

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

Québec 

**RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE
DU CENTRE INTERUNIVERSITAIRE DE RECHERCHE
EN ANALYSE DES ORGANISATIONS (CIRANO)
(VERSION AJUSTÉE AU 21 JANVIER 2011
À LA SUITE DES COMMENTAIRES DU COMITÉ)**

**DIRECTION DE LA COORDINATION ET DE L'ÉVALUATION (DCE)
DIRECTION GÉNÉRALE DES POLITIQUES ET DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT (DGPSE)**

JANVIER 2011

Notes au lecteur :

- (1) Sauf avis contraire dans le texte, toutes les sommes indiquées sont en dollars canadiens. Les symboles suivants sont utilisés : k\$ pour milliers de dollars et M\$ pour millions de dollars.
- (2) Selon l'indicateur considéré, le total des résultats peut comporter une erreur de ± 1 % pour les pourcentages ou de ± 1 pour les autres valeurs. Cette erreur s'explique par l'arrondissement des chiffres présentés.

Direction de la coordination et de l'évaluation (DCE)
Direction générale des politiques et des sociétés d'État (DGPSE)
Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE)
710 place D'Youville, 7^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4
Téléphone : 418 691-5698, poste 4470
Télécopieur : 418 644-3109

La publication est disponible, sur demande, auprès de cette direction.

Coauteurs du rapport

Annick Mercier, conseillère en évaluation à la DCE (MDEIE), pour la collecte de données ainsi qu'une partie des analyses et de la rédaction (juillet à octobre 2010).

Catherine Roy, conseillère en évaluation à la DCE (MDEIE), pour une partie des analyses et de la rédaction (octobre 2010 à janvier 2011).

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

Ce rapport d'évaluation est un outil d'aide à la décision pour le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, quant à la reconduction de la convention de subvention conclue entre le Ministère et l'organisme. Il est un élément parmi d'autres dans la prise de décision et n'est pas le seul pris en compte. Il a été réalisé dans une perspective d'amélioration des résultats obtenus par le CIRANO et dans le but de faire état de sa performance.

Il est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes. Nous tenons à remercier toutes les personnes associées de près ou de loin à la réalisation de ce rapport d'évaluation.

Par ailleurs, nous exprimons notre gratitude aux membres du comité d'évaluation constitué pour ce mandat, pour leurs commentaires visant à améliorer le document et à valider la version finale.

Le comité a réuni les personnes suivantes :

- Monique La Rue, directrice, Direction de l'innovation et du transfert, MDEIE.
- Caroline Mongrain, conseillère en innovation sociale, Direction de l'innovation et du transfert, MDEIE.
- Claude Montmarquette, président-directeur général, CIRANO.
- Jérôme Blanc, directeur administratif et financier, CIRANO.
- Christophe Marchal, président du comité d'évaluation et évaluateur principal, Direction de la coordination et de l'évaluation, MDEIE.
- Annick Mercier, conseillère en évaluation et coauteure du rapport d'évaluation, Direction de la coordination et de l'évaluation, MDEIE.
- Catherine Roy, conseillère en évaluation et coauteure du rapport d'évaluation, Direction de la coordination et de l'évaluation, MDEIE.

La présidence du comité d'évaluation a été assurée par M. Christophe Marchal, évaluateur principal à la DCE.

François Maxime Langlois
Directeur
Direction de la coordination et de l'évaluation

Christophe Marchal
Évaluateur principal
Direction de la coordination et de l'évaluation

LISTE DES ACRONYMES

ARIM	Association de la recherche et de l'intelligence marketing
CCTT	Centre collégial de transfert technologique
CEFRIO	Centre francophone d'informatisation des organisations
CIRANO	Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations
CIREQ	Centre interuniversitaire de recherche en économie quantitative
CIRPÉE	Centre interuniversitaire sur le risque, les politiques économiques et l'emploi
CLT	Centre de liaison et de transfert
CQRDA	Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium
CQVB	Centre québécois de valorisation des biotechnologies
CREF	Centre de recherche en e-finance
CRIM	Centre de recherche informatique de Montréal
CST	Conseil de la science et de la technologie
DCE	Direction de la coordination et de l'évaluation
DIT	Direction de l'innovation et du transfert
GREFI	Groupe de recherche sur l'entreprise, la finance et l'international
IFM2	Institut de finance mathématique de Montréal
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OLTIS	Organismes de liaison et de transfert en innovation sociale
PME	Petites et moyennes entreprises
PQSI	Politique québécoise de la science et de l'innovation
PSVT	Programme de soutien à la valorisation et au transfert
R-D	Recherche et développement
RQIS	Réseau québécois en innovation sociale
SQRI	Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation

Du 1^{er} juin 2006 au 31 mai 2011, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) aura accordé un financement maximum de 5,9 millions de dollars au Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), un centre de liaison et de transfert (CLT), dans le cadre du volet 1 du *Programme de soutien à la valorisation et au transfert* (PSVT). **Le CIRANO réalise des recherches à l'interne ainsi que des activités de veille, de liaison et de transfert dans plusieurs disciplines, notamment dans les domaines des sciences sociales et administratives.** Le renouvellement du financement de ce Centre au-delà du 31 mai 2011 est conditionnel à une évaluation de sa performance.

La Direction de l'innovation et du transfert (DIT), responsable de l'administration du PSVT au MDEIE, a confié à la Direction de la coordination et de l'évaluation (DCE) le mandat d'évaluer la performance du CIRANO. Les informations nécessaires à l'évaluation ont été colligées à partir des sources suivantes : une requête d'information adressée à l'organisme, une entrevue avec la direction du Centre ainsi que deux sondages. Douze critères, mesurés à l'aide d'indicateurs, ont permis de juger la performance du Centre. L'évaluation portait sur la période du 1^{er} juin 2005 au 31 mai 2010. **La majorité des** résultats attendus ont été obtenus. Les principaux résultats sont les suivants :

La pertinence du CIRANO :

- Un maintien du nombre de partenaires corporatifs participant aux contrats de recherche et du nombre de nouveaux projets de recherche.
- Une augmentation du nombre de partenaires, de participants aux activités de l'organisme, du nombre de chercheurs affiliés et des projets de recherche en cours et terminés.
- Un taux de renouvellement des membres moyen de 93 %.
- Des revenus externes en hausse de 11 %, un effet de levier moyen de 2,72 et un taux d'autofinancement moyen de 64 %. Des contributions financières d'autres partenaires que le MDEIE et des coûts de projets financés à près de 90 % par les partenaires du CIRANO.
- De faibles risques de concurrence d'autres acteurs du système québécois d'innovation, publics ou privés ainsi que des forces et des caractéristiques distinctives.

L'efficacité du CIRANO :

- Des activités réalisées dans les trois volets de la mission des CLT et un niveau d'activités qui se maintient au fil des ans.
- Des activités de liaison et de transfert visant indirectement les petites et moyennes entreprises (PME) et les régions.
- Des clients, des partenaires et des chercheurs majoritairement satisfaits ou très satisfaits des produits et des services du CIRANO ou de leur collaboration avec le Centre.
- Des pratiques de transfert adéquates et variées.
- Des partenariats ou des collaborations avec des acteurs du système québécois d'innovation et des acteurs internationaux, mais pas avec des organismes de liaison et de transfert, comme d'autres CLT ou des CCTT.

Les impacts des activités du CIRANO :

- Une amélioration de la capacité d'innovation de plus de la majorité des clients et des partenaires interrogés au sondage.
- Une contribution au développement d'un pôle d'expertise dans les domaines de recherche du CIRANO et des retombées appréciables pour la recherche publique et ses acteurs, dont les chercheurs affiliés au Centre.
- D'autres retombées socioéconomiques, comme le maintien et la création d'emplois.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos et remerciements.....	i
Liste des acronymes.....	ii
Résumé.....	iii
Liste des tableaux et des figures.....	vi
Chapitre 1 Contexte de l'évaluation	
1.1 Les origines du mandat.....	1
1.2 Les objectifs du mandat.....	1
1.3 Les clients et les parties prenantes.....	1
1.4 Le comité d'évaluation.....	1
1.5 Les livrables du mandat.....	1
1.6 La portée et les limites du mandat.....	1
1.7 La méthodologie.....	2
Chapitre 2 Intervention gouvernementale	
2.1 Le contexte socioéconomique.....	4
2.2 L'intentionnel et le rationnel de l'intervention gouvernementale.....	4
2.3 Le financement des CLT.....	6
2.4 Le financement du CIRANO.....	6
Chapitre 3 Présentation du CIRANO	
3.1 La mission du CIRANO.....	7
3.2 Les domaines d'activités du CIRANO.....	7
3.3 Les objectifs du CIRANO.....	7
Chapitre 4 Évaluation de la pertinence du CIRANO	
4.1 Critère 1 : La demande pour l'offre de produits et de services.....	9
4.2 Critère 2 : Les sources de financement de l'organisme.....	11
4.3 Critère 3 : La mesure de l'implication d'autres partenaires financiers.....	13
4.4 Critère 4 : La valeur ajoutée de l'organisme pour le Québec.....	14
Chapitre 5 Évaluation de l'efficacité du CIRANO	
5.1 Critère 5 : Le dénombrement des activités, des produits et des services.....	19
5.2 Critère 6 : L'adéquation entre les projets réalisés et les objectifs.....	22
5.3 Critère 7 : La satisfaction de la clientèle à l'égard des produits et des services.....	23
5.4 Critère 8 : Les pratiques de transfert.....	26
5.5 Critère 9 : Les partenariats avec d'autres acteurs et la gouvernance de l'organisme.....	28
Chapitre 6 Évaluation des impacts du CIRANO	
6.1 Critère 10 : Les impacts des activités de l'organisme sur l'innovation des organisations clientes et des partenaires.....	31
6.2 Critère 11 : Les impacts des activités du Centre sur la recherche publique et ses acteurs.....	35
6.3 Critère 12 : Les autres retombées sociales et économiques pour le Québec.....	38
Chapitre 7 Suivi des attentes de la convention MDEIE	
7.1 Les attentes de la convention MDEIE et les actions entreprises par le CIRANO.....	40
Chapitre 8 Conclusions	
8.1 Les principaux résultats.....	41
8.2 Les réponses aux questions de l'évaluation.....	42
Documentation consultée.....	44
Définition de certains termes.....	45
Annexe 1 Définition de certains indicateurs et autres tableaux et figures.....	48
Annexe 2 Portefeuille d'indicateurs et sources de données.....	52
Annexe 3 Questionnaires de sondage.....	53
Annexe 4 Formulaire d'information complémentaire pour le CIRANO.....	63

