sur leur organisation.

Aux yeux des universités, les activités de liaison sont dans l'ensemble utiles pour leurs professeurs-chercheurs (trois réponses « très utile », une réponse « utile » et deux « peu utiles »). Cependant, leur appréciation est plus mitigée à l'égard de leurs étudiants de maîtrise (deux réponses « très utile », deux réponses « utiles » et deux réponses NSP) et de doctorat (trois réponses « très utile », une réponse « utile » et deux réponses NSP).

Autre observation à signaler dans le cas des universités, elles considèrent que ces mêmes activités de liaison sont plus utiles aux ministères et organismes publics partenaires (trois réponses « très utile », deux réponses « utile » et un NSP) qu'aux entreprises privées partenaires (une réponse « très utile », quatre « utile » et une NSP).

- **Utilité des documents de transfert : surtout pour les entreprises, des impacts pour certaines d'entre elles**

Les indicateurs composites restreint (ICR) et global (ICG) sont à nouveau employés de même que la méthode de combinaison des pourcentages.

Utilité des documents de transfert pour les professeurs-chercheurs**Tableau 11 : Degré d'utilité des publications pour les professeurs-chercheurs**

Type de publication	DEGRÉ					Total
	Inutile	Peu utile	Utile	Très utile	NSP	
Rapports bourgogne	14	12	21	5	3	55
Monographies	11	8	20	10	6	55
Rapports de projets	13	10	18	8	6	55
Cahiers scientifiques	7	3	12	32	1	55
Total	45	33	71	55	16	

Source : Sondage professeurs-chercheurs (2006)

- ICR : 55,56 % (340/612) et ICG : 51,52 % (340/660). Combinaison des réponses « utile » et « très utile » : 61,76 %. Combinaison des réponses « inutile » et « peu utile » : 38,24 % (sans les 16 réponses NSP).

Utilité des documents de transfert pour les entreprises partenaires et non partenaires**Tableau 12 : Degré d'utilité des publications pour les entreprises partenaires et non partenaires**

Type de publication	DEGRÉ					Total
	Inutile	Peu utile	Utile	Très utile	NSP	
Rapports bourgogne	-	3	4	3	4	14
Monographies	-	1	4	1	8	14
Rapports de projets	-	1	3	3	7	14
Cahiers scientifiques	-	1	4	4	5	14
Total	0	6	15	11	24	

Source : Sondage partenaire et non partenaires (2006)

- ICR : 71,88 % (69/96) et ICG : 41,07 % (69/168). Combinaison des réponses « utile » et « très utile » : 81,25 %. Combinaison des réponses « inutile » et « peu utile » : 18,75 % (sans les 24 réponses NSP).
- Les impacts des publications sur les organisations : cinq (35,71 %) répondants soutiennent que les publications ont eu des impacts sur leur organisation, dont la baisse des risques d'affaires, de meilleurs rendements financiers des investissements, de meilleurs services aux diverses clientèles et une meilleure gestion des ressources humaines. Sept (50 %) répondants soutiennent que les publications n'ont eu aucun impact. Deux (14,29 %) répondants ne savent pas quel impact les publications peuvent avoir sur leur organisation.

Les universités trouvent que les publications du CIRANO sont dans l'ensemble utiles pour leurs professeurs-chercheurs (deux réponses « très utile » et quatre réponses « utile »). Leur opinion est plus mitigée à l'égard de leur utilité à l'endroit des étudiants de maîtrise et de doctorat (deux réponses « très utile », deux réponses « utiles » et deux réponses NSP pour les deux groupes). De plus, elles considèrent que les publications sont un peu plus utiles aux ministères et organismes publics partenaires (deux réponses « très utile », trois réponses « utile » et un NSP) qu'aux entreprises privées partenaires (une réponse « très utile », quatre « utile » et un NSP).

- **Recommandation à un collègue de devenir membre : réponse affirmative pour tous les groupes sondés**
 - Les quatre groupes sondés recommanderaient dans l'ensemble à un autre collègue de se joindre au CIRANO.
 - Les réponses des entreprises partenaires et non partenaires et des professeurs-chercheurs sont légèrement plus nuancées à ce sujet par rapport aux réponses des étudiants-professionnels et des universités.

Tableau 13 : Incitation à devenir membre, les entreprises partenaires et non partenaires, professeurs-chercheurs et étudiants et professionnels

Inciterait un collègue à devenir membre du CIRANO ?						
	Oui	%	Non	%	NSP	%
Entreprises partenaires et non partenaires	11	78,6	2	14,3	1	7,1
Professeurs-chercheurs	49	87,3	5	9,1	1	1,8
Étudiants et professionnels	22	100	-	-	-	-
Partenaires universitaires	6	100	-	-	-	-

Source : Sondages partenaires et non partenaires, professeurs-chercheurs, étudiants et universités (2006)

4.2 L'ADÉQUATION ENTRE LES PROJETS RÉALISÉS ET LES OBJECTIFS

- **Liens entre les activités et les produits/services et la mission de CLT : des limites dans les liens avec les PME, des activités de veille et des activités en région**

D'après le document « Savoir changer le monde » qui explicite la Politique québécoise de la Science et de l'Innovation (PQSI) adoptée en 2001, les CLT visent "le rapprochement des entreprises, principalement des PME, et des chercheurs universitaires [...]"²⁷ et le CIRANO était invité à adapter son offre de service à la lumière de cet énoncé.

- Le CIRANO n'a pas adopté de définition en termes de nombre d'employés, de valeur d'actifs ou de chiffre d'affaires pour les PME.
- Potentiellement une quarantaine de PME de 99 employés ou moins (incluant deux consultants et une firme d'avocats) ont assisté à au moins une des 33 activités listées, soit moins de deux PME par activité. Pour 18 d'entre elles, le nombre maximum d'employés est indéterminé. Cinq projets de recherche sur les 120 (4,17 %) concernent une PME.
- D'après certaines entrevues semi-structurées, la solution n'a certes pas été trouvée pour ce qui est des liens et du rôle du CIRANO envers les PME.

Toujours selon la PQSI, les CLT doivent "assurer la veille générique pertinente aux spécifications de leur clientèle"²⁸.

- Quoique les professeurs-chercheurs se doivent d'effectuer une certaine forme de veille dans leur tâche normale de chercheur, il n'y a pas de processus continu et organisé de collecte, de transmission, d'analyse et de diffusion d'information qui serait mené par une direction ou une cellule permanente au sein du CIRANO.

Les CLT doivent tenter de rendre accessibles leurs services à d'autres régions que celles qu'ils desservent²⁹.

- Le site Internet du CIRANO permet de rendre accessibles de façon totale, voire illimitée toutes ses publications.
- Du côté des activités, 144 ou 91,14 % ont eu lieu à Montréal, huit ou 5,06 % ailleurs au Québec et six ou 3,8 % hors Québec.

²⁷ Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, Savoir changer le monde, 2001, page 97.

²⁸ Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, Savoir changer le monde, 2001, page 98.

²⁹ Idem.

4.3 LA PLACE DU CIRANO PAR RAPPORT À D'AUTRES CLT OU CENTRES

- **Concurrence par d'autres organisations publiques ou privées : champs d'analyse qui intéressent plusieurs centres**

Les professeurs-chercheurs soutiennent très majoritairement que la mission du CIRANO n'est pas reprise par un autre CLT (81,81 % ou 45/55), un autre centre de recherche interuniversitaire (65,45 % ou 36/55), un autre institut universitaire (85,45 % ou 47/55), un programme public (85,45 % ou 47/55) ou une entreprise privée (89,09 % ou 49/55). En revanche, 10,9 % (6/55) des professeurs-chercheurs pensent que la mission du CIRANO est reprise par un autre CLT, dont le CRIM et le CEFRIO, 25,45 % (14/55) par un autre centre de recherche interuniversitaire, dont 9 fois le Centre interuniversitaire de recherche en économie quantitative (CIREQ) et 4 fois le Centre interuniversitaire sur le risque, les politiques économiques et l'emploi (CIRPEE), 5,45 % (3/55) par institut universitaire, dont la Chaire de recherche en fiscalité et finances publiques, 7,27 % (4/55) par un programme public et 3,64 % (2/55) par une entreprise privée du genre consultants. Finalement, 7,27 % (4/55) des professeurs-chercheurs ne savent pas si la mission du CIRANO est comparable à un autre CLT, 9,09 % (5/55) un autre centre interuniversitaire, 9,09 % (5/55) un institut universitaire, 7,27 % (4/55) un programme public ou 7,27 % (4/55) une entreprise privée.

À la même question, les écarts sont moins grands chez les entreprises partenaires et non partenaires, sauf dans le cas des programmes publics. Les entreprises partenaires et non partenaires soutiennent majoritairement que la mission du CIRANO n'est pas reprise par un autre CLT (71,43 % ou 10/14), un autre centre de recherche interuniversitaire (50 % ou 7/14), un autre un institut universitaire (35,71 % ou 5/14), un programme public (85,71 % ou 12/14), ni par une entreprise privée (57,14 % ou 8/14). Au contraire, 14,29 % (2/14) des entreprises partenaires et non partenaires pensent que la mission du CIRANO est reprise par un autre CLT, 21,43 % (3/14) par un autre centre de recherche interuniversitaire, 35,71 % (5/14) par un institut universitaire et 28,57 % (4/14) par une entreprise privée. En dernier lieu, 14,29 % (2/14) des entreprises partenaires et non partenaires ne savent pas si la mission du CIRANO est comparable à un autre CLT, 28,57 % (4/14) un autre centre de recherche, 28,57 % (4/14) un institut universitaire, 14,29 % (2/14) un programme public ou 14,29 % (2/14) une entreprise privée.

Par ailleurs, 85,71 % (12/14) des entreprises partenaires et non partenaires croient pouvoir trouver l'expertise offerte par le CIRANO ailleurs au Québec et 14,29 % (2/14) pensent le contraire.

Du point de vue des universités, trois sont persuadées que la mission et les axes de recherche du CIRANO sont partiellement similaires à un autre CLT, dont le CRIM et le Cefrio, une trouve que c'est totalement similaire au CRIM et deux disent que non. Trois universités estiment que la mission du CIRANO est partiellement similaire avec un centre de recherche interuniversitaire, dont le CIREQ et le CIRPÉE, pendant que les trois autres pensent que non. Concernant la mission versus celle d'un institut universitaire, deux indiquent quelle est partiellement similaire, par exemple avec l'Inter réseaux de l'économie solidaire (IRES de l'UQAM) et quatre disent que non. Enfin, aucune université ne voit de similitudes avec un programme public ou une entreprise privée.

À l'égard des entrevues semi-structurées, à la question « trouve-t-on l'expertise offerte au CIRANO dans d'autres organisations? », les réponses sont pour la plupart affirmatives. En voici quelques exemples :

- *IFMP aurait pu assumer un mandat similaire;*
- *Pour [nous], ça ne changerait rien que les chercheurs soient ailleurs qu'au CIRANO. L'avantage de ce dernier est que c'est un regroupement intéressant; on frappe à leur porte et on est presque certain d'obtenir des réponses à nos questions;*
- *Il n'y a pas d'entente exclusive entre [notre organisation] et le CIRANO. On pourrait toujours aller voir ailleurs. Mais notre réflexe est d'abord d'aller voir et chercher du côté du CIRANO.*

Bien que des collaborations aient été entreprises avec plusieurs Centres, plusieurs parmi eux peuvent exercer leur mission autour des mêmes thèmes que ceux du CIRANO. Par ailleurs, on retrouve quelques professeurs-chercheurs du CIRANO membres de certains de ces centres.