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableaux

Tableau 1	Périmètre de l'évaluation du CIRANO, 2006-2010	2
Tableau 2	Bilan des sondages menés auprès des chercheurs, des clients et des partenaires du CIRANO et pondération appliquée aux données du sondage auprès des chercheurs.....	3
Tableau 3	Champs d'intervention des CLT	4
Tableau 4	Centres de liaison et de transfert du Québec et leur financement annuel, 2006-2010, en dollars.....	6
Tableau 5	Nombre de partenaires corporatifs participant aux contrats de recherche du CIRANO, 2006-2010	9
Tableau 6	Dénombrement des activités, produits et services livrés par le CIRANO, 2006-2010	19
Tableau 7	Pratiques de transfert utilisées par le CIRANO, 2006-2010.....	26
Tableau 8	Fréquentation du site Internet du CIRANO, 2006-2010.....	26
Tableau 9	Partenariats et collaborations avec d'autres acteurs du système québécois d'innovation, CIRANO, 2006-2010	29
Tableau 10	Nombre d'employés selon la catégorie d'emploi, CIRANO, 2006-2010	35
Tableau 11	Nombre de stages et d'étudiants participant à des projets de recherche, CIRANO, 2006-2010	35
Tableau 12	Diversité des affiliations des chercheurs du CIRANO, 2006-2010.....	36
Tableau 13	Montant investi en recherche par année, CIRANO, 2006-2010.....	36
Tableau 14	Nombre d'emplois directs et indirects créés ou maintenus, CIRANO, 2006-2010.....	38
Tableau 15	Résultats obtenus par le CIRANO du 1 ^{er} juin 2005 au 31 mai 2010.....	41
Tableau A1	Rendement du sondage auprès des clients et des partenaires du CIRANO	49
Tableau A2	Rendement du sondage auprès des chercheurs affiliés au CIRANO	50
Tableau A3	Taux de renouvellement annuel du <i>membership</i> , CIRANO, 2006-2010.....	50
Tableau A4	Caractéristiques distinctives du CIRANO selon les chercheurs, les clients et les partenaires (en %), 2006-2010.....	50

Figures

Figure 1	Modèle logique du soutien aux CLT.....	5
Figure 2	Nombre de partenaires corporatifs, gouvernementaux et universitaires du CIRANO, 2006-2010.....	9
Figure 3	Nombre et taux de progression (en %) des participants aux activités du CIRANO, 2006 à 2010	10
Figure 4	Nombre de projets de recherche mis en œuvre et réalisés, 2006-2010	10
Figure 5	Nombre de chercheurs affiliés au CIRANO et leur taux de progression (en %), 2006-2010.....	11
Figure 6	Évolution des revenus du CIRANO (en k\$), 2006-2010.....	12
Figure 7	Part des coûts des projets, en espèces, financée par les membres et les partenaires (en %), CIRANO, 2006-2010.....	12
Figure 8	Effet de levier du financement reçu du MDEIE, CIRANO, 2006-2010	13
Figure 9	Taux d'autofinancement du CIRANO (en %), 2006-2010	14
Figure 10	Positionnement du CIRANO dans la chaîne québécoise d'innovation.....	15
Figure 11	Caractère des produits, des services et des activités du CIRANO selon les chercheurs, les clients et les partenaires (en %), 2006-2010	17
Figure 12	Utilité des produits et services du CIRANO selon les chercheurs, les clients et les partenaires (en %), 2006-2010	17
Figure 13	Évolution de la clientèle du CIRANO selon la provenance géographique, 2006-2010.....	18
Figure 14	Évolution du nombre d'activités et de publications par chercheur affilié au CIRANO, 2006-2010.....	20
Figure 15	Répartition moyenne des revenus selon le type d'activité (en %), CIRANO, 2006-2010.....	21
Figure 16	Répartition moyenne des contrats de recherche du CIRANO selon le domaine (en %), 2006-2010.....	21
Figure 17	Nombre d'activités de liaison et de transfert visant les PME et les régions et le nombre de projets pouvant influencer la relation entre les partenaires du CIRANO et leur clientèle PME et en région, CIRANO, 2006-2010.....	22
Figure 18	Taux de satisfaction global des chercheurs et des clients et partenaires (en %), 2006-2010.....	23
Figure 19	Taux de satisfaction des chercheurs à l'égard de leur collaboration avec le CIRANO (en %), 2006-2010.....	24
Figure 20	Taux de satisfaction des clients et des partenaires à l'égard des produits et services reçus du CIRANO, 2006-2010 (en %)	25

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Figure 21	Pratiques de transfert utilisées par le CIRANO selon les chercheurs (en %), 2006-2010.....	27
Figure 22	Répartition des partenaires du CIRANO selon le secteur (moyenne en %), CIRANO, 2006-2010.....	28
Figure 23	Part des frais d'administration et de gestion sur les charges totales (en %), CIRANO, 2006-2010.....	29
Figure 24	Estimation, par les clients et les partenaires du CIRANO, des bénéfices de son transfert de connaissances (capacité d'innovation) (en %), 2006-2010 (n = 29)	31
Figure 25	Estimation, par les clients et les partenaires du CIRANO, des bénéfices tirés des produits et services reçus (en %), 2006-2010	32
Figure 26	Estimation, par les clients et les partenaires du CIRANO, des impacts indirects de l'intervention du CIRANO (en %), 2006-2010	32
Figure 27	Nombre de <i>fellows</i> et de <i>fellows</i> associés au CIRANO, 2006-2010.....	35
Figure 28	Perception des retombées des activités du CIRANO sur la recherche et ses acteurs selon les chercheurs (en %), 2006-2010.....	36
Figure 29	Perception des retombées des activités du Centre pour les chercheurs associés au CIRANO (en %), 2006-2010	37
Figure A1	Répartition moyenne de la clientèle du CIRANO selon la provenance géographique (en %), 2006-2010.....	51
Figure A2	Évolution du nombre de contrats de recherche selon le domaine, CIRANO, 2006-2010.....	51
Figure A3	Évolution du nombre de chercheurs affiliés au CIRANO, 2006-2010	51

1.1 Les origines du mandat

Du 1^{er} juin 2006 au 31 mai 2011, le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) aura bénéficié d'un financement maximum de 5,9 M\$ dans le cadre du volet 1 du *Programme de soutien à la valorisation et au transfert* (PSVT), soutien aux organismes de liaison et de transfert. Ce programme est administré par la Direction de l'innovation et du transfert (DIT) au ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE). L'évaluation de la performance du CIRANO s'inscrit dans le cadre de la fin de la convention prévue le 31 mai 2011 et le liant au MDEIE. Ainsi, conformément à l'article 3.15 de la convention, l'évaluation de la performance du CIRANO était attendue en 2010 et s'est déroulée de mai 2010 à janvier 2011.

1.2 Les objectifs du mandat

L'évaluation de la performance obtenue par le CIRANO au cours des cinq dernières années a permis d'apporter des éléments de réponse aux trois questions suivantes :

1. L'organisme répond-il à un besoin d'aide à l'innovation ?
2. L'organisme répond-il aux objectifs du gouvernement ?
3. Les impacts visés ont-ils été atteints ?

Ce rapport a été produit par et pour le compte du MDEIE, afin de répondre à des exigences administratives.

1.3 Les clients et les parties prenantes

Les autorités et les gestionnaires responsables du dossier au MDEIE sont les principaux clients du mandat. Au MDEIE, les autorités désignent les membres du Comité exécutif (COMEX), composé du sous-ministre en titre et des sous-ministres adjoints.

La DIT et le CIRANO sont d'autres utilisateurs du rapport.