- L'Institut de finance mathématique de Montréal (IFM²) se donne pour mission de promouvoir et de coordonner la formation et le perfectionnement de spécialistes hautement qualifiés en finance mathématique avancée et de favoriser le développement de programmes de recherche en appui à cette formation. La mission de l'Institut comporte également un deuxième volet, celui de contribuer à faire de Montréal un centre d'excellence reconnu internationalement en matière de finance mathématique. L'IFM² est impliqué dans le financement du CIRANO³⁰.
- Fondé en 2002, le CIREQ³¹ est un centre de recherche en économie et analyse quantitative qui résulte de l'association de l'Université de Montréal, de l'Université McGill et de l'Université Concordia. Il se consacre à la promotion de la recherche dans les différents domaines de l'économie : économétrie, théorie de la décision, macroéconomie et marchés financiers, microéconomie appliquée et économie expérimentale et de l'économie de l'environnement et des ressources naturelles. Par ailleurs, certains professeurs-chercheurs du CIRANO sont également chercheurs réguliers au CIREQ.
- Le CIRPÉE³² est né de la fusion du Centre de recherche sur l'emploi et les fluctuations économiques de l'UQAM et du Centre de recherche en économie et finance appliquées de l'Université Laval. Certains professeurs-chercheurs du CIRANO sont également chercheurs au CIRPÉE.
- Le Centre de recherche en e-finance³³ (CREF) des HEC dont les axes principaux de recherche sont les effets de la e-finance sur les marchés boursiers, l'évaluation et la gestion du risque de crédit dans la nouvelle économie, les effets de la nouvelle économie sur les activités et l'efficacité des institutions financières, la gestion et la couverture des risques opérationnels et financiers, et la relation emploi, productivité et performance dans la nouvelle économie. Certains professeurs-chercheurs du CIRANO sont également chercheurs de ce Centre.
- Le Centre québécois de leadership (CQL)³⁴ a pour mission d'exercer un leadership, en matière de développement des compétences corporatives du personnel d'encadrement, en complémentarité avec les intervenants du milieu, afin que les gestionnaires de la fonction publique québécoise puissent contribuer pleinement à la gouverne de l'État.
- Le Centre de recherche sur la gouvernance (CERGO)³⁵ mène différentes activités de recherche, d'échange et de diffusion scientifiques sur le thème de la gouvernance sociopolitique, socioéconomique et organisationnelle. Son programme de recherche accorde une place particulière aux entreprises publiques. Créé conjointement par l'Énap et la Téléq en 2003, le Cergo a obtenu au printemps 2004 un financement substantiel d'Hydro-Québec pour développer un programme de recherche sur la gouvernance des entreprises publiques tant dans sa dimension sociétale qu'organisationnelle.
- L'entreprise privée Korn/Ferry International – Montréal s'implique en matière de leadership avec entre autres son programme « Leadership Development Solution »³⁶.
- L'entreprise privée SECOR fondée par 3 universitaires en management en 1975 évolue également dans des domaines investis par le CIRANO.
- 85,71 % (12/14) des partenaires et des non partenaires croient pouvoir trouver l'expertise qu'offre le CIRANO ailleurs au Québec. On nomme comme type d'organisation surtout les universités elles-mêmes ou encore les chercheurs directement. 14,29 % (2/14) croient ne pas pouvoir trouver ailleurs au Québec.
- Lors de certaines entrevues semi-structurées menées au début du mois de mars 2006, on signalait que l'expertise de CIRANO se retrouve dans d'autres centres affiliés à des institutions universitaires comme l'École nationale d'administration publique, l'École des technologies supérieures ou encore à l'IFM².

³⁰ CIRANO, Rapport du président-directeur général, mai 2004, page 2.

³¹ www.cireq.umontreal.ca.

³² www.cirpee.org.

³³ www.neumann.hec.ca/cref/.

³⁴ www.cql.enap.ca.

³⁵ www.benhur.teluq.quebec.ca/SPIP/cergo/.

³⁶ www.kornferry.com/Library/Process.asp?P=OffLocal_Montreal

- Quarante-six des 55 (83,64 %) professeurs-chercheurs sondés sont membres d'un autre centre interuniversitaire, dont 15 (27,27 %) au CIRPÉE, 12 (21,82 %) au CIREQ, 6 (10,91 %) au Centre interuniversitaire de recherche sur les transports, 4 (7,27 %) au CREF. Neuf (16,36 %) répondants ne sont pas associés à un autre centre.

4.4 L'AUTOFINANCEMENT DU CIRANO

▀ Revenus totaux, subventions gouvernementales : diminution importante

- Avant 2003, les sources des produits d'exploitation du Centre étaient classifiées en quatre grands postes de revenus soit, les subventions, les cotisations, les contrats et les autres revenus.
- La présentation de ces produits a été changée lors de l'exercice financier se terminant le 31 mai 2003 afin de les communiquer avec plus de précision. Par exemple, on distingue les montants de subventions de fonctionnement et de contrepartie (ligne 1 du tableau 11) provenant du PSVT – Volet 1 des autres montants de subventions, montants combinés avec la réalisation de contrats de recherche.

Tableau 14 : Évolution des diverses sources de revenus en \$, 2002-2005

Poste de produits	2002	2003 ³⁷	2004	2005
1. Subvention de fonctionnement et de contrepartie du gouvernement du Québec (MDEIE)	1 500 000	1 500 000	1 328 000	1 175 280
2. Cotisations	325 072	330 454	393 750	414 583
3. Subventions et contrats	1 456 610	2 110 052	1 905 860	1 572 256
4. Contrats – mandataire d'un membre universitaire	1 157 293	1 280 993	934 143	256 720
5. Intérêts	17 850	26 534	29 277	14 194
6. Autres	42 630	22 170	24 601	20 588
Total	4 499 455	5 270 203	4 615 631	3 453 621

Sources : Rapports annuel du CIRANO (2002, 2003, et 2004)

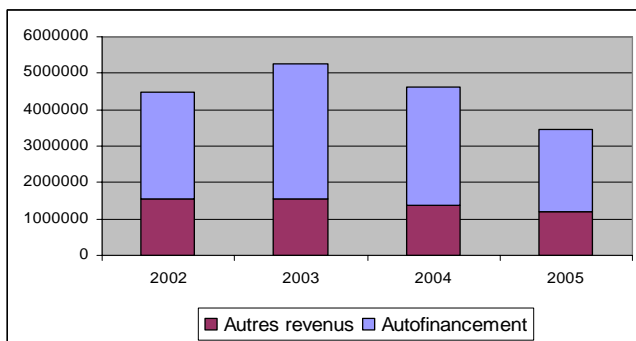
- La somme des montants versés dans le cadre du programme PSVT sur la période évaluée (ligne 1) monte à 5,5 M\$, soit 73 % de l'aide financière maximale potentielle de 7,5 M\$; il reste une autre année à la convention.
- Par ailleurs, malgré que la convention spécifie une aide financière maximale annuelle pouvant être versée en subvention de fonctionnement et de contrepartie de 1,5 M\$, la situation budgétaire du MDEIE l'a contraint à diminuer son engagement depuis deux ans.
- Les revenus totaux varient au cours de cette période, où l'on constate une augmentation de plus de 17 % de 2002 à 2003 (de 4,5 M\$ à 5,3 M\$), mais immédiatement suivie d'une baisse de 12 % pour l'exercice financier suivant (de 5,3 M\$ à 4,6 M\$).
- Le montant des cotisations forme d'ailleurs environ 10 % des revenus totaux du CIRANO; 7,2 % en 2002 (325 072 \$/4 499 455 \$), 6,3 % en 2003 (330 454 \$/5 270 203 \$), 8,5 % en 2004 (393 750 \$/4 615 631 \$) et 12 % en 2005 (414 583 \$/3 453 621 \$). De plus, le montant des cotisations de 2005 est supérieur de 27 % à celui de 2002.
- Les entreprises partenaires versent une cotisation annuelle de 25 000 \$. Du côté des partenaires gouvernementaux, seul Industrie Canada cotise les 25 000 \$ puisque le ministère des Finances du Québec, en raison de son appui financier important, ne paie pas de cotisation. En dernier lieu, les partenaires universitaires ne paient aucune cotisation, mais fournissent en contrepartie le capital humain.
- Quant aux montants provenant de subventions autres que celles du MDEIE et des contrats (lignes 3 et 4), force est de constater qu'ils ne cessent de diminuer depuis les trois derniers exercices, passant de 2,6 M\$ en 2002, à un sommet en 2003 à 3,3 M\$, puis à 3,2 M\$ en 2004 pour atteindre 1,8 M\$ en 2005, soit 30 % de baisse de 2002 à 2005. Cette baisse s'explique entre autres par l'exclusion du périmètre du CIRANO des subventions provenant de « The Mathematics of Information Technology

³⁷ Un montant de 218 048 \$ a été exclu afin de préserver la même présentation avec les autres années.

and Complex systems » (MITACS)³⁸, CRSNG-NSTEIN et CRSNG-INNOV pour en total 450 000 \$, sans toutefois avoir de conséquence sur le niveau d'activité du Centre; la baisse importante des mandats provient de l'Institut de Finance Mathématique de Montréal (IFM²) et de la fin de deux projets de Valorisation Recherche Québec (VRO).

- **Taux d'autofinancement : 67,7 %.**
 - Le taux d'autofinancement (revenus externes/revenus totaux) devrait se situer entre 45 et 60 %.
 - Selon le Conseil de la science et de la technologie, un taux supérieur à 50 % invite à analyser de près la situation.

Figure 11 : Taux d'autofinancement, 2002-2005



- Les taux d'autofinancement sont respectivement de 65,32 %, 70,61 %, 70,06 et 64,96 % pour les années 2002 à 2005.
- On prévoyait déjà en 2001 que ce taux allait dépasser les 70 %. La moyenne des années 2002 à 2005 approche de cette valeur avec 67,74 %.

Source : CIRANO (2005)

- À la lumière du tableau 14, la subvention du MDEIE a été réduite de 1,5 M\$ en 2002 à 1,33 M\$ en 2004, puis à 1,175 M\$ en 2005, résultat de la contrainte financière du MDEIE.

³⁸ Réseau de centres d'excellence en mathématique financé par le CRSNG et dont le siège social est Organisme à l'Université Simon Fraser.

CHAPITRE 5 : ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ

L'efficacité du programme se mesure principalement par l'atteinte des objectifs et par la satisfaction de la clientèle.

5.1 LA QUANTITÉ DE PRODUITS/SERVICES OFFERTS

- **Nombre de contrats de recherche : en hausse au cours de la période et par rapport à la dernière évaluation et maintien de la moyenne de contrats par professeur-chercheur de 1,15 en 2001 à 1,19 en 2005**
 - Progression du nombre annuel de contrats de 153 % (de 17 à 43 contrats) sur quatre ans.
 - La moyenne de projets par professeur-chercheur se situe à 1,19³⁹ et était à 1,15 en 2001.
 - Ces 120 contrats ont générés 198 projets (à l'occasion, il y a plus d'un projet pour un même et seul contrat).

Tableau 15 : Évolution du nombre de contrats, 2002-2005

	2002	2003	2004	2005	Total
Nombre annuel de contrats	17	31	29	43	120

Source : CIRANO (2005)

- 51 (42,5 %) contrats réalisés pour le compte de partenaires.
- 5 (4,17 %) contrats ayant transité par des universités partenaires (3 à l'Université de Montréal, 1 à l'Université McGill et 1 au Bureau de la recherche et Centre de développement technologique de la Polytechnique de Montréal).
- 64 (53,33 %) contrats exécutés pour des non partenaires, dont 26 (21,7 %) à des organismes ou ministères du gouvernement du Québec, 8 (6,67 %) à des non partenaires grandes entreprises, 8 (6,67 %) à des organismes ou ministères du gouvernement du Canada et 5 (4,17 %) à des PME.
- Les 13 plus importants contrats fermes ou ouverts sur les 120 (10,83 %) totalisent 2 279 000 \$ (18,7 %) sur 12,3 M\$ de revenus (2002 à 2005) sans compter les 5,5 M\$ de subventions versées par le MDEIE.

³⁹ $85 (2002) + 98 (2003) + 106 (2004) + 115 (2005) = 404$ professeurs-chercheurs / quatre ans = 101. $120 \text{ contrats} / 101 = 1,19$ contrats par professeur-chercheur. Pour l'évaluation précédente, on a : $41 (1998) + 56 (1999) + 60 (2000) = 157$ professeurs-chercheurs / trois ans = 52. $60 \text{ contrats} / 52 = 1,15$ contrats par professeur-chercheur.

Tableau 16 : Les contrats les plus importants en termes monétaire, 2002-2005

Organisme/entreprise	Montant (\$)	Statu CIRANO
Ministère des Finances du Québec	1 000 000	Partenaire organisme public
Ministère des Finances du Québec	300 000	Partenaire organisme public
Secrétariat du Conseil du trésor du Québec	300 000	Non partenaire organisme public
Hydro-Québec	150 000	Partenaire entreprise publique
Industrie Canada	100 000	Partenaire organisme public
Ministère du Revenu du Québec	99 000	Non partenaire organisme public
Ministère des Transports du Québec	75 000	Non partenaire organisme public
Caisse de dépôt et placement du Québec	70 000	Partenaire organisme public
Banque Nationale	45 000	Partenaire entreprise privée
Banque Nationale	45 000	Partenaire entreprise privée
Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec	40 000	Non partenaire organisme public
Hydro-Québec	35 000	Partenaire entreprise publique
Hydro-Québec	20 000	Partenaire entreprise publique
Total	2 279 000	

Source : CIRANO (2005)

- Neuf projets sont effectués en faveur de partenaires pour un total de 1 765 000 \$ ou 77,45 % des 2 279 000 \$.
 - Quatre projets sont effectués au profit de non partenaires, tous du secteur public québécois pour un montant de 514 000 \$ (22,55 % de 2,28 M\$).
 - Deux projets réalisés pour un partenaire privé totalisant 90 000 \$ (3,95 % de 2,28 M\$).
 - Huit projets pour des organismes publics du Québec partenaires ou non partenaires pour un montant de 1 984 000 \$ (87,06 % de 2,28 M\$).
- **Nombre d'activités de liaison et de transfert offertes : stabilité au cours de la période, baisse par rapport à la période antérieure et baisse de la moyenne d'activités par professeur-chercheur de 3,25 en 2001 à 1,56 en 2005**
 - Total de 158 activités en quatre ans.

Tableau 17 : Évolution du nombre d'activités de liaison et de transfert, 2002-2005

Type d'activité	2002	2003	2004	2005	Total
Conférence, colloque et atelier (pour praticiens)	4	5	14	7	30
Conférences universitaires	2	15	4	5	26
Séminaire de PDG	3	2	4	3	12
Séminaire entre universitaires ⁴⁰	29	11	22	14	76
Déjeuner CIRANO-PRMIA	-	-	6	2	8
Déjeuner CIRANO-RTES	-	-	-	2	2
Déjeuner CIRANO-SCRO	-	-	-	4	4
Total	38	33	50	37	158

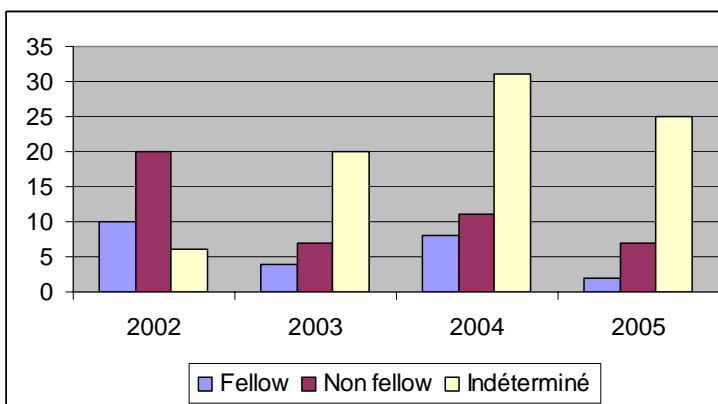
Source : CIRANO (2005)

⁴⁰ Comprend les séminaires CIRANO, CIRANO/MITACS et CIRANO/Université de Montréal/CIREQ.

- Par rapport à la période d'évaluation antérieure, une baisse du nombre d'activités de 6,51 % est survenue (de 169 activités à 158). La moyenne d'activités par professeur-chercheur passe de 3,25 (169 activités/52 professeurs-chercheurs en moyenne de 1997 à 1999) à 1,56 (158 activités/101 professeurs-chercheurs en moyenne de 2002 à 2005) soit une diminution de 52 %.
- Les activités destinées en priorités aux professeurs-chercheurs (séminaires entre universitaires et les conférences universitaires) comptent pour 46,2 % (47+26/158) de l'ensemble des activités de transfert.
- De l'autre côté, les séminaires de PDG correspondent à 7,59 % (12/158) des activités de transfert.
- Pour 79,11 % (125/158) des activités, il n'y a aucune indication sur la composition des auditoires.
- Hormis les 12 séminaires de PDG conduits par des non fellows et les 86 activités dont les conférenciers ou présentateurs sont indéterminés, ou encore lorsque les fellows se retrouvent parmi une multitude d'autres conférenciers⁴¹, la plupart des activités sont données par des non fellows comme le montre le Figure 12 :

Figure 12 : Activités données par les fellows et non fellows, 2002-2005

- En 2002, dix activités ont été menées en partie ou en totalité par un ou des fellows, 20 par des non fellows et 6 activités sont indéterminées ou encore où les fellows se trouvent parmi divers conférenciers.
- En 2003, quatre activités ont été menées en partie ou en totalité par un ou des fellows, sept par des non fellows et 20 activités sont indéterminées ou encore où les fellows se trouvent parmi divers conférenciers.
- En 2004, aucune activités n'a été menées par un fellow, 11 par des non fellows et 35 activités sont indéterminées ou encore où les fellows se trouvent parmi les divers conférenciers.
- En 2005, deux activités ont été menées en partie ou en totalité par un ou des fellows, sept par des non fellows et 25 activités sont indéterminées ou encore où les fellows se trouvent parmi divers conférenciers..
- D'après le sondage auprès des professeurs-chercheurs, 47,27 % (26/55) n'ont pas participé à l'élaboration ou à la conception d'une seule activité de liaison, 43,64 % (24/55) ont collaboré au moins une fois, 7,27 % (4/55) ont élaboré seuls et en collaboration une activité de liaison et 1,82 % (1/55) ont élaboré seule une activité.
- De même, 16,36 % (9/55) des professeurs-chercheurs ont participé seuls et en collaboration à la diffusion ou à la communication d'une activité de liaison, 25,45 % (14/55) ont participé seuls, 25,45 % (14/55) en collaboration seulement et 32,73 % (18/55) n'ont pas participé à la diffusion d'une activité.



▪ **Nombre de publications scientifiques : portion importante des cahiers scientifiques sur l'ensemble des publications, augmentation importante des rapports de projets et faible diminution de la moyenne de publications par professeur-chercheur de 4,38 en 2001 à 4 en 2005**

- 404 publications au total pour une moyenne de 101 annuellement.

⁴¹ Par exemple, pour l'activité "conférence en économétrie de la finance" tenue les 7 et 8 mai 2004, on dénombre 70 présidents d'atelier, présentateurs et commentateurs, dont 11 sont associés au CIRANO, soit 15,71 %.

Tableau 18 : Évolution du nombre de publications, 2002-2005

Type de publication	2002	2003	2004	2005	Total
Rapport bourgogne	3	5	5	4	17
Monographie	-	-	2	1	3
Rapport de projet	16	26	14	26	82
Cahiers scientifiques	91	70	74	51	286
Lettre CIRANO	4	1	4	1	10
Bulletin RTES	2	2	2	-	6
Total	116	104	101	83	404

Source : CIRANO (2005)

- En comparant les mêmes types de publications entre les deux périodes d'évaluation, ce qui exclut donc en 2001 les articles scientifiques (337), les collectifs, les actes de colloques, les revues et livres (201), une hausse du nombre de publications de 77,19 % est survenue (de 228 publications à 404). La moyenne de publications par professeur-chercheur passe de 4,38 (228 publications/52 professeurs-chercheurs en moyenne de 1997 à 1999) à 4 (404 publications/101 professeurs-chercheurs en moyenne de 2002 à 2005), soit une diminution de 8,68 %.
- Les cahiers scientifiques représentent 70,79 % (286/404) de l'ensemble des publications.
- Les rapports bourgogne égalent 4,21 % (17/404) du total des publications.
- 38,18 % (21/55) des professeurs-chercheurs ont participé seuls et en collaboration à la publication d'un document, 32,73 % (18/55) ont collaboré au moins une fois, 3,64 % (2/55) ont publié seuls et 25,45 % (14/55) n'ont pas publié de document.
- Au cours de certaines entrevues, il a été fait mention que les rapports bourgogne ne sont pas assez publicisés et maintes fois on soulève que le CIRANO n'est pas assez connu et qu'il devrait avoir plus de visibilité.

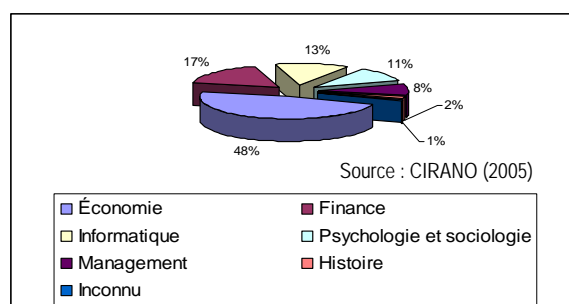
5.2 L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

- **Activités de liaison avec les autres CLT et les CCTT (réseautage) : collaboration avec les CLT, mais pas avec les CCTT**
 - Collaborations avec deux autres CLT : avec le CEFRIO, le CIRANO a collaboré notamment au projet de portail NETMETAL. Le CIRANO a également collaboré avec le CRIM pour la mise sur pied du laboratoire de société numérique, l'organisation d'une conférence et un projet commun sur l'« Open Source ».
- **Activités de liaison et de transfert avec les entreprises, les universités et les centres de recherche : collaboration principalement avec les universités et les centres de recherche**
 - Collaborations avec des centres autres qu'un CLT, parmi lesquels se trouve le Centre interuniversitaire de recherche en économie quantitative (CIREQ), le Centre interuniversitaire de recherche sur le transport, le Laboratoire de recherche appliquée en linguistique informatique de l'Université de Montréal, le Réseau de calcul et de modélisation mathématique, MITACS, l'Institut de finance mathématique de Montréal et le Centre interuniversitaire sur le risque, les politiques économiques et l'emploi (CIRPÉE).
 - Coopération avec 11 Chaires de recherche détenues par des fellows du CIRANO.
 - En 2005, trois séminaires d'économétrie ont été conjointement offerts avec le CIREQ, l'UQAM et les Universités Concordia et McGill, et une table ronde a eu lieu avec l'Association des directeurs de la recherche industrielle du Québec et une autre avec l'Institut de recherche en politiques publiques (IRPP).
 - EN 2004, dix séminaires d'économétrie ont été conjointement offerts avec le CIREQ, MITACS, les Universités de Montréal, Concordia, McGill, l'UQAM et le Centre de recherche sur l'emploi et les

- fluctuations économiques maintenant fusionné avec le CIRPÉE, et huit séminaires en économie expérimentale en collaboration avec le CIREQ et l'Université McGill.
- En 2003, quatre activités (17 juin 2002, 4 avril, 10 et 16 mai 2003) ont eu lieu en collaboration avec le CIREQ et le MITACS et une conférence avec le Groupement de recherche en économie quantitative d'Aix-Marseille (GREQAM).
 - En 2002, un colloque sur l'économie de la santé en collaboration avec les HEC, une conférence en collaboration avec l'Université de Montréal, quatre séminaires avec MITACS et deux séminaires avec l'Université de Montréal et le CIREQ ont eu lieu.
- **Répartition des projets par discipline et par origine : près des deux tiers des projets en finance et économie**
 - Deux domaines, soit l'économie (47,54 %) et la finance (16,39 %), totalisent 64,47 % des 120 projets.

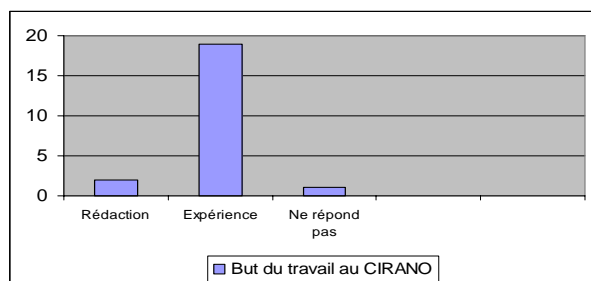
Figure 13 : Répartition par domaines des projets de recherche, 2002-2005

- Au travers des entrevues, on comprend que les projets originent de demandes des clients (pull). Par la suite, un processus itératif d'échanges et de discussions a lieu de manière à préciser le sujet et à obtenir le résultat escompté.
- 22 personnes ont mené les 120 projets. Sept d'entre elles (31,82 %), dont six fellows et l'ex-directeur des TI du CIRANO, assument 66,67 % (près de 80/120) des projets.