1.4 Le comité d'évaluation

La réalisation de cette évaluation a donné lieu à la création d'un comité d'évaluation constitué des représentants des principales parties prenantes au mandat. Le comité s'est réuni à deux reprises, pour valider le cadre d'évaluation et le présent rapport, dans le but de s'assurer de l'exactitude des constats et de l'objectivité des appréciations par rapport à ces constats. De plus, il facilite l'appropriation de la méthodologie, des résultats et des constats.

1.5 Les livrables du mandat

La réalisation du mandat a mené à deux livrables : le cadre d'évaluation et le rapport d'évaluation. Les deux livrables ont été validés par le comité d'évaluation.

1.6 La portée et les limites du mandat

La portée du mandat se limite à l'appréciation de la performance du CIRANO durant l'intervalle situé entre le 1^{er} juin 2005 et le 31 mai 2010. Cette période correspond aux années calendrier 2006, 2007, 2008, 2009 et 2010 et aussi aux années financières 2005-2006, 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010 de l'organisme.

Afin de répondre aux trois questions du mandat, les critères d'évaluation et leurs indicateurs ont été regroupés selon trois thèmes : la pertinence de l'organisme, l'efficacité du CIRANO en qualité de centre de liaison et de transfert (CLT) et les impacts de ses activités. Le tableau 1 illustre le périmètre d'évaluation.

Par ailleurs, le mandat d'évaluation ne vise pas à recommander le renouvellement, la modification ou l'arrêt du financement consenti au CIRANO par le MDEIE. Cette décision appartient aux autorités et aux gestionnaires responsables du PSVT au MDEIE.

1.7 La méthodologie

La performance du CIRANO est évaluée à l'aide d'une analyse multicritères qui permet d'associer une ou plusieurs cibles à chacun des critères évalués. Des indicateurs sont identifiés pour chacune des cibles dans le but de comparer les résultats obtenus avec les résultats attendus. La performance du CIRANO de 2006 à 2010 est évaluée à partir d'une liste de 12 critères, mesurés par 35 indicateurs.

Des indicateurs sont identifiés pour chacune des cibles dans le but de comparer les résultats obtenus avec les résultats attendus. La performance du CIRANO de 2006 à 2010 est évaluée à partir d'une liste de 12 critères, mesurés par 35 indicateurs.

Afin de nous assurer d'accéder à toutes les informations nécessaires à la production des indicateurs, nous avons procédé à une triangulation des données¹. À cet effet, les instruments de collecte suivants sont utilisés :

1. Une requête d'information à l'organisme : deux formulaires ont été remplis par la direction de l'organisme. Un formulaire dont les informations sont de nature quantitative et un autre, de nature qualitative, qui vient nuancer le contenu quantitatif.
2. Deux sondages : l'un auprès des clients et partenaires du CIRANO et l'autre auprès des chercheurs affiliés au Centre. Le CIRANO était responsable de fournir une liste de répondants potentiels pour les sondages.
3. Une visite des locaux du CIRANO et une entrevue (septembre 2010) avec la direction ont complété les informations déjà recueillies.

1.7.1 Les sondages

Tout au long du rapport, le terme « sondage » est utilisé pour faciliter la lecture du rapport, mais il s'agit en fait de recensement. En effet, chacun des individus de la population était susceptible de répondre à l'un ou l'autre des questionnaires, car aucun échantillon n'a été généré.

Les listes fournies à la firme mandatée ont été complétées avec l'aide du CIRANO. Elles comprenaient au total 285 personnes. De ce nombre, 182 étaient des chercheurs affiliés au CIRANO à différents titres et 103 étaient des représentants des organisations clientes ou partenaires du CIRANO. Pour des raisons administratives, les chercheurs, les clients et les partenaires qui se trouvaient à l'extérieur de l'Amérique du Nord pendant la période de sondage ont été exclus des populations de départ, ce qui a porté à 166 le nombre de chercheurs et à 100 le nombre de clients et partenaires, pouvant être rejoints.

¹ Collecte de données auprès de diverses sources d'information. Le modèle de triangulation réunit des méthodes qualitatives et quantitatives et il permet d'augmenter la profondeur des analyses.

Tableau 1 Périmètre de l'évaluation du CIRANO, 2006-2010

Thèmes	Critères d'évaluation	Questions associées
Pertinence	1. La demande de services	1
	2. Les sources de financement de l'organisme	1
	3. La mesure de l'implication d'autres partenaires financiers	1
Efficacité	4. La valeur ajoutée de l'organisme pour le Québec	1
	5. L'inventaire des activités, des produits et des services	2
	6. L'adéquation entre les projets réalisés et les objectifs	2
	7. La satisfaction de la clientèle à l'égard des produits et des services	2
	8. Les mécanismes de transfert	2
Impacts	9. Les partenariats avec d'autres acteurs et la gouvernance de l'organisme	2
	10. Les impacts des activités de l'organisme sur l'innovation des organisations clientes et les partenaires	3
	11. Les impacts des activités de l'organisme sur la recherche publique et ses acteurs	3
	12. Les autres retombées sociales et économiques pour le Québec	3

Cependant, les tableaux A1 et A2 présentés à l'annexe 1 indiquent que sur les 266 clients, partenaires et chercheurs pouvant être rejoints, 51 numéros de téléphone étaient invalides. De plus, 35 d'entre eux se sont déclarés « non éligibles » à l'un ou l'autre des sondages.

La collecte de données s'est effectuée du 25 août 2010 au 24 septembre 2010. La durée moyenne des entretiens téléphoniques était d'environ 14 minutes pour les chercheurs et de 19 minutes pour les clients et les partenaires.

Le nombre d'entrevues complétées auprès de clients et de partenaires est de 29 et le taux de réponse² de 54 %. En ce qui concerne les chercheurs affiliés au CIRANO, le nombre d'entrevues complétées est 83 pour un taux de réponse de 76 %. Notons que nous considérons qu'un taux de réponse supérieur à 50 % est représentatif de la population étudiée. De plus, même si le nombre de clients et de partenaires ayant répondu au sondage est inférieur à 30, tous les résultats sont présentés sous forme de pourcentage.

Tableau 2 Bilan des sondages menés auprès des chercheurs, des clients et des partenaires du CIRANO et pondération appliquée aux données du sondage auprès des chercheurs

	Population N et %	Échantillon rejoint (non pondéré) n et %	Échantillon rejoint (pondéré) n et %
Clients et partenaires			
PME	4 (3,9 %)	0 (0,0 %)	-
Grandes entreprises	40 (38,8 %)	11 (37,9 %)	-
Secteurs public et parapublic	56 (54,3 %)	17 (58,6 %)	-
Autres	3 (2,9 %)	1 (3,4 %)	-
Total	103 (100,0 %)	29 (100,0 %)	-
Chercheurs			
Chercheurs	56 (30,8 %)	25 (30,1 %)	26 (30,8 %)
Fellows	66 (36,3 %)	36 (43,4 %)	30 (36,3 %)
Fellows associés	48 (26,4 %)	16 (19,3 %)	22 (26,4 %)
Fellows invités	7 (3,8 %)	2 (2,4 %)	3 (3,8 %)
Autre	5 (2,7 %)	4 (4,8 %)	2 (2,7 %)
Total	182 (100,0 %)	83 (100,0 %)	83 (100,0 %)

Sources : Sondages auprès des clients, des partenaires et des chercheurs, MDÉE, septembre 2010.

Une pondération des données issues du sondage auprès des chercheurs affiliés au CIRANO a été effectuée pour améliorer la représentativité des répondants par rapport à la population. Aucune pondération n'a été effectuée du côté des clients et des partenaires, étant donné la petite taille de l'échantillon rejoint.

Certaines questions des sondages étaient conditionnelles, pouvant donc faire varier le nombre de répondants à chacune des questions (voir les questionnaires en annexe 3). Dans le rapport, le nombre de répondants est indiqué à chacun des tableaux ou des figures présentés. Les marges d'erreur ont été recalculées pour les questions dont le nombre de répondants est inférieur à 83 pour les chercheurs et inférieur à 29 pour les clients et les partenaires.

Le sondage auprès des clients et des partenaires a été mené auprès de représentants d'organisations : 79 % des répondants ont déclaré que leur organisation était membre du CIRANO, 14 % ont déclaré ne pas être membres du CIRANO et enfin, 7 % ne le savaient pas ou ne voulaient pas répondre à cette question.

² Les taux de réponse sont calculés à partir de la méthode empirique de l'Association de la recherche et de l'intelligence marketing (ARIM). Les marges d'erreur, calculées à partir des populations recensées, sont de $\pm 8,0$ % pour les chercheurs (N = 182, n = 83) et de $\pm 15,5$ % pour les clients et les partenaires (N = 103, n = 29), 19 fois sur 20.

2.1 Le contexte socioéconomique

Depuis le début des années 2000, à l'instar de plusieurs pays développés, le gouvernement du Québec a fortement encouragé la recherche et développement (R-D). La liaison et le transfert des connaissances issues de la R-D mènent à l'innovation, ce qui permet à l'économie québécoise de demeurer compétitive sur le plan national et international.