- **Nombre annuel de stages : pas de stages au sens technique du terme**
 - Il n'y pas de stage au sens technique du terme où une période de formation pratique se situe soit en cours d'études, soit entre la fin des études et le début de l'activité professionnelle, ou encore, qui constitue un complément de formation. Il s'agit en fait d'une participation dirigée aux projets de recherche et dont la responsabilité de résultat satisfaisant pour le demandeur incombe au professeur-chercheur.
 - Des initiatives notamment en janvier 2003 ont déjà eu cours sur l'intérêt des partenaires à offrir des bourses ou des stages aux meilleurs étudiants.
 - L'ensemble des étudiants avait comme objectif en se joignant au CIRANO d'acquérir de l'expérience.

Figure 14 : But recherché de l'implication des étudiants au CIRANO



- 86,36 % (19/22) des étudiants interrogés se sont joints au CIRANO dans le but d'acquérir une expérience professionnelle.
- 9,09% (2/22) des étudiants ont travaillé au sein du CIRANO dans le cadre de la rédaction d'un mémoire ou d'une thèse.

Au cours des sections des chapitres 5 et 6 et à chaque fois qu'un tableau de résultats de sondage est fourni, des indicateurs composites restreints (ICR qui exclut toutes les réponses « ne sait pas ») et globaux (ICG qui tient compte des réponses « ne sait pas ») sont produits. Aussi, la méthode des pourcentages combinés des réponses « tout à fait en

désaccord » avec les réponses « plutôt en désaccord » et le pourcentage des réponses « plutôt en accord » avec les réponses « tout à fait en accord » sans les réponses NSP complète la série des indicateurs.

5.3 L'EFFET DES PRODUITS ET SERVICES

▪ Produits/services/procédés reçus : effets positifs selon les partenaires et non partenaires

Partenaires et non partenaires

- Les ICG confirment que les entreprises partenaires et non partenaires croient que le CIRANO leur a permis d'acquérir et d'appliquer du savoir-faire, mais cette perception est moins évidente pour ce qui est de favoriser de nouveaux modes d'organisation et encore moins pour les retombées économiques.

Tableau 19 : Degré d'accord sur l'effet des produits et services reçus, entreprises partenaires et non partenaires

Degré d'accord sur l'effet...	DEGRÉ (%)					Total
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	NSP	
Que les produits et services reçus ont permis d'acquérir et d'appliquer du savoir-faire	1 (7,14)	-	6 (42,86)	5 (35,71)	2 (14,29)	14 (100)
Que les produits et services reçus ont favorisé de nouveaux modes d'organisation	1 (7,14)	4 (28,57)	4 (28,57)	3 (21,43)	2 (14,29)	14 (100)
Que les produits et services reçus ont généré des retombées économiques	1 (7,14)	3 (21,43)	2 (14,29)	4 (28,57)	4 (28,57)	14 (100)

Source : Sondage entreprises partenaires et non partenaires (2006)

- Acquérir et appliquer du savoir-faire : ICR : 75 % (27/36) et ICG : 64,29 % (27/42). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 91,67 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 8,33 % (sans les 2 réponses NSP).
- Favorisé de nouveaux modes d'organisation : ICR : 61,11 % (22/36) et ICG : 52,38 % (22/42). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 58,33 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 41,67 % (sans les 2 réponses NSP).
- Retombées économiques : ICR : 63,33 % (19/30) et ICG : 45,24 % (19/42). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 60 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 40 % (sans les 4 réponses NSP).
- Le taux de satisfaction de l'expérience avec le CIRANO des représentants des organismes et des entreprises participant aux entrevues varie de satisfait à très satisfait.
- Le sondage entreprises partenaires et non partenaires révèle que neuf répondants sur 14 (1 NSP) ont appliqué des connaissances développées par le CIRANO, dont trois sont des connaissances génériques et six des connaissances développées dans le cadre de projets spécifiques. De ces six spécifiques, trois découlent d'ententes ou de licences d'exploitation de logiciels.

5.4 RÉSULTATS OBTENUS PAR LE CIRANO PAR RAPPORT AUX ATTENTES FACE AUX CLT

- **Perception des clients concernant l'atteinte des objectifs généraux : principalement le transfert de connaissances**

Entreprises partenaires et non partenaires

- La majeure partie (57,1 %) des partenaires et non partenaires partage l'idée que l'objectif du CIRANO consiste à transférer des connaissances.

Tableau 20 : Objectif principal du CIRANO

Objectif principal du CIRANO	Fréquence	%
Augmenter les performances de ses organisations membres	2	14,3
Aider à mieux servir la clientèle, dont les PME	1	7,1
Transférer des connaissances	8	57,1
Explorer des domaines de connaissances qui autrement ne le seraient pas	1	7,1
Autres objectifs :		
• Consultant en sciences sociales et économiques	2	14,3
• Mettre en commun des cerveaux universitaires sur des projets pratiques		
Total	14	100,0

Source : Sondage partenaires et non partenaires (2006)

- **Transférer et diffuser des connaissances scientifiques et méthodologiques : efficace tant pour les entreprises partenaires et non partenaires que pour les professeurs-chercheurs**

Entreprises partenaires et non partenaires

- En gros, les entreprises partenaires et non partenaires sont d'accord pour dire que le CIRANO réalise efficacement le transfert des connaissances et des savoir-faire.

Tableau 21 : Degré d'accord sur le transfert des connaissances et des savoir-faire, entreprises partenaires et non partenaires

Degré d'accord sur...	DEGRÉ (%)					Total
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	NSP	
La réalisation de transfert efficace des connaissances	-	1 (7,14)	4 (28,57)	7 (50)	2 (14,29)	14 (100)
La réalisation de transfert efficace des savoir-faire	-	1 (7,14)	3 (21,42)	5 (35,71)	5 (35,71)	14 (100)

Source : Sondage entreprises partenaires et non partenaires (2006)

- Transfert efficace des connaissances : ICR : 83,33 % (30/36) et ICG : 71,43 % (30/42). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 91,67 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 8,33 % (sans les 2 réponses NSP).
- Transfert efficace des savoir-faire : ICR : 81,48 % (22/27) et ICG : 52,38 % (22/42). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 88,89 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 11,11 % (sans les 5 réponses NSP).

Tableau 22 : Degré d'accord sur le transfert des connaissances et des savoir-faire, professeurs-chercheurs

Degré d'accord sur...	DEGRÉ(%)					Total
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	NSP	
La réalisation de transfert efficace des connaissances	1 (1,8)	5 (9,1)	20 (36,4)	24 (43,6)	5 (9,1)	55 (100)
La réalisation de transfert efficace des savoir-faire	-	5 (9,1)	22 (40)	20 (36,4)	8 (14,5)	55 (100)

Source : Sondage entreprises partenaires et non partenaires (2006)

- Transfert efficace des connaissances : ICR : 78 % (117/150) et ICG : 70,91 % (117/165). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 88 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 12 % (sans les 5 réponses NSP).
 - Transfert efficace des savoir-faire : ICR : 77,3 % (109/141) et ICG : 66,06 % (109/165). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 89,36 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 10,64 % (sans les 8 réponses NSP).
- **Répondre aux besoins de formation d'une relève scientifique et professionnelle : majoritairement affirmatif pour les quatre groupes sondés**
 - Très majoritairement (à partir des ICG), les quatre groupes sondés sont d'accord pour dire que le CIRANO répond aux besoins de formation. Plus formellement pour chaque groupe, les sondages indiquent les résultats suivants :

Tableau 23 : Degré d'accord sur la réponse aux besoins de formation, entreprises partenaires et non partenaires, professeurs-chercheurs et étudiants et professionnels

Degré d'accord sur la réponse aux besoins de formation d'une relève scientifique	DEGRÉ (%)					Total
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	NSP	
Entreprises partenaires et non partenaires	-	-	3 (21,43)	8 (57,14)	3 (21,43)	14 (100)
Professeurs-chercheurs	1 (1,82)	4 (7,27)	16 (29,1)	33 (60)	1 (1,82)	55 (100)
Étudiants et professionnels	1 (4,55)	1 (4,55)	4 (18,18)	15 (68,18)	1 (4,55)	22 (100)

Source : Sondages partenaires et non partenaires, professeurs-chercheurs, étudiants et universités (2006)

- Entreprises partenaires et non partenaires : ICR : 90,91 % (30/33) et ICG : 71,43 % (30/42). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 100 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 0 % (sans les trois réponses NSP).

- Professeurs-chercheurs : ICR : 83,33 % (135/162) et ICG : 81,82 % (135/165). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 90,74 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 9,25 % (sans la réponse NSP).
- Étudiants et professionnels : ICR : 85,71 % (54/63) et ICG : 81,82 % (54/66). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 90,48 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 9,52 % (sans la réponse NSP).
- La position des universités à cet égard va dans le même sens : deux ont sélectionné la réponse « tout à fait d'accord », trois « plutôt d'accord » et une « plutôt en désaccord ».

▪ **Faciliter l'innovation et la croissance dans des secteurs jugés prioritaires : majoritairement positif.**

Partenaires et non partenaires

Tableau 24 : Degré d'accord sur l'innovation et la croissance dans des secteurs prioritaires

Degré d'accord	Fréquence	%
Tout à fait en désaccord	0	0
Plutôt en désaccord	0	0
Plutôt en accord	3	21,43
Tout à fait en accord	6	42,86
NSP	5	35,71
Total	14	100,0

Source : Sondage partenaires et non partenaires (2006)

- ICR : 88,88 % (24/27) et ICG : 57,14 % (24/42). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 100 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 0 % (sans les 5 réponses NSP).

▪ **Faciliter des alliances stratégiques entre les organisations productrices de recherche et utilisatrices de celles-ci : les quatre groupes sondés sont majoritairement d'accord**

- Majoritairement et à partir des ICG, les quatre groupes sont d'accord pour dire que le CIRANO facilite la formation d'alliances stratégiques. Plus formellement pour chaque groupe, les sondages indiquent les résultats suivants :

Tableau 25 : Degré d'accord sur la facilité de conclure des alliances stratégiques, entreprises partenaires et non partenaires, professeurs-chercheurs et étudiants et professionnels

Degré d'accord sur la facilité de conclure des alliances stratégiques	DEGRÉ (%)					Total
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	NSP	
Entreprises partenaires et non partenaires	-	-	4 (28,57)	7 (50)	3 (21,43)	14 (100)
Professeurs-chercheurs	2 (3,64)	4 (7,27)	18 (32,73)	22 (40)	9 (16,36)	55 (100)
Étudiants et professionnels	1 (4,55)	-	6 (27,27)	11 (50)	4 (18,18)	22 (100)

Source : Sondages partenaires et non partenaires, professeurs-chercheurs, étudiants et universités (2006)

- Entreprises partenaire et non partenaires : ICR : 87,88 % (29/33) et ICG : 69,05 % (29/42). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 100 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 0 % (sans les 3 réponses NSP).

- Professeurs-chercheurs : ICR : 76,81 % (106/138) et ICG : 64,24 % (106/165). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 86,96 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 13,04 % (sans les 9 réponses NSP).
- Étudiants et professionnels : ICR : 83,33 % (45/54) et ICG : 68,18 % (45/66). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 94,44 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 5,56 % (sans les 4 réponses NSP).
- Chez les universités, trois sont « plutôt en accord » et trois sont « tout à fait en accord » avec le fait que le CIRANO facilite la conclusion d'alliances stratégiques.

CHAPITRE 6 : ÉVALUATION DE L'IMPACT

L'impact permet de mesurer les effets prévus et imprévus, positifs et négatifs du programme sur la clientèle et le milieu.