En 2006, le MDEIE a développé la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (SQRI), qui se voulait en partie une révision de la Politique québécoise de la science et de l'innovation (PQSI), et dont l'objectif était de faire de l'innovation la « locomotive du développement économique et social du Québec » (SQRI, 2006 : 8). En 2010, la SQRI a été actualisée.

Les deux dernières années ont été marquées par la crise économique qui a touché tous les pans de l'industrie mondiale et québécoise. Certains secteurs ont été plus touchés que d'autres, dont le secteur manufacturier. De plus, au Québec, de grands défis s'annoncent (ex. : secteur de la santé, courbe démographique, compétitivité accrue des économies émergentes, etc.). « Dans le contexte économique actuel, le Québec, à l'instar des économies comparables et voisines, doit maintenir le cap en innovation, en recherche, en science et en technologie en vue d'assurer sa compétitivité future » (SQRI, 2010 : 7).

2.2 L'intentionnel et le rationnel de l'intervention gouvernementale

C'est dans cette logique que le gouvernement poursuit son appui aux différents organismes de valorisation et de transfert des connaissances. La SQRI 2010-2013 s'articule autour de quatre grands axes d'intervention :

1. Une recherche plus compétitive et reconnue à l'international
2. Une population plus créative et entreprenante
3. Un accroissement de notre productivité et de notre compétitivité par l'innovation
4. De grands projets mobilisateurs

Rappelons que l'accent mis sur l'importance de la liaison et du transfert s'est concrétisé par la création des CLT et des CCTT dans les années 1980. « La création des CLT visait le rapprochement des entreprises, principalement des PME, et des chercheurs universitaires, la stimulation de la recherche sur des sujets d'intérêts pour les entreprises et le transfert des résultats vers celles-ci » (PQSI, 2001 : 97). Le renforcement des mécanismes de liaison et de transfert passe, entre autres, par le soutien des CLT. Le tableau 3 présente les champs d'intervention des CLT.

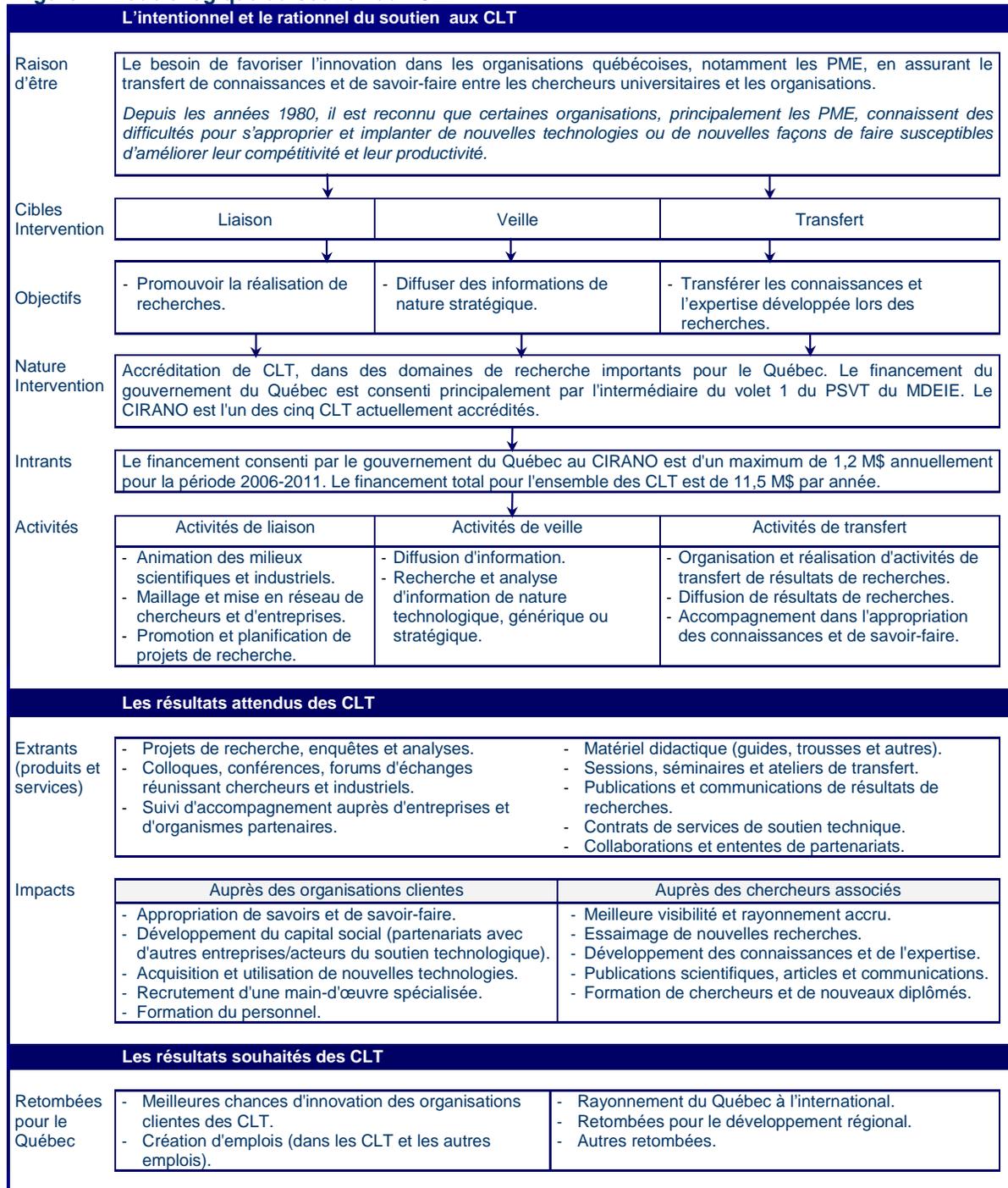
Tableau 3 Champs d'intervention des CLT

Les technologies de l'information : Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM)
Les biotechnologies : Centre québécois de valorisation des biotechnologies (CQVB)
L'appropriation des technologies de l'information : Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO)
L'analyse des organisations : Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO)
La production et la transformation de l'aluminium : Centre québécois de recherche et de développement de l'aluminium (CQRDA)

Source : SQRI, MDEIE, 2006.

La figure 1 de la page suivante est une illustration générique des liens entre les objectifs du financement et les résultats attendus des CLT, soit le modèle logique du soutien à ce type d'organismes.

Figure 1 Modèle logique du soutien aux CLT



2.3 Le financement des CLT

Pour chaque année d'opération, le MDEIE accorde aux CLT un financement maximum. Il s'agit d'un financement pour le fonctionnement et dans certains cas, une partie du financement est une subvention de contrepartie³.

Tableau 4 Centres de liaison et de transfert du Québec et leur financement annuel, 2006-2010, en dollars

Nom du centre	Modèle d'affaires	Domaine de recherche	Région administrative	Financement annuel (du MDEIE)
CIRANO	Axé sur la R-D	Analyse des organisations	Montréal	1 175 280
CRIM	Axé sur la R-D	Technologies informatiques	Montréal et Capitale-Nationale	4 960 425
CQVB	Axé sur le courtage	Biotechnologies	Capitale-Nationale et Estrie	1 975 320
CQRDA	Axé sur le courtage	Technologies de l'aluminium	Saguenay-Lac-St-Jean	2 209 845
CEFRIO	Axé sur le courtage	Technologies de l'information	Capitale-Nationale et Montréal	1 223 070
Total				11 543 940

Source : Direction de l'innovation et du transfert, MDEIE, 2010.

2.4 Le financement du CIRANO

Dans le cadre de la dernière convention de subvention, le MDEIE s'engageait à verser un maximum de 5,9 M\$ au CIRANO entre le 1^{er} juin 2006 et le 31 mai 2011. Le financement est réparti comme suit : chaque année, le CIRANO reçoit une subvention de fonctionnement de 587 640 \$ et une subvention de contrepartie d'un maximum annuel de 587 640 \$.

³ La subvention de contrepartie est calculée sur la base d'un dollar de subvention pour un dollar de contribution des entreprises et des organisations aux activités de l'organisme pendant un exercice financier.

Le CIRANO a été fondé en 1993 et son principal mandat est de contribuer à créer et maintenir au Québec une équipe de chercheurs de haut niveau en analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques.

3.1 La mission du CIRANO

Le CIRANO est un centre interuniversitaire de recherche, de liaison et de transfert des savoirs en analyse des organisations. Il se veut une voie d'accès aux meilleurs chercheurs dans ce domaine pour toute entreprise ou organisation privée ou publique désireuse de trouver des moyens innovateurs d'améliorer l'efficacité de ses activités.

Le CIRANO regroupe plus de 160 chercheurs oeuvrant dans différentes disciplines telles que l'économie, la finance, la gestion, les systèmes d'information, l'informatique et la recherche opérationnelle, la psychologie, la sociologie, les sciences politiques, le droit, l'histoire, la médecine, l'environnement, la physique et le risque. Ces chercheurs appartiennent à huit institutions universitaires du Québec et à une dizaine d'institutions de l'extérieur, canadiennes, américaines et européennes. Reconnus internationalement, ils produisent des travaux scientifiques de haut calibre, publient dans les meilleures revues et plus de vingt d'entre eux sont titulaires d'une chaire de recherche.