6.1 LES IMPACTS DU CIRANO POUR LA CLIENTÈLE

- **Visibilité du Centre et diffusion des résultats de recherche : légère progression entre les deux périodes évaluées du nombre de lettres publiées (9 à 10) et forte augmentation des interventions annuelles dans les médias par les professeurs-chercheurs (de 13 à 98)**
 - Pour la période de 2002 à 2005, un total de dix lettres a été publié. En comparaison, pour la dernière évaluation de 1998 à 2000, neuf lettres ont été publiées. Sur une base annuelle, il s'agit d'une diminution de 3 lettres par année à 2,5, c'est-à-dire une baisse de 16,67 %.
 - En 2002, on compte 31 interventions de professeurs-chercheurs dans les médias écrits ou électroniques, 140 en 2003, 100 en 2004 et 120 en 2005. De 1998 à 2000, on dénombre 38 interventions (20 entrevues télévisées et 18 radiophoniques).
 - La période 2002 à 2005 consigne 98 interventions annuellement, à savoir six fois plus que pour la période d'avant avec une moyenne annuelle de 13 interventions.
- **Visibilité, réseautage et liens : perception positive des professeurs-chercheurs sur leur rayonnement dans la communauté scientifique, mais moins fort pour le secteur des affaires**

Visibilité chez les professeurs-chercheurs

- De façon générale, les professeurs-chercheurs estiment que leur association avec le CIRANO leur permet de rayonner dans la communauté scientifique.
- Il en est de même pour leur employeur, les universités, où trois d'entre elles sont tout à fait en accord, deux plutôt en accord et une tout à fait en désaccord.
- L'impact est moins fort en ce qui concerne leur visibilité dans le secteur des affaires.

Tableau 26 : Degré d'accord sur le rayonnement dans la communauté scientifique et la visibilité dans le secteur des affaires, entreprises partenaires et non partenaires

Degré d'accord sur...	DEGRÉ(%)					Total
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	NSP	
Le rayonnement dans la communauté scientifique	7 (12,73)	7 (12,73)	13 (23,64)	26 (47,27)	2 (3,63)	55 (100)
L'accroissement de la visibilité dans le secteur des affaires	15 (27,27)	9 (16,36)	14 (25,45)	16 (29,09)	1 (1,82)	55 (100)

Source : Sondage professeurs-chercheurs (2006)

- Le rayonnement dans la communauté scientifique : ICR : 69,81 % (111/159) et ICG : 67,27 % (106/165). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 73,58 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 26,42 % (sans les 2 réponses NSP).
- L'accroissement de la visibilité dans le secteur des affaires : ICR : 52,47 % (85/162) et ICG : 51,52 % (85/165). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 55,56 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 44,44 % (sans les 1 réponses NSP).

Visibilité chez les étudiants et professionnels**Tableau 27 : Degré d'accord sur le rayonnement dans la communauté scientifique**

Degré d'accord	Fréquence	%
Tout à fait en désaccord	4	18,18
Plutôt en désaccord	0	0
Plutôt en accord	8	36,36
Tout à fait en accord	10	45,45
NSP	0	0
Total	22	100,0

Source : Sondage étudiants (2006)

- ICR et ICG : 69,70 % (46/66). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 81,82 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 18,18 %.

Réseautage chez les entreprises partenaires et non partenaires

- Il est clair pour ce groupe que le CIRANO contribue à alimenter leur réseautage.

Tableau 28 : Degré d'accord sur la facilité de faire du réseautage

Degré d'accord	Fréquence	%
Tout à fait en désaccord	1	7,14
Plutôt en désaccord	-	-
Plutôt en accord	3	21,43
Tout à fait en accord	8	57,14
NSP	2	14,29
Total	14	100,0

Source : Sondage entreprises partenaires et non partenaires

- Facilité de faire du réseautage : ICR : 83,33 % (30/36) et ICG : 71,43 % (30/42). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 91,67 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 8,33 % (sans les 2 réponses NSP).

Lien chez les étudiants et professionnels

- Le CIRANO ne procure pas vraiment d'occasions à ses étudiants locaux d'aller à l'étranger pour parfaire leurs études.

Tableau 29 : Degré d'accord sur la possibilité de se rendre à l'étranger

Degré d'accord	Fréquence	%
Tout à fait en désaccord	12	54,55
Plutôt en désaccord	1	4,55
Plutôt en accord	1	4,55
Tout à fait en accord	2	9,1
NSP	6	27,27
Total	22	100,0

Source : Sondage étudiants (2006)

- ICR : 18,75 % (9/48) et ICG : 13,64 % (9/66). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 18,75 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 81,25 % (sans les 6 réponses NSP).
- **Perception des partenaires sur différents aspects liés à l'efficacité de gestion et à la compétitivité des entreprises : contribution favorable à la compétitivité et à la prise de décision, par contre moins pour l'amélioration des méthodes de gestion**
 - L'influence du CIRANO sur l'amélioration de l'efficacité des méthodes de gestion des partenaires et des non partenaires est faible.
 - L'influence du CIRANO sur la compétitivité et la prise de décision éclairée est plus probante.

Tableau 30 : Degré d'accord sur l'amélioration des méthodes de gestion, la contribution à la compétitivité et à éclairer la prise de décision, entreprises partenaires et non partenaires

Degré d'accord sur...	DEGRÉ(%)					Total
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	NSP	
Amélioration de l'efficacité des méthodes de gestion	2 (14,29)	3 (21,43)	7 (50)	-	2 (14,29)	14 (100)
Contribution à la compétitivité	1 (7,14)	3 (21,43)	5 (35,71)	3 (21,43)	2 (14,29)	14 (100)
Contribution à éclairer la prise de décision	1 (7,14)	3 (21,43)	5 (35,71)	3 (21,43)	2 (14,29)	14 (100)

Source : Sondage entreprises partenaires et non partenaires (2006)

- Amélioration de l'efficacité des méthodes de gestion : ICR : 47,22 % (17/36) et ICG : 40,48 % (17/42). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 58,33 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 41,66 % (sans les deux réponses NSP).
- Contribution à la compétitivité : ICR : 69,44 % (25/36) et ICG : 59,52 % (25/42). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 66,67 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 33,33 % (sans les deux réponses NSP).
- Contribution à éclairer la prise de décision : ICR : 69,44 % (34/36) et ICG : 59,52 % (34/42). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 66,67 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 33,33 % (sans les deux réponses NSP).
- **Transfert vers les PME : perception positive, mais beaucoup d'indétermination dans les réponses tant chez les entreprises partenaires et non partenaires que chez les professeurs-chercheurs et les étudiants et professionnels**
 - Les ICG des partenaires et non partenaires, des étudiants-professionnels et des professeurs-chercheurs traduisent leur perception que le CIRANO favorise peu la création de liens durables avec les PME.
 - Leur appréciation respective du transfert dans le cas des grandes entreprises est plus forte.

Tableau 31 : Degré d'accord sur l'effet favorable du CIRANO de liens durables avec les PME, entreprises partenaires et non partenaires, professeurs-chercheurs et étudiants et professionnels

Degré d'accord sur l'effet favorable de liens durable avec les PME	DEGRÉ (%)					Total
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	NSP	
Entreprises partenaires et non partenaires	-	-	4 (28,57)	3 (21,43)	7 (50)	14 (100)
Professeurs-chercheurs	1 (1,82)	13 (23,64)	17 (30,09)	9 (16,36)	15 (27,27)	55 (100)
Étudiants et professionnels	-	6 (27,27)	6 (27,27)	2 (9,1)	8 (36,36)	22 (100)

Source : Sondages partenaires et non partenaires, professeurs-chercheurs, étudiants et universités (2006)

- Entreprises partenaires et non partenaires : ICR : 80,95 % (17/21) et ICG : 40,48 % (17/42). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 100 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 0 % (sans les 7 réponses NSP).
- Professeurs-chercheurs : ICR : 61,67 % (74/120) et ICG : 44,85 % (74/165). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 65 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 35 % (sans les 15 réponses NSP).
- Étudiants et professionnels : ICR : 57,14 % (24/42) et ICG : 36,36 % (24/66). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 57,14 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 42,86 % (sans les 8 réponses NSP).

Toujours concernant les PME et plus particulièrement chez les principaux fournisseurs de services du CIRANO, soit les professeurs-chercheurs, les ICG montrent que la relation bidirectionnelle entre les PME et le CIRANO n'est pas assurée :

Tableau 32 : Degré d'accord sur l'accès aux chercheurs des connaissances et de l'expérience des praticiens de PME et transfert des résultats de recherche vers les PME, professeurs-chercheurs

Degré d'accord sur...	DEGRÉ (%)					Total
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	NSP	
L'accès aux chercheurs des connaissances et de l'expérience des praticiens de PME	2 (3,14)	17 (30,9)	11 (20)	3 (5,45)	22 (40)	55 (100)
Le transfert des résultats de recherche vers les PME	2 (3,64)	10 (18,18)	16 (20,09)	6 (10,91)	22 (38,18)	55 (100)

Source : Sondage professeurs-chercheurs (2006)

- Accès aux chercheurs des connaissances et de l'expérience des praticiens de PME : ICR : 48,48 % (48/99) et ICG : 29,09 % (48/165). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 42,42 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 57,58 % (sans les 22 réponses NSP).
- Transfert des résultats de recherche vers les PME : ICR : 58,82 % (60/102) et ICG : 36,36 % (60/165). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 64,71 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 35,29 % (sans les 21 réponses NSP).

- **Regroupement et maintien de chercheurs de haut calibre : apport positif chez les professeurs-chercheurs, mais plus modéré chez les universités**

Professeurs-chercheurs

- Dans le cadre des entrevues, on mentionne que le CIRANO aide à retenir plusieurs économètres de calibre international qui autrement partiraient ailleurs, à l'étranger.

Tableau 33 : Degré d'accord sur la capacité de regrouper et de maintenir des chercheurs de haut calibre

Degré d'accord	Fréquence	%
Tout à fait en désaccord	0	0
Plutôt en désaccord	3	5,45
Plutôt en accord	13	23,64
Tout à fait en accord	37	67,27
NSP	2	3,64
Total	55	100,0

Source : Sondage professeurs-chercheurs (2006)

- ICR : 88,05 % (140/159) et ICG : 84,85 % (140/165). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 94,34 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 5,66 % (sans les 2 réponses NSP).

L'habileté du CIRANO à accroître la force d'attraction et de rétention des universités envers les professeurs-chercheurs est modérée. En effet, trois universités sont « tout à fait en accord » avec cet énoncé, une est « plutôt en accord », une est « plutôt en désaccord » et une est « tout à fait en désaccord ».

- **Perception des professeurs-chercheurs sur différents aspects liés à leurs recherches autres que ceux associés à leur visibilité et à leurs liens avec les entreprises**
 - Les professeurs-chercheurs sont d'avis que le CIRANO favorise le travail d'équipe avec d'autres professeurs membres, mais moins avec ceux qui n'ont pas de lien avec le CIRANO.

Tableau 34 : Degré d'accord sur l'accès aux chercheurs des connaissances et de l'expérience des praticiens des organisations publiques et l'effet favorable du travail d'équipe avec des chercheurs d'autres disciplines et extérieurs au CIRANO, professeurs-chercheurs

Degré d'accord sur...	DEGRÉ (%)					Total
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	NSP	
L'accès des chercheurs aux connaissances et à l'expérience des praticiens des organisations publiques	1 (1,82)	7 (12,73)	23 (41,82)	13 (23,64)	11 (20)	55 (100)
Effet favorable du travail d'équipe avec des chercheurs d'autres disciplines	2 (3,63)	3 (5,45)	19 (34,55)	27 (49,1)	4 (7,27)	55 (100)
Effet favorable du travail d'équipe avec des chercheurs extérieurs au CIRANO	5 (9,1)	14 (25,45)	15 (27,27)	15 (27,27)	6 (10,91)	55 (100)

Source : Sondage professeurs-chercheurs (2006)

- L'accès des chercheurs aux connaissances et à l'expérience des praticiens des organisations publiques : ICR : 69,70 % (92/132) et ICG : 55,76 % (92/165). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 81,82 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 18,18 % (sans les 11 réponses NSP).
 - Effet favorable du travail d'équipe avec des chercheurs d'autres disciplines : ICR : 79,74 % (122/153) et ICG : 73,94 % (122/165). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 90,2 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 9,8 % (sans les 4 réponses NSP).
 - Effet favorable du travail d'équipe avec des chercheurs extérieurs au CIRANO : ICR : 60,54 % (89/147) et ICG : 53,94 % (89/165). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 61,22 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 38,78 % (sans les 6 réponses NSP).
 - 50,9 % (28/55) des professeurs-chercheurs sont tout à fait en accord avec le fait que leur association avec le CIRANO augmente leur production de recherche, 21,8 % (12/55) sont plutôt en accord, 10,9 % (6/55) sont plutôt en désaccord, 14,5 % (8/55) sont tout à fait en désaccord et une seule réponse NSP.
 - 40 % (22/55) des professeurs-chercheurs sont tout à fait en accord comme quoi leur association avec le CIRANO enrichit leur enseignement, 32,7 % (18/55) sont plutôt en accord, 3,6 % (2/55) sont plutôt en désaccord, 21,8 % (12/55) sont tout à fait en désaccord et une seule réponse NSP.
- **Emploi des professionnels de recherche et chercheurs postdoctoraux : meilleure employabilité**
 - Une très grande majorité d'étudiants sont d'accord pour dire que leur employabilité a été favorisée par le CIRANO.