3.2 Les domaines d'activités du CIRANO

Le CIRANO concentre ses activités dans cinq domaines principaux :

- Les politiques publiques
- La finance
- Le risque
- Le développement durable
- L'économie expérimentale

Depuis 1998, le CIRANO assure la direction scientifique du plus important laboratoire en économie expérimentale au Québec.

3.3 Les objectifs du CIRANO

Les activités du CIRANO ont pour objectifs de :

- Renforcer l'efficacité et la position concurrentielle des entreprises par le transfert rapide des connaissances nouvelles issues de la recherche.
- Encourager les milieux universitaires à intégrer, dans les programmes d'enseignement et de recherche, le savoir et les préoccupations des organisations ainsi que l'expérience des praticiens.
- Maintenir et développer au Québec des équipes de recherche de niveau international en analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques.
- Contribuer à la formation d'une relève scientifique et professionnelle de haute qualité au Québec.

Le CIRANO réalise sa double mission de recherche et de liaison et transfert des connaissances de pointe en :

- Créant des partenariats entre les chercheurs et les organisations, petites, moyennes et grandes, privées et publiques.
- Réalisant avec ses partenaires des projets de recherche qui réunissent les meilleurs chercheurs, quelle que soit leur université d'appartenance, pour produire à l'intention

- des organisations des solutions innovatrices, tout en contribuant à l'avancement des connaissances.
- Organisant ou coorganisant des colloques, des conférences, des séminaires, des ateliers, qui font du CIRANO un lieu de rassemblement, de rencontres et d'échanges entre chercheurs et praticiens.
 - Diffusant les travaux de ses chercheurs sous forme de publications diverses destinées aux scientifiques, aux praticiens ou au grand public.
 - Recrutant des étudiants des cycles supérieurs, des chercheurs postdoctoraux et des jeunes professionnels de recherche pour participer à ses projets.

L'évaluation de la pertinence du CIRANO permet de mesurer l'ampleur de la demande pour l'offre de produits et de services de l'organisme, de dresser le portrait financier en découlant et d'examiner la valeur ajoutée de l'organisme pour le Québec.

4.1 Critère 1 : La demande pour l'offre de produits et de services

Les cibles

Il est attendu :

- Le maintien ou l'augmentation du nombre de membres, de partenaires et de participants aux activités organisées par le CIRANO.
- Le maintien ou l'augmentation du nombre de chercheurs affiliés et du nombre de projets de recherche mis en œuvre et réalisés.
- Un taux de renouvellement des membres égal ou supérieur à 60 %.

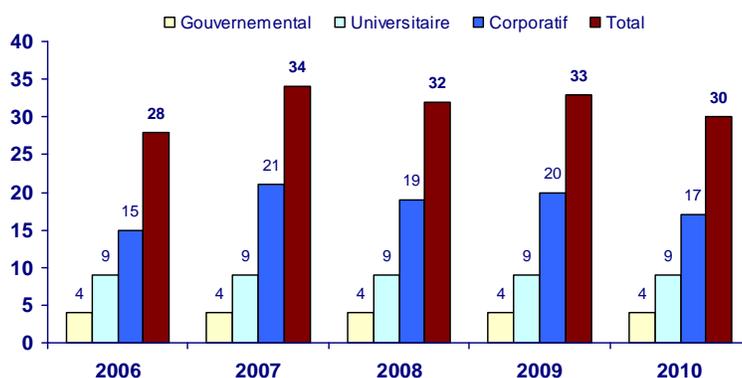
Entre 2006 et 2010, le nombre de membres et de partenaires⁴ s'est maintenu entre 28 et 34. Les membres corporatifs sont les plus nombreux, suivis des partenaires universitaires et gouvernementaux. Le nombre de partenaires corporatifs et universitaires a augmenté, car il était de 25 en 2002 et de 28 en 2005.

De 2006 à 2010, le taux de renouvellement du *membership* (ou du partenariat) a été de 93 % en moyenne et a été supérieur à 80 % au cours de la période évaluée (tableau A3, annexe 1). Le CIRANO, soucieux de bien répondre aux besoins et aux demandes de ses membres partenaires, désire conserver un *membership* avoisinant la trentaine.

Les partenaires corporatifs représentent la majorité des membres du CIRANO, ils sont donc nombreux à participer aux contrats de recherche. Le nombre total de partenaires corporatifs participant aux contrats de recherche **s'est maintenu**.

Or, le taux de participation des partenaires corporatifs aux contrats de recherche du CIRANO a varié au cours de la période évaluée. Par rapport à 2006, le taux de participation en 2010 a **baissé** de 4,3 points de pourcentage. Les baisses sont attribuables à l'augmentation du nombre de partenaires corporatifs en 2007, 2008 et 2009 ainsi qu'au maintien du nombre de

Figure 2 Nombre de partenaires corporatifs, gouvernementaux et universitaires du CIRANO, 2006-2010



Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

Tableau 5 Nombre de partenaires corporatifs participant aux contrats de recherche du CIRANO et taux de participation, 2006-2010

2006	13/15	86,7 %
2007	13/21	61,9 %
2008	14/19	73,7 %
2009	14/20	70,0 %
2010	14/17	82,4 %

Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

⁴ Le nombre total de membres est équivalent au nombre total de partenaires, car seuls les partenaires peuvent être membres du CIRANO.

partenaires corporatifs participant aux contrats de recherche. Le taux de participation moyen des partenaires corporatifs du CIRANO a été de 75 % au cours de la période évaluée.

La demande de produits et de services se reflète aussi par le nombre de participants aux événements organisés par le CIRANO. Chaque année, à l'exception de 2008, le CIRANO a enregistré une hausse du nombre de participants à ses événements : il a augmenté de près de 71 % passant de 612 en 2006 à 1 044 en 2010. Au total, 3 894 personnes ont participé aux événements organisés par le CIRANO.

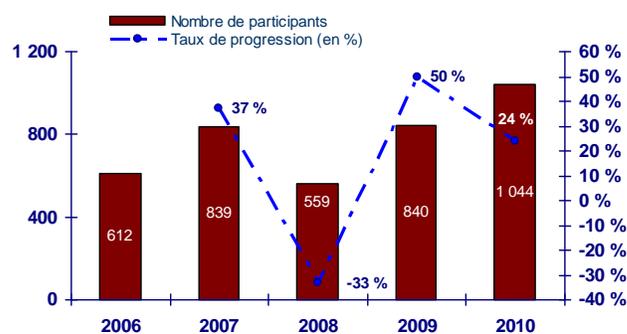
Les projets de recherche avec les partenaires corporatifs et les organisations sont au cœur des activités de transfert du CIRANO. Il s'agit de recherche universitaire appliquée et parrainée par des organisations publiques ou privées.

Au cours de la période évaluée, le nombre de projets de recherche⁵ en cours et de projets terminés par année a augmenté de 85 %, passant de 66 à 122. La hausse la plus importante a été de 2006 à 2007, où le nombre total de projets (en cours et terminés) est passé de 66 à 119, pour ensuite demeurer supérieur à 100. Le nombre de nouveaux projets démarrés chaque année a été en moyenne de 82 de 2007 à 2010. Le niveau d'activité du CIRANO s'est donc maintenu, et ce, malgré la période de récession qui a affecté l'ensemble des partenaires du CIRANO.

Le CIRANO a une volonté de complémentarité entre les différentes disciplines qui se côtoient. Cette volonté a amené le recrutement de *fellows* provenant de plusieurs domaines, dont la sociologie, la science politique, la physique, le droit, la psychologie, etc. Le CIRANO examine chaque année la pertinence de retenir ou non les chercheurs et les *fellows* déjà associés au Centre. Aussi, le CIRANO porte une attention à la relève et compte dans ses rangs de jeunes chercheurs.