Tableau 35 : Degré d'accord sur l'effet favorable de l'employabilité

Degré d'accord	Fréquence	%
Tout à fait en désaccord	2	9,1
Plutôt en désaccord	2	9,1
Plutôt en accord	6	27,27
Tout à fait en accord	12	54,55
NSP	0	0
Total	22	100,0

Source : Sondage étudiants (2006)

- ICR et ICG : 75,76 % (50/66). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 81,82 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 18,18 %.
- **Amélioration de la formation de la relève scientifique : effet positif sur la formation d'une main-d'œuvre qualifiée**
 - Au niveau de la formation de la relève, des constats déjà présentés plus haut font ressortir qu'il y a amélioration.
 - Concernant la contribution du CIRANO à la formation d'une main-d'œuvre qualifiée, autant les partenaires et non partenaires, les professeurs-chercheurs que les étudiants-professionnels affirment que le Centre le fait, mais avec un degré moindre chez les premiers.

Tableau 36 : Degré d'accord sur la contribution à la formation d'une main-d'œuvre qualifiée, entreprises partenaires et non partenaires, professeurs-chercheurs et étudiants et professionnels

Degré d'accord sur la contribution à la formation d'une main-d'œuvre qualifiée	DEGRÉ (%)					Total
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	NSP	
Entreprises partenaires et non partenaires	-	-	5 (35,71)	6 (42,86)	3 (21,43)	14 (100)
Professeurs-chercheurs	1 (1,82)	4 (7,27)	11 (20)	34 (61,8)	5 (9,1)	55 (100)
Étudiants et professionnels	1 (4,55)	1 (4,55)	3 (13,64)	17 (77,27)	-	22 (100)

Source : Sondages partenaires et non partenaires, professeurs-chercheurs, étudiants et universités (2006)

- Entreprises partenaires et non partenaires : ICR : 84,85 % (28/33) et ICG : 66,67 % (28/42). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 100 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 0 % (sans les 3 réponses NSP).
- Professeurs-chercheurs : ICR : 85,33 % (128/150) et ICG : 77,58 % (128/165). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 90 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 10 % (sans les 5 réponses NSP).
- Étudiants et professionnels : ICR et ICG : 87,88 % (58/66). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 90,91 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 9,09 %.

Une « chaîne » d'embauche peut être dégagée pendant les entrevues semi-structurées. D'abord, les projets de recherche des clients sollicitent bien sûr des professeurs-chercheurs, mais également un ou des étudiants de maîtrise ou de doctorat. Ces derniers deviennent dans ces conditions des spécialistes des questions à régler des projets particuliers. Finalement, le client a la possibilité de recruter une ressource adaptée à ses besoins. D'ailleurs, certains clients ont effectivement embauché d'anciens-étudiants.

Aussi, les universités membres du CIRANO possèdent des économètres de réputation mondiale. Leur association avec le CIRANO est un des moyens qu'elles ont pour retenir ces chercheurs souvent sollicités de par le monde.

- **Appropriation de connaissances, de savoir-faire et d'expertises en analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques : opinion mitigée**
 - Le CIRANO favorise plus ou moins l'acquisition de connaissances scientifiques en analyse des organisations.

Partenaires et non partenaires

Tableau 37 : Degré d'accord sur l'effet favorable de l'acquisition de connaissances scientifiques en analyse des organisations et des comportements stratégiques

Degré d'accord	Fréquence	%
Tout à fait en désaccord	3	21,43
Plutôt en désaccord	3	21,43
Plutôt en accord	2	14,29
Tout à fait en accord	4	28,57
NSP	2	21,43
Total	14	100,0

Source : Sondage partenaires et non partenaires (2006)

- ICR : 52,78 % (19/36) et ICG : 45,24 % (19/42). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 50 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 50 % (sans les 2 réponses NSP).
- **Contribution à sensibiliser les professeurs-chercheurs aux problématiques et aux préoccupations des entreprises : plus évident pour les grandes entreprises que pour les PME**
 - Le fait d'être en relation avec des entreprises augmente la compréhension organisationnelle que les professeurs-chercheurs ont de ces dernières.
 - De même, les entreprises sont elles-mêmes d'avis qu'au travers du CIRANO les professeurs-chercheurs sont sensibilisés à leurs problématiques.
 - Par contre, l'importance des professeurs-chercheurs quant aux influences que peuvent avoir ces problématiques sur les projets diffère de celle des partenaires.

Tableau 38 : Degré d'accord sur une meilleure compréhension du milieu organisationnel des grandes entreprises et des PME, professeurs-chercheurs

Degré d'accord sur...	DEGRÉ (%)					Total
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	NSP	
Meilleure compréhension du milieu organisationnel des grandes entreprises	1 (1,82)	5 (9,1)	14 (25,25)	28 (50,91)	7 (12,73)	55 (100)
Meilleure compréhension du milieu organisationnel des PME	1 (1,82)	13 (23,64)	15 (27,27)	9 (16,36)	17 (30,91)	55 (100)

Source : Sondage professeurs-chercheurs (2006)

- Meilleure compréhension du milieu organisationnel des grandes entreprises : ICR : 81,25 % (117/144) et ICG : 70,91 % (117/165). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 87,5 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 12,5 % (sans les 7 réponses NSP).
- Meilleure compréhension du milieu organisationnel des PME : ICR : 61,4 % (70/114) et ICG : 42,42 % (70/165). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 63,16 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 36,84 % (sans les 17 réponses NSP).

Tableau 39 : Degré d'accord sur la sensibilisation aux problématiques et aux préoccupations des entreprises, entreprises partenaires et non partenaires et étudiants et professionnels

Degré d'accord sur la sensibilisation des chercheurs aux problématiques et aux préoccupations des entreprises	DEGRÉ (%)					Total
	Tout à fait en désaccord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait en accord	NSP	
Entreprises partenaires et non partenaires	-	1 (7,14)	3 (21,43)	9 (64,29)	1 (7,14)	14 (100)
Étudiants et professionnels	1 (4,55)	4 (18,18)	7 (31,82)	8 (36,36)	2 (9,1)	22 (100)

Source : Sondages partenaires et non partenaires, professeurs-chercheurs, étudiants et universités (2006)

- Entreprises partenaires et non partenaires : ICR : 87,18 % (34/39) et ICG : 80,95 % (34/42). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 92,31 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 7,69 % (sans la réponse NSP).

- **Étudiants et professionnels** : ICR : 86,67 % (52/60) et ICG : 78,79 % (52/66). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 75 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 25 % (sans les 2 réponses NSP).

L'objectif de la question 21, « De 2001 à 2005 et sans avoir obtenu un contrat rémunéré, jusqu'à quel point les problématiques des... » de la section D du questionnaire destiné aux professeurs-chercheurs était justement d'obtenir une indication d'où peuvent provenir les sources d'influence dans la direction de leurs recherches actuelles, en ne tenant pas compte des contrats⁴².

- Somme toute, les professeurs-chercheurs s'imprègnent peu des quatre problématiques présentées. Ainsi, sans inclure les réponses NSP, 20,75 % (11/53) des professeurs-chercheurs estiment que les problématiques des entreprises partenaires influencent leurs projets à 60 % et plus, 24,53 % (13/55) en faveur des problématiques des partenaires gouvernementaux, 14,82 % (8/54) pour celles des organismes gouvernementaux non partenaires et 3,77 % (2/53) pour celles des PME.
- Il y a une différence entre être sensible à une problématique et le fait que celle-ci se traduise en projet de recherche libre.

Tableau 40 : Influence des problématiques des différentes clientèles desservies par le CIRANO sur les projets de recherche des professeurs-chercheurs, autres que des contrats

Influence des problématiques des...	Pourcentage d'influence					Total
	0 %	5 à 25 %	30 à 50 %	60 à 100 %	NSP	
Entreprises partenaires sur les projets de recherche	19	17	6	11	2	55
Partenaires gouvernementaux sur les projets de recherche	14	17	9	13	2	55
Organismes gouvernementaux non partenaires des projets de recherche	22	14	10	8	1	55
PME sur les projets de recherche	30	13	8	2	2	55

Source : Sondage professeurs-chercheurs (2006)

- Une bonne proportion (30/53 ou 56,6 %) des répondants juge que les problématiques des PME n'influencent pas leurs travaux.
- Une forte proportion (19 + 17/53 ou 67,92 %) des professeurs-chercheurs répondent que les problématiques des entreprises partenaires ont peu d'influence (25 % et moins) dans leurs activités de recherche.

PARTENARIATS AVEC D'AUTRES ACTEURS DU SOUTIEN TECHNOLOGIQUE

- **Partenariats avec des acteurs autres que les CCTT et les centres de recherche publique : partenariat en cours avec des organismes voués à des préoccupations analogues**

Sans les partenariats avec d'autres CLT et des centres de recherche universitaire rapportés plus haut et celui implicite avec les universités, des partenariats avec d'autres organismes présents dans le domaine du transfert de l'innovation sociale au Québec sont toujours en cours. Notons ceux avec l'Institut de Finance Mathématique (IFM²), les Laboratoires universitaires Bell, le Réseau de calcul et de modélisation mathématique et Les mathématiques des technologies de l'information et des systèmes complexes (MITACS).

Des partenariats peuvent parfois se révéler incertains du fait que ce sont des ententes tripartites. Par exemple, parmi les incertitudes de 2005 du CIRANO, se retrouvait sa subvention versée par l'IFM² au montant de 400 000 \$. Toutefois, cette subvention était elle-même conditionnelle au renouvellement de l'aide du ministère des Finances du Québec à l'IFM². Le

⁴² Le total des quatre pourcentages pour un même répondant peut s'élever au-dessus de 100 %.

CIRANO peut faire des représentations auprès des autorités responsables, mais il n'en demeure pas moins qu'il est une tierce partie dans cette relation. Également, les partenariats sont tributaires du degré d'entente qui subsiste entre les membres et toujours en 2005, un désaccord sur les objectifs de la programmation de recherche du CIRANO existait entre lui et l'IFM². Ces dossiers ont été réglés en faveur du CIRANO.

Par ailleurs, certains partenaires et non partenaires croient que le CIRANO devrait se spécialiser dans des domaines précis plutôt que d'avoir plusieurs groupes de chercheurs qui se disputent souvent les mêmes sources financières, notamment gouvernementales, sources qui sont de plus en plus rares étant donné la situation des finances publiques.

- **Effet de levier net gouvernemental, soit le rapport entre les revenus de contrats et les subventions autres que celles du MDEIE sur les revenus de subventions propres au MDEIE : de 1,23 lors de l'évaluation de 2001 à 1,92**

Ce ratio apprécie l'apport financier que chaque dollar consenti par le MDEIE procure à l'organisation. Pour la période 2002-2005, l'effet de levier moyen de 1,92 est supérieur à celui observé lors de l'évaluation précédente (1,23).

Cependant, dans l'hypothèse que la subvention du MDEIE avait été maintenue au niveau initial de 1,5 M\$ pour les années 2004 et 2005, l'effet de levier moyen ou le rendement moyen des subventions MDEIE sur quatre ans aurait diminué à 1,78, toute chose étant égale par ailleurs.

Tableau 41 : Effet de levier des subventions du gouvernement du Québec sur les subventions autres que celles du Québec et les contrats en \$, 2002-2005

Poste de produits	2002	2003	2004	2005
1. Subventions et contrats (lignes 3 et 4 du tableau 14)	2 613 903	3 391 045	2 840 003	1 828 976
2. Subvention du gouvernement du Québec	1 500 000	1 500 000	1 328 000	1 175 280
Ratio effet de levier (ligne 1/ligne 2)	1,74	2,26	2,14	1,56

Sources : Rapports annuel du CIRANO (2002, 03, et 04)

RETOMBÉES SOCIO-ÉCONOMIQUES POUR LE QUÉBEC

- **Création de nouveaux organismes : apparition au début des années 2000 de centres interuniversitaires oeuvrant dans une certaine mesure dans les mêmes domaines de l'économie**

On ne peut pas parler de création de nouveaux organismes au sens large (nouveau centre interuniversitaire, nouvel institut, nouvelle société, etc.), bien que le CIREQ et le CIRPÉE aient été créés après le CIRANO et que bon nombre de professeurs-chercheurs en sont membres.

- **Création de nouvelles façons de faire**

De manière simplifiée, un outil d'appel d'offre de services et de soumissions par enchères renversées (ou cadencées) basé sur le Web a été développé par des fellows au cours de la période évaluée. En combinant l'analyse expérimentale et la théorie des enchères, cela permet d'analyser quels types d'enchères sont les plus appropriés selon les objectifs du donneur d'ordre. Des démarches ont été amorcées avec Hydro-Québec, entre autres avec des enchères pilotes, afin d'aider cette société à se doter d'une expertise et d'une stratégie en matière d'enchères inversées. Cette méthode a aussi été présentée au Secrétariat du Conseil du trésor du Québec. Une collaboration initiée, en 2002, par une PME spécialisée dans la conception de solutions de pointe de type B2B (business to business) s'est conclue par une entente avec le CIRANO sur la radio libre, en juin 2005.

De nouvelles façons de faire ont également été proposées dans le domaine des logiciels. Face au pouvoir de marché des grandes entreprises de logiciels propriétaires (quasi-monopole), l'utilisation de logiciels libres et ouverts pourrait être une

solution efficace, et des fondements d'une politique gouvernementale tant comme moteur du développement économique et industriel que comme grand utilisateur de technologies d'information sont suggérés à cet effet.

Le projet CERVO (Centre de réseautage et de veille d'opportunités) a permis le développement d'un outil de recherche et d'appariement des appels d'offres pour les entreprises dont les PME et est utilisé par des entreprises de la Montérégie depuis 2003.

Finalement, au cours de la période d'évaluation, les négociations avec une autre PME ont débouché sur une entente en juin 2005 sur la radio libre.

- **Création de nouveaux emplois : pas directement, mais contribution à de nouvelles activités économiques**

Bien que bon nombre d'étudiants et de professionnels soient embauchés à la suite de leur passage au CIRANO et ce, même par des partenaires ou clients propres du CIRANO, il reste difficile de parler véritablement de création de nouveaux emplois.

Signalons de nouveau l'implication du CIRANO par le biais d'un de ses fellows à la création de la compagnie APSTAT et la vente d'une licence d'exploitation à Double V3, entreprise spécialisée dans les technologies web, et à Aliosoft, entreprise de développement informatique spécialisée entre autres dans la conception de solutions de pointe et innovatrices pour l'industrie du transport de marchandises et de la logistique, générant ainsi une activité économique.

- La majorité des partenaires estiment que des projets sont entrepris dans leur organisation à la suite d'interactivités avec le CIRANO.

Tableau 42 : Degré d'accord sur la contribution à la création d'un projet au sein de votre organisation

Degré d'accord	Fréquence	%
Tout à fait en désaccord	1	7,14
Plutôt en désaccord	2	14,29
Plutôt en accord	3	21,43
Tout à fait en accord	5	35,71
NSP	3	21,48
Total	14	100,0

Source : Sondage partenaires et non partenaires (2006)

- ICR : 69,7 % (23/33) et ICG : 54,76 % (23/42). Combinaison des réponses « plutôt en accord » et « tout à fait en accord » : 72,73 %. Combinaison des réponses « plutôt en désaccord » et « tout à fait en désaccord » : 27,27 % (sans les 3 réponses NSP).
- Rappelons les impacts des activités sur les organisations signifiés à la page 21 : sept (50 %) répondants affirment que les activités ont des impacts sur leur organisation respective, dont la baisse du risque d'affaires, l'augmentation des ventes, une meilleure gestion des RH, un meilleur service aux diverses clientèles et de meilleurs rendements financiers. Cinq (35,71 %) répondants disent que les activités n'ont aucun impact. Deux (14,29 %) répondants ne savent pas quel impact les activités peuvent avoir sur leur organisation.

- **Contribution au développement régional : apport à la réflexion des autorités gouvernementales**

Au moyen de leurs publications ou de leurs rencontres, les professeurs-chercheurs alimentent la réflexion des décideurs publics en cette matière. Leurs interventions se situent au niveau des politiques publiques. Autrement, il n'y a aucune indication que cette contribution puisse se traduire en termes de création d'emplois et d'entreprises.

- **Autres types de contributions : ici aussi, participation à la réflexion des entreprises partenaires à moyen terme**

Développement organisationnel

La série de commentaires suivants obtenus pendant les entrevues semi-structurées démontre bien que l'apport du CIRANO dans le développement des organisations ou la transformation de leurs façons de faire n'est pas toujours évident car parfois difficile à quantifier, mais tout de même perceptible :

- *Il est ardu de quantifier les effets du CIRANO dans nos activités. Il nous aide à mieux gérer, alimentant la réflexion. C'est une base qui nous alimente. C'est un forum d'échange (comme le séminaire des PDG) entre entrepreneurs, personnalités du Québec. Le CIRANO, c'est une convergence entre professeurs-chercheurs et entreprises;*
- *Le CIRANO se doit d'être en avance de 2-3 ans pour les sujets de recherche. Il nous alimente pour la prise de décision; ses effets sont donc extrêmement difficiles à quantifier. Il crée une dynamique d'affaires, des liens entre les entrepreneurs;*
- *Ce n'est pas toujours pour l'immédiat. Il n'y a pas toujours d'échéancier fixe; cela se fait plus souvent à moyen terme. On n'en veut pas toujours des résultats immédiats; ils doivent nous amener plus loin dans les connaissances, sur les thèmes qui nous intéressent.*

CHAPITRE 7 : RÉSULTATS ATTENDUS DE L'ÉVALUATION DE 2001

Ce retour sur les sept recommandations et une partie de la huitième de 2001 trace leur niveau d'atteinte à l'aide d'une légende qui montre si le résultat attendu a été atteint, partiellement atteint ou pas atteint.

Étant donné que l'évaluation du maintien d'un niveau élevé de la qualité de la recherche du CIRANO, par des pairs universitaires, n'est pas requise, seule la seconde partie de cette attente soit « dédoublement par rapport à certains centres de recherche universitaires » apparaît au numéro 2 du tableau suivant :

Légende :	
↑ : résultat attendu atteint;	
→ : résultat attendu partiellement atteint	
↓ : résultat attendu non atteint	
Recommandations	Évaluation du degré d'atteinte
1. Revitaliser son partenariat auprès des partenaires universitaires, tout en s'assurant que la très grande majorité des chercheurs et des étudiants se disent satisfaits de leur association avec CIRANO	↑
2. Dédoublement par rapport à certains centres de recherche universitaires Le CIRANO a fourni, en annexe, des informations indiquant qu'il n'y avait pas de dédoublement avec d'autres centres ou organisations. Par ailleurs, les résultats des sondages et des entrevues semi-structurées indiquent que le dédoublement est possible.	
3. Identifier des dispositions à prendre pour s'assurer de la concrétisation du rôle de veille générique auprès des organisations, incluant les PME	↓
4. Suivre la croissance de son taux d'autofinancement afin de s'assurer qu'il ne dévie pas de sa mission de service, de liaison et de transfert, et ce dans le cadre des principes et modalités de la Politique québécoise de la science et de l'innovation Rappelons que la subvention du MDEIE a été réduite de 1,5 M\$ en 2002 à 1,33 M\$ en 2004, puis à 1,175 M\$ en 2005, résultat de la contrainte financière du MDEIE. Cela a donc une incidence sur le calcul du taux d'autofinancement.	
5. Effectuer un suivi du transfert effectif auprès de ses partenaires, afin de s'assurer que les travaux effectués ont été intégrés et maintenus dans les pratiques organisationnelles	→
6. Réévaluer le rôle de liaison et de transfert qu'il doit jouer entre le milieu universitaire et les PME, de même qu'auprès des organisations des régions extérieures à celle de Montréal	↓
7. Développer des indicateurs permettant de mieux mesurer l'atteinte de sa mission	↓
8. Transmettre au ministère un rapport annuel faisant état des indicateurs mentionnés à l'article 5 et doté d'un tableau de bord permettant le suivi de sa gestion et la mesure de l'atteinte de ses objectifs	↓

CONCLUSION

L'examen des 12 critères considérés permet d'apporter des éléments de réponse aux trois questions fondamentales soulevées dans l'introduction.

1. Les résultats ont-ils été atteints?

BILAN DE L'ÉVALUATION DU CIRANO	
Légende :	
↑ : résultat attendu atteint; → : résultat attendu partiellement atteint ↓ : résultat attendu non atteint	
Évaluation de la pertinence	Degré d'atteinte
<p>Critère 1 : La réponse aux besoins de sa clientèle – Présence justifiée</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de partenaires ayant participé à des projets de recherche : 14/19. - Nombre de partenaires corporatifs et universitaires : légère augmentation (25 à 28). - Le taux de progression des professeurs-chercheurs : 8,75 % annuellement, de 85 en 2002 à 115 en 2005. Plus de la moitié de cette augmentation est due aux chercheurs (de 15 en 2002 à 31 en 2005). - Nombre d'étudiants de tous les niveaux et de professionnels : en baisse. - Clientèle participante aux activités : plus de 60 % sont des partenaires du CIRANO. - Facteurs d'attraction au CIRANO : reliés aux caractéristiques des projets de recherche et des professeurs-chercheurs. - Facteurs de renouvellement au CIRANO : reliés aux caractéristiques des professeurs-chercheurs. - Autre facteur potentiel d'attraction ou de renouvellement pour les professeurs-chercheurs : la disponibilité des locaux utile pour les professeurs-chercheurs, mais encore plus pour les étudiants. - Statistiques d'utilisation du site web : en hausse au cours de la période et forte hausse par rapport à la période précédente 	→
<p>Critère 1 : La réponse aux besoins de sa clientèle – Réponses aux besoins</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pertinence des projets de recherche : les projets de recherche intéressent principalement les ministères et organismes du gouvernement du Québec, les grandes entreprises publiques et privées partenaires du CIRANO. - Utilité des activités : surtout pour les entreprises, des impacts diversifiés et positifs - Utilité des documents de transfert : surtout pour les entreprises, des impacts pour certaines d'entre elles. - Recommandation à un collègue de devenir membre : réponse affirmative pour tous les groupes sondés. 	↑
<p>Critère 2 : L'adéquation entre les produits réalisés et les objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liens entre les activités et les produits/services et la mission de CLT : des limites dans les liens avec les PME, des activités de veille et des activités en région. 	↓
<p>Critère 3 : La place du CIRANO par rapport à d'autres CLT ou centres</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concurrence par d'autres organisations publiques ou privées : champs d'analyse qui intéressent plusieurs centres. <p>Le CIRANO a fourni, en annexe, des informations indiquant qu'il n'y avait pas de dédoublement avec d'autres centres ou organisations. Par ailleurs, les résultats des sondages et des entrevues semi-structurées indiquent que le dédoublement est possible.</p>	
<p>Critère 4 : L'autofinancement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revenus totaux, subventions gouvernementales : diminution importante. - Taux d'autofinancement : 67,7 %. <p>Rappelons que la subvention du MDEIE a été réduite de 1,5 M\$ en 2002 à 1,33 M\$ en 2004, puis à 1,175 M\$ en 2005, résultat de la contrainte financière du MDEIE. Cela a donc une incidence sur le calcul du taux d'autofinancement.</p>	