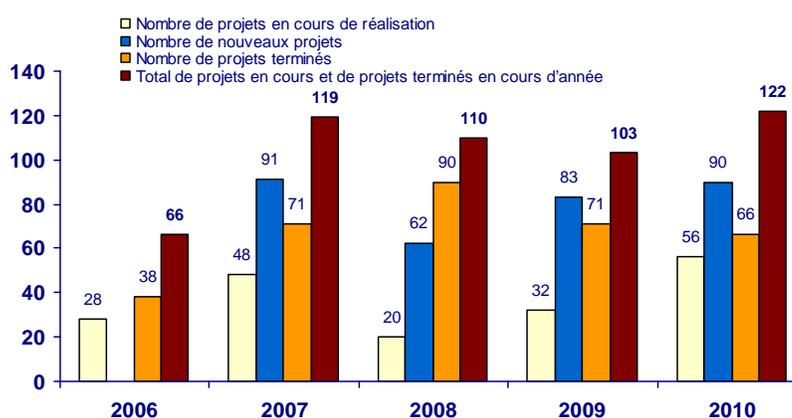
Le nombre de chercheurs affiliés au CIRANO a été en progression constante au cours de la période évaluée passant de 125 à 162, ce qui représente une augmentation de 30 %. Le taux de progression moyen du nombre de chercheurs associés au CIRANO a été

Figure 3 Nombre et taux de progression (en %) des participants aux activités du CIRANO, 2006-2010



Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

Figure 4 Nombre de projets de recherche mis en œuvre et réalisés, 2006-2010

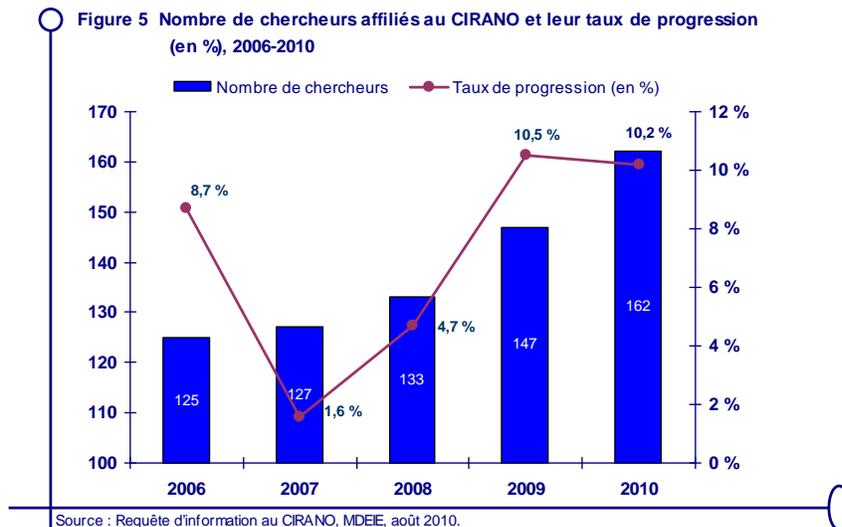


Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

⁵ Cet indicateur recouvre l'ensemble des projets, y compris ceux financés à partir de fonds propres du Centre. Certains projets peuvent être comptabilisés plus d'une fois pour une même année selon leur statut. Par ailleurs, il est à noter que les contrats de recherche peuvent générer plus d'un projet de recherche selon les cas.

de 7,1 %. Par ailleurs, c'est en 2009 et 2010 que les taux de progression ont été les plus élevés.

Finalement, le CIRANO a innové en nommant *fellows* invités certaines personnalités ayant marqué le Québec, comme Claude Castonguay, Louise Roy, Monique Jérôme-Forget et plusieurs autres, qui contribuent à l'orientation des activités du CIRANO, en plus de mettre à profit leur expérience institutionnelle.



APPRÉCIATION DES RÉSULTATS : LES RÉSULTATS ATTENDUS SONT ATTEINTS

Les constats nous permettent de conclure qu'il y a bien eu la présence d'une demande pour l'offre de produits et de services du CIRANO au cours de la période évaluée. En effet, malgré quelques variations, le nombre de partenaires total, le nombre de partenaires corporatifs participant aux activités du CIRANO et le nombre de participants aux événements organisés par le CIRANO, ont augmenté de 2006 à 2010. Le nombre de chercheurs affiliés ainsi que le nombre de projets de recherche en cours et réalisés ont également connu une hausse durant la même période. Seul le nombre de nouveaux projets de recherche **s'est maintenu**, passant de 91 en 2007 à 90 en 2010. Enfin, pour chaque année évaluée, le taux de renouvellement du *membership* a été **bien** supérieur à 60 % (93 % en moyenne).

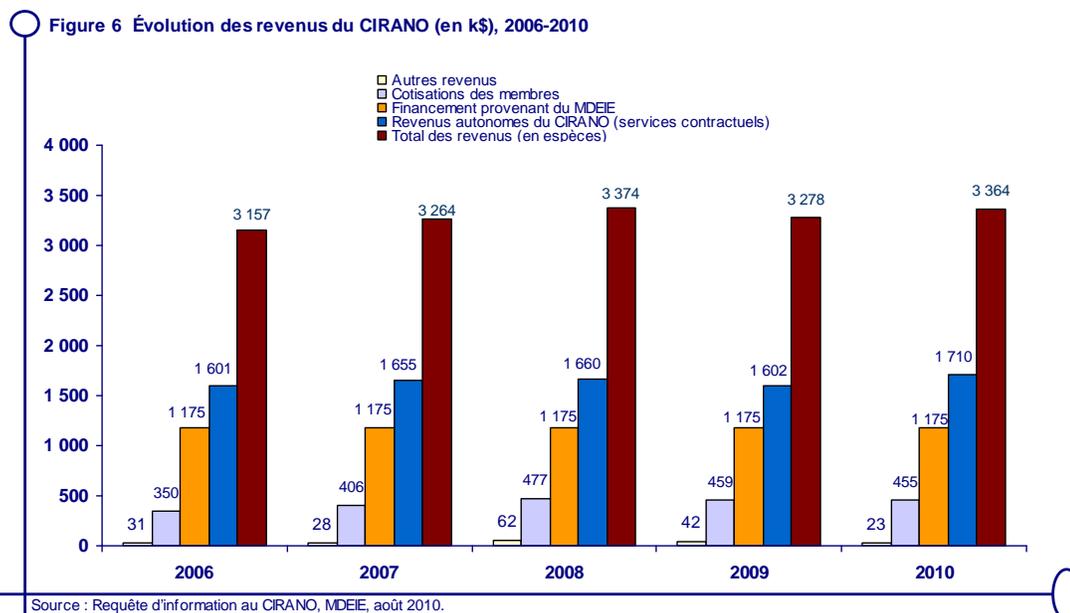
4.2 Critère 2 : Les sources de financement de l'organisme

Les cibles

Il est attendu :

- La contribution financière d'autres partenaires que le MDEIE.
- Le maintien ou l'augmentation des revenus autonomes de l'organisme.
- Une part des budgets des projets financée par les membres et les partenaires.

Les sources de financement permettent de voir quelles sont les sources gouvernementales de revenus et les autres sources de financement. C'est ce dernier volet qui permet de savoir si l'organisme subventionné arrive à générer ses propres revenus, mais également s'il arrive à obtenir du financement d'autres organisations.

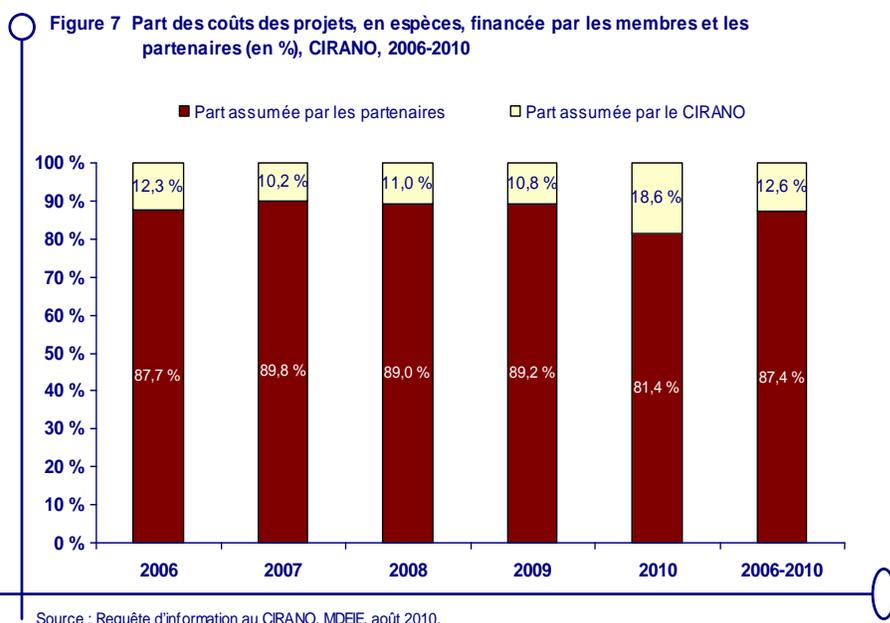


Les revenus externes (revenus autonomes et cotisations des membres) du CIRANO ont été en croissance, passant de 1,95 M\$ en 2006 à 2,2 M\$ en 2010, et ce, malgré un contexte économique peu favorable au cours de la période évaluée, ce qui pourrait démontrer la confiance des partenaires à l'égard du CIRANO. Malgré une baisse de 3,5 % des revenus autonomes entre 2008 et 2009, ces derniers ont augmenté progressivement au cours de la période examinée, passant de 1,60 M\$ à 1,71 M\$.

Par ailleurs, notons qu'une source importante de financement provient des universités qui prêtent des chercheurs que le CIRANO n'a pas besoin de rémunérer, ce qui représente une économie d'environ un million de dollars par année. Cependant, ces sommes n'apparaissent pas dans les revenus du CIRANO, ni dans ses sources de financement. Elles sont néanmoins prises en considération dans le calcul de l'effet de levier, présenté à la section suivante.

Le calcul de la part des budgets des projets financée par les membres permet de juger dans quelle proportion les coûts des projets du CIRANO sont financés par les contributions en espèces des partenaires et des membres.