Évaluation de l'efficacité

<p>Critère 1 : La quantité de produits/services offerts</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de projets de recherche : en hausse au cours de la période et par rapport à la dernière évaluation, maintien de la moyenne de projets par professeur-chercheur de 1,15 en 2001 à 1,19 en 2005. - Nombre d'activités de liaison et de transfert offertes : stabilité au cours de la période, baisse par rapport à la période antérieure et baisse de la moyenne d'activités par professeur-chercheur de 3,25 en 2001 à 1,56 en 2005. - Nombre de publications scientifiques : portion importante des cahiers scientifiques sur l'ensemble des publications, augmentation importante des rapports de projets et faible diminution de la moyenne de publications par professeur-chercheur de 4,38 en 2001 à 4 en 2005. 	→
<p>Critère 2 : L'atteinte des objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Activités de liaison avec les autres CLT et les CCTT (réseautage) : collaboration avec les CLT, mais pas avec les CCTT. - Activités de liaison et de transfert avec les entreprises, les universités et les centres de recherche : collaboration principalement avec les universités et les centres de recherche. - Répartition des projets par discipline et par origine : près de deux tiers des projets en finance et économie. - Nombre annuel de stages : pas de stages au sens technique du terme. 	→
<p>Critère 3 : Effet des produits et services</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produits/services/procédés reçus : effets positifs selon les partenaires et non partenaires. 	↑
<p>Critère 4 : Résultats obtenus par le CIRANO par rapport aux attentes face au CLT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perception des clients concernant l'atteinte des objectifs généraux : principalement le transfert de connaissances. - Transférer et diffuser des connaissances scientifiques et méthodologiques : efficace tant pour les entreprises partenaires et non partenaires que pour les professeurs-chercheurs. - Répondre aux besoins de formation d'une relève scientifique et professionnelle : majoritairement affirmatif pour les quatre groupes sondés. - Faciliter l'innovation et la croissance dans des secteurs jugés prioritaires : majoritairement positif. - Faciliter des alliances stratégiques entre les organisations productrices de recherche et utilisatrices de celles-ci : les quatre groupes sondés sont majoritairement d'accord. 	↑

Évaluation des impacts

<p>Critère 1 : Les impacts du CIRANO pour la clientèle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visibilité du Centre et diffusion des résultats de recherche : légère progression entre les deux périodes évaluées du nombre de lettres publiées (9 à 10) et forte augmentation des interventions annuelles dans les médias par les professeurs-chercheurs (de 13 à 98). - Perception des partenaires sur différents aspects liés à l'efficacité de gestion et à la compétitivité des entreprises : contribution favorable à la compétitivité et à la prise de décision, par contre moins pour l'amélioration des méthodes de gestion. - Transfert vers les PME : perception positive, mais beaucoup d'indétermination dans les réponses tant chez les entreprises partenaires et non partenaires que chez les professeurs-chercheurs et les étudiants et professionnels. - Regroupement et maintien de chercheurs de haut calibre : apport positif chez les professeurs-chercheurs, mais plus modéré chez les universités. - Emploi des professionnels de recherche et chercheurs post-doctoraux : meilleure employabilité. - Amélioration de la formation de la relève scientifique : effet positif sur la formation d'une main-d'œuvre qualifiée. - Appropriation de connaissances, de savoir-faire et d'expertises en analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques : opinion mitigée. - Contribution à sensibiliser les professeurs-chercheurs aux problématiques et aux préoccupations des entreprises : plus évident pour les grandes entreprises que pour les PME. 	→
--	---

<p>Critère 2 : Partenariats avec des acteurs autres que les CCTT et les centres de recherche publique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partenariats avec des acteurs autres que les CCTT et les centres de recherche publique : partenariat en cours avec des organismes voués à des préoccupations analogues. - Effet de levier net gouvernemental, soit le rapport entre les revenus de contrats et les subventions autres que celles du MDEIE sur les revenus de subventions propres au MDEIE : de 1,23 lors de l'évaluation de 2001 à 1,92. 	↑
<p>Critère 3 : Retombées socio-économiques pour le Québec</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création de nouveaux organismes : apparition au début des années 2000 de centres interuniversitaires oeuvrant dans une certaine mesure dans les mêmes domaines de l'économie. - Création de nouveaux emplois : pas directement, mais contributions à de nouvelles activités économiques. - Contribution au développement régional : apport à la réflexion des autorités gouvernementales. - Autres types de contributions : ici aussi, participation à la réflexion des entreprises partenaires à moyen terme. 	→

2. Le gouvernement devrait-il intervenir?

Par le biais d'autres ministères, notamment du ministère de l'Éducation, et des universités, le gouvernement du Québec propose déjà un mode d'intervention. Premièrement, d'autres centres interuniversitaires qui ne sont pas des CLT possèdent des experts dans les domaines de l'économie et des finances et parfois ce sont les mêmes experts qu'au CIRANO. Deuxièmement, les divers bureaux de liaison entreprise/université dont sont dotées les universités peuvent faire des ententes contractuelles avec les organisations privées, publiques et parapubliques. Troisièmement, le crédit d'impôt remboursable pour un contrat de recherche universitaire vise à stimuler l'investissement en R-D au Québec que ce soit au niveau du capital humain ou de l'intensification de la collaboration entreprises-universités et des centres de recherche. En effet, à titre d'organisme-charnière reconnu, le CIRANO offre la possibilité de maximiser les avantages fiscaux liés de la réalisation d'activités de R&D. Dans le cas d'activités de recherche qui font appel au réseau universitaire, ce crédit, normalement restreint aux salaires, est élargi à la totalité des dépenses de R-D.

De plus, les entreprises et organismes publics partenaires sont des grandes entreprises ou des grandes organisations qui pourraient défrayer entièrement les services ou produits du CIRANO. Par contre, si le CIRANO parvenait à desservir d'avantage les PME, l'intervention gouvernementale serait plus justifiée.

3. L'Intervention peut-elle être substituable?

Depuis la fin du contrat VRQ, le groupe d'affaires électroniques a été fermé, éliminant ainsi la concurrence dans ce domaine avec le CRIM et le CEFRIO. Cependant, durant la période évaluée, le contrat VRQ était actif.

Comme souligné précédemment, le CIRANO affirme qu'il n'y a pas de dédoublement ou de substitution possible (voir annexe). De son côté, l'évaluation n'est pas entièrement concluante à cet effet. Par contre, à la lumière des constats, les risques de concurrence dans les domaines de l'économie et de la finance avec d'autres organismes peuvent être présents et une réflexion à ce sujet pourrait se faire.

DOCUMENTS CONSULTÉS

CIRANO, Rapports annuels 1997-1998, 2001-2002, 2002-2003 et 2003-2004

CIRANO, site Internet

Conseil de la science et de la technologie, Les centres de transfert et leur financement : Des catalyseurs de l'innovation, 2000

Conseil de la science et de la technologie, Pour une évaluation de la performance des programmes de science et de technologie, 1997

MARCHAL, Christophe, Cadre d'évaluation du CEFRIO, 2005

MOST, Politique québécoise de la science et de l'innovation, 2001

RODRIGUE, Geneviève, Rapport d'évaluation du CIRANO, 2001

ANNEXES

Entreprises partenaires

- Alcan
- Banque du Canada
- Banque Laurentienne du Canada
- Banque Nationale du Canada
- Banque Royale du Canada
- Bell Canada
- BMO Groupe financier
- Bombardier
- Bourse de Montréal
- Caisse de dépôt et placement du Québec
- Fédération des caisses Desjardins du Québec
- Gaz Métro
- Groupe financier Norshield
- Hydro-Québec
- Pratt & Whitney Canada
- Raymond Chabot Grant Thornton

Partenaires gouvernementaux

- Industrie Canada
- Ministère des Finances du Québec
- Ville de Montréal

Partenaires universitaires

- École Polytechnique de Montréal
- HEC Montréal
- Université Concordia
- Université Laval
- Université McGill
- Université de Montréal
- Université du Québec
- Université du Québec à Montréal
- Université de Sherbrooke

INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES REÇUES DE CIRANO

Commentaires sur la place du CIRANO par rapport à d'autres CLT ou centres

ORGANISME	CIRANO
<p>IFM2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir la recherche et de la formation de spécialistes en finance mathématique • Est un organisme quasi subventionnaire qui ne conçoit pas de produits de transfert et n'organise pas les activités de recherche • Est une source de fonds à laquelle l'ensemble des chercheurs en finance mathématique a accès ainsi que les étudiants pour des bourses • Possède un volet « formation » 	<ul style="list-style-type: none"> • Regroupe une équipe de chercheurs de pointe en finance mathématique pour faire avancer la recherche ET le transfert de connaissances vers ses partenaires • N'est pas un « organisme de financement » : le CIRANO conçoit des projets en liaison avec l'industrie et organise les activités de recherche • Le CIRANO finance des projets à l'aide des contributions de ses partenaires • Le CIRANO n'a pas pour mission principale la formation des étudiants : cette mission est celle des universités • CONCLUSION : aucun dédoublement, bien qu'une complémentarité soit concevable. D'ailleurs, l'IFM2 consacre une enveloppe de recherche au CIRANO pour renforcer la recherche scientifique de pointe en finance mathématique
<p>CIREQ ou CIRPÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centre de recherche interuniversitaire en économie quantitative (CIREQ) ou en macroéconomie • Centre de recherche universitaire dédié au développement de la recherche scientifique, sans vocation de transfert • Financé par une subvention 	<ul style="list-style-type: none"> • Effectue de la recherche dans certains des domaines du CIREQ ou du CIRPÉE : dans les volets scientifiques, le CIREQ et le CIRANO plutôt que se concurrencer, s'allient. Ainsi le CIRANO organise certaines conférences avec le CIREQ ou participe à l'organisation de séminaires scientifiques • Tous les projets CIRANO ont une dimension transfert ou liaison • Financement par des contributions des partenaires et par des mandats de recherche • CONCLUSION : plusieurs chercheurs du CIREQ ou du CIRPÉE sont également chercheurs au CIRANO. Ceci n'a rien de surprenant : (1) le CIRANO existait AVANT ces centres qui l'ont en partie pris pour modèle de coopération interuniversitaire; (2) tous les chercheurs au

	<p>CIRANO doivent être actifs scientifiquement : ils le sont dans leur département universitaire, dans des centres universitaires et interuniversitaires; lorsqu'ils s'insèrent dans des activités CIRANO, c'est pour mettre leur expertise au service de la mission de liaison et de transfert du CIRANO. Or, cette mission est propre au CIRANO et n'entre nullement en conflit avec celle des centres de recherche comme le CIRPÉE ou le CIREQ</p>
<p>CREF, GREFI, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il s'agit de centres universitaires dont la mission est de regrouper les activités scientifiques de professeurs • Aucune vocation centrale de transfert : très peu de liens continus avec les organisations • Le CREF ou le GREFI ne cherchent pas activement des mandats et n'en réalisent que rarement 	<ul style="list-style-type: none"> • Le CIRANO est un centre interuniversitaire de recherche, de liaison et de transfert. Plusieurs chercheurs du CREF participent à des activités du CIRANO : ils y voient une complémentarité, non un dédoublement • Vocation de liaison et de transfert est centrale : liens étroits avec les organisations • Tous les projets CIRANO sont le résultat de mandats obtenus de partenaires • CONCLUSION : aucun recoupement, sinon dans les domaines d'expertise des chercheurs, entre les centres de recherche universitaires et le CIRANO
<p>KORN-FERRY, SECOR, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultants : peu de recherche, production orientée vers les besoins à court terme des clients • Utilisation de spécialistes de la consultation et de professeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Le CIRANO ne fait pas de consultation au sens strict. Son domaine est celui de la recherche orientée, qui occupe une page intermédiaire entre la recherche universitaire (en amont ou fondamentale) et la consultation (en aval) • Les travaux du CIRANO sont tous réalisés sous la gouverne de <i>fellows</i> ou chercheurs (tous professeurs d'université). D'autre part, les professeurs intéressés à la consultation peuvent travailler directement avec les entreprises de consultation : il y a donc TRÈS PEU de recoupement entre le CIRANO et les entreprises de consultation