De 2006 à 2010, les budgets des projets du CIRANO ont été financés, en moyenne, à 87 % par



les membres et les partenaires et à 13 % par le CIRANO. La part des coûts des projets financée par les membres et les partenaires a été la plus élevée en 2007 et la moins élevée en 2010.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS : LES RÉSULTATS ATTENDUS SONT ATTEINTS

Somme toute, les résultats obtenus par le CIRANO au cours de la période évaluée montrent que le Centre a atteint les objectifs. En effet, pour chacune des années, le CIRANO a obtenu des contributions financières d'autres partenaires que le MDEIE. De plus, de 2006 à 2010, les revenus autonomes du CIRANO ont augmenté de 6,8 % et les revenus externes de 11 %. Finalement, près de 90 % des coûts des projets du CIRANO, en moyenne, ont été financés par ses membres et ses partenaires au cours de la période évaluée (87 %).

4.3 Critère 3 : La mesure de l'implication d'autres partenaires financiers

Les cibles

Il est attendu :

- Un effet de levier égal ou supérieur à 1,5.
- Un taux d'autofinancement égal ou supérieur à 50 %.

L'effet de levier mesure la capacité de l'organisme à obtenir du financement, autre que celui du MDEIE. La question est la suivante : avec un dollar de subvention du MDEIE, quel est le financement reçu provenant d'autres sources ?

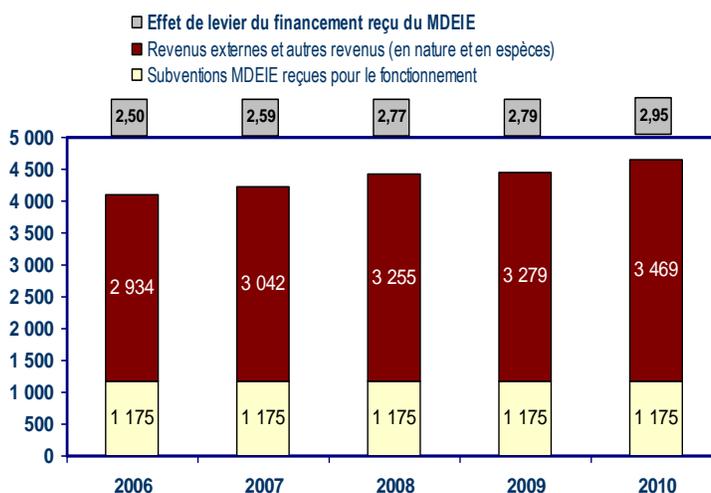
Le calcul de l'effet de levier prend en compte les contributions en nature des partenaires. De 2006 à 2010, l'effet de levier moyen du financement du MDEIE a été de 2,72. Il a été en progression constante de 2006 à 2010, passant de 2,5 à 2,95; ceci

étant en grande partie attribuable aux contributions en nature des partenaires qui sont passées de 952 k\$ à 1,3 M\$ de 2006 à 2010, sans oublier les revenus externes qui ont, eux aussi, été en progression. Si les contributions en nature ne sont pas considérées dans le calcul de l'effet de levier, ce dernier aurait été de 1,80 de 2006 à 2010 en moyenne.

L'effet de levier ne permet pas d'illustrer la proportion occupée par les subventions reçues du gouvernement du Québec dans le chiffre d'affaires de l'organisme. Pour tenir compte de cet aspect, le taux d'autofinancement est calculé.

Le taux d'autofinancement moyen du CIRANO a été d'environ 64 % pour 2006-2010. Contrairement au calcul de l'effet de levier, celui du taux d'autofinancement ne prend pas en considération les contributions en nature des partenaires. Le calcul prend en compte les

Figure 8 Effet de levier du financement reçu du MDEIE, CIRANO, 2006-2010



Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

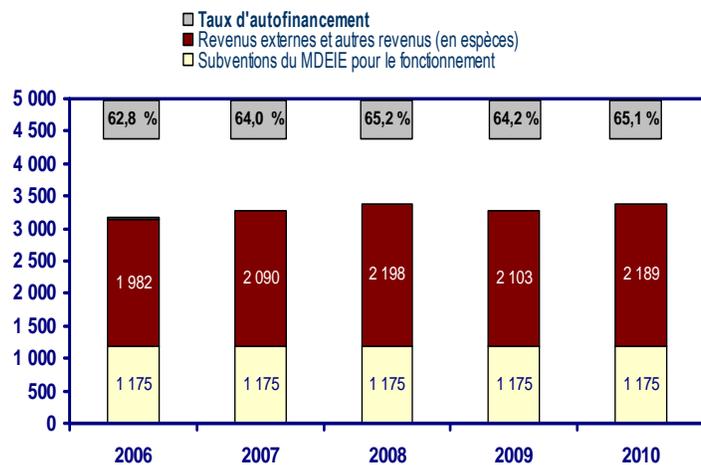
revenus externes de l'organisme (revenus de services contractuels et de cotisations des membres) et ses autres revenus ainsi que les subventions du MDEIE pour le fonctionnement.

Le taux d'autofinancement du CIRANO a augmenté de 2,3 points de pourcentage entre 2006 et 2010; une hausse attribuable à l'augmentation des revenus externes et autres revenus de 10,4 %. En effet, les revenus provenant des subventions du MDEIE sont demeurés les mêmes au cours de la période évaluée.

Le CIRANO est constamment à la recherche de nouveaux partenaires financiers, aussi bien à titre de partenaires corporatifs qu'à titre de

partenaires ponctuels pour le financement d'activités spécifiques, comme les conférences (conférences CIRANO-CIREQ, financées à 50 % par le CIREQ et non comptabilisées dans les revenus du CIRANO), les colloques et les autres activités de liaison et de transfert.

Figure 9 Taux d'autofinancement du CIRANO (en %), 2006-2010



Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS : LES RÉSULTATS ATTENDUS SONT ATTEINTS

Les résultats obtenus par le CIRANO montrent qu'il a atteint les résultats souhaités à l'égard de l'implication d'autres partenaires financiers que le MDEIE. Ainsi, chaque année de la période évaluée, l'effet de levier du CIRANO a été supérieur à 1,5 (moyenne de 2,72 de 2006 à 2010) et le taux d'autofinancement a excédé les 50 % attendus, affichant une moyenne de près de 64 %.

4.4 Critère 4 : La valeur ajoutée de l'organisme pour le Québec

Les cibles

Il est attendu :

- Peu de risques de concurrence avec le secteur privé ou de duplication avec d'autres organismes du système québécois d'innovation et des caractéristiques distinctives clairement identifiées lui permettant de combler un vide dans la chaîne québécoise d'innovation.

Le CIRANO se spécialise dans des domaines de recherche appartenant notamment aux sciences sociales. De plus, ses recherches sont orientées selon des préoccupations et des besoins spécifiques aux entreprises privées et aux organismes publics québécois, parfois étrangers, membres et partenaires du Centre.

4.4.1 Les autres acteurs du système québécois d'innovation ou du secteur privé

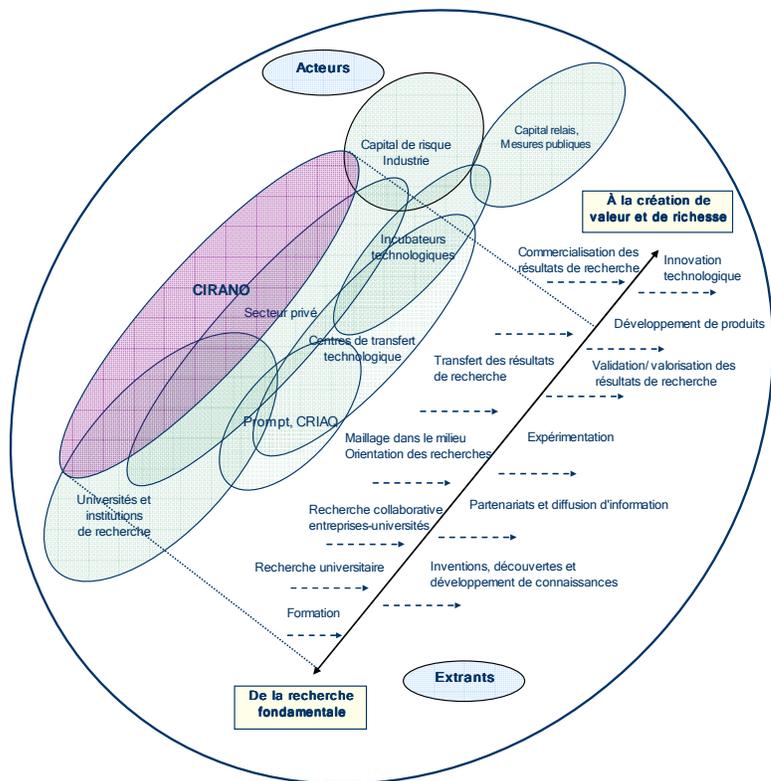
Il existe d'autres organisations qui font de la recherche dans des domaines similaires au CIRANO. Cependant, ces derniers ne font pas tous partie du réseau public, ils agissent parfois à titre de consultants et ne sont pas souvent associés à des chercheurs universitaires.

Il y a par exemple, l'Institut de finance mathématique de Montréal (IFM2) qui promeut la recherche et la formation en finance mathématique. Ce centre octroie des subventions et des bourses, mais ne conçoit pas de produits ni d'activités dédiés au transfert des connaissances et n'organise pas, à proprement parler, d'activités de recherche. Le CIRANO, contrairement à l'IFM2, n'est pas un organisme quasi subventionnaire. Les recherches en finance mathématique du CIRANO réunissent des chercheurs de haut calibre et visent le transfert des connaissances, notamment aux partenaires.

Le Centre interuniversitaire de recherche en économie quantitative (CIREQ) et le Centre interuniversitaire sur le risque, les politiques économiques et l'emploi (CIRPÉE) sont des centres de recherches interuniversitaires dédiés au développement de la recherche scientifique. Certains objectifs de ces centres, comme la vulgarisation des connaissances et la contribution à la formation de chercheurs, sont similaires à ceux du CIRANO. De plus, les deux centres effectuent des recherches dans des domaines de recherche semblables à ceux du CIRANO. Cependant, au lieu de se concurrencer, le CIRANO, le CIREQ et le CIRPÉE allient leurs forces et organisent, en collaboration, des conférences, des séminaires et des colloques. Il faut également mentionner que certains chercheurs membres du CIRANO le sont aussi au CIREQ ou au CIRPÉE. Par contre, dans le cas de leur travail avec le CIRANO, leur expertise sert, en plus, une mission importante de liaison et de transfert de connaissances vers les organisations.

Il y a aussi le Centre de recherche en e-finance (CREF) et le Groupe de recherche sur l'entreprise, la finance et l'international (GREFI), qui sont des centres de recherche universitaires dont la mission est de regrouper les activités scientifiques de professeurs. Or, ces centres n'ont pas de mission de liaison et de transfert de connaissances vers d'autres organisations ni de liens en continu avec des organisations externes. Certains chercheurs du CIRANO sont aussi membres du CREF ou du GREFI.

Figure 10 Positionnement du CIRANO dans la chaîne québécoise d'innovation



Source : Direction de la coordination et de l'évaluation, MDEIE, septembre 2010.

Il existe des firmes-conseil (ex : SECOR, KORN-FERRY, etc.) qui se spécialisent dans la consultation de spécialistes et de professeurs-chercheurs. Le CIRANO, quant à lui, ne fait pas de consultation proprement dite. Son domaine est celui de la recherche orientée, qui se trouve à la jonction de la recherche universitaire et de la consultation. Aussi, les professeurs associés au CIRANO qui désirent faire de la consultation le peuvent en passant directement par ces firmes. De cette façon, les risques de dédoublement et de concurrence se voient amenuisés.

Par rapport aux autres acteurs de la chaîne d'innovation québécoise, le CIRANO collabore avec les universités et d'autres institutions de recherche. Sa collaboration avec les secteurs public et privé est pour sa part évidente. Par ailleurs, il apparaît difficile pour le CIRANO de s'allier à des CCTT, dont les missions et les domaines s'apparient difficilement avec les siens.

Rappelons que le CIRANO est un centre de liaison et de transfert et qu'il se distingue des consortiums de recherche et des regroupements sectoriels de recherche conformément à sa mission de liaison et de transfert ainsi qu'en raison de la nature de ses livrables. Tandis que les consortiums réservent les résultats de leurs recherches exclusivement aux membres, le CIRANO vise une diffusion élargie des résultats de ses recherches par l'entremise de publications d'articles scientifiques, une présence accrue dans les médias, et grâce à l'accès public à ces résultats sur le site Internet du Centre.

Finalement, on ne peut pas affirmer que ce que fait le CIRANO est entièrement unique. Cependant, sa mission, ses partenariats et ses collaborations sont des aspects qui rendent le CIRANO distinct et font qu'il comble des besoins dans son secteur d'activités.

4.4.2 Les caractéristiques spécifiques au CIRANO, de ses produits et services

Les clients, les partenaires et les chercheurs ont été interrogés afin de savoir s'ils auraient pu recevoir les mêmes produits et services ou participer aux mêmes projets de recherche sans le CIRANO.

Sans le CIRANO, 77 % des chercheurs affirment qu'il n'aurait pas été possible pour eux de participer aux mêmes projets ou aux mêmes activités (n = 82). Dans une moins grande proportion, les clients et les partenaires interrogés (59 %) ont indiqué que leur organisation n'aurait pas pu bénéficier des mêmes produits ou services sans faire appel au CIRANO (n = 29). Afin de justifier leur réponse, ces derniers ont mentionné qu'il aurait pu être possible de recevoir les mêmes services ailleurs, mais que les coûts auraient été plus élevés et que la qualité des services et des livrables n'aurait pas été aussi bonne.

Par ailleurs, 93 % des chercheurs croient que la recherche dans les domaines de recherche du CIRANO subirait des conséquences négatives si le CIRANO disparaissait (n = 83). Les raisons évoquées sont que plusieurs recherches ne se feraient plus parce qu'il y aurait une perte de financement (en partie). Selon plusieurs chercheurs, le CIRANO est une plateforme unique qui permet le réseautage interuniversitaire et le travail pluridisciplinaire, ce qui serait plus difficile sans la présence du CIRANO. Advenant la disparition du CIRANO, il y aurait selon eux une diminution de la qualité et de la quantité de recherche (publications et autres) dans les domaines du CIRANO.

Toujours en rapport avec la valeur ajoutée du CIRANO, les clients, les partenaires ainsi que les chercheurs ont été interrogés afin d'obtenir leur opinion sur le caractère des produits, des services et des activités du CIRANO.

L'ensemble des répondants croient que les produits, les services et les activités du CIRANO sont, soit uniques ou complémentaires à ceux d'autres organismes du système québécois d'innovation. En effet, les clients et les partenaires ont affirmé à 83 % que les produits, les services et les activités du CIRANO étaient uniques ou complémentaires à ceux d'autres acteurs.

De leur côté, les chercheurs ont estimé à 90 % les produits, les services et les activités du CIRANO uniques ou complémentaires à ceux d'autres acteurs. Les clients, les partenaires et les chercheurs affirment que le CIRANO est un lieu unique où la pratique et la théorie sont réunies et où un pont se crée entre les entreprises et les universités. Pour d'autres, les produits, les services et les activités du CIRANO sont complémentaires puisqu'il se fait de la recherche ailleurs et qu'il ne s'agit pas d'un créneau réservé au CIRANO.

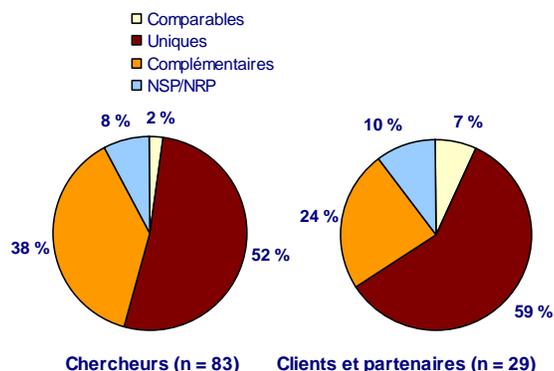
Lors du sondage, il a été également demandé aux répondants si oui, ou non, le CIRANO possédait une série de caractéristiques distinctives (tableau A4, annexe 1). À l'unisson, les chercheurs ainsi que les clients et les partenaires, ont identifié les trois caractéristiques distinctives les plus importantes du Centre⁶.

Spécifiquement, les clients et les partenaires ont identifié l'expertise du CIRANO (91,7 %), le bassin de chercheurs du Centre (83,3 %) et ses domaines de recherche (79,2 %).

Les chercheurs ont mentionné le bassin de chercheurs du CIRANO (89,1 %), son expertise (88,8 %) ainsi que ses domaines de recherche (84,3 %). Suivaient de près les activités du Centre (84 %).

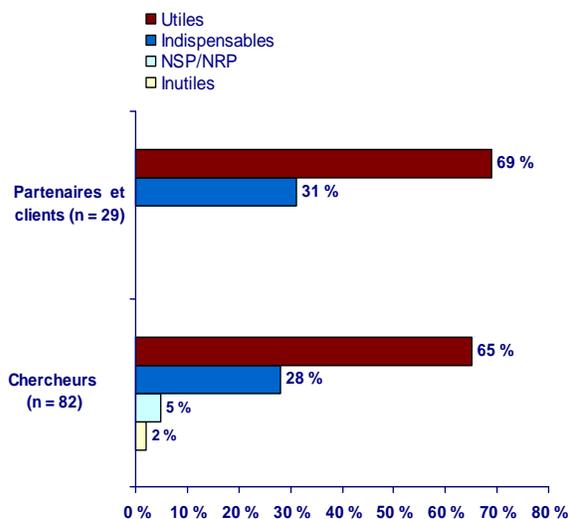
L'utilité du CIRANO est évidente autant pour les chercheurs que pour les clients et les partenaires. La figure 12 montre en effet que plus de 90 % des chercheurs considèrent que les produits et services du CIRANO sont utiles, voire indispensables. En ce qui concerne les clients et les partenaires,

Figure 11 Caractère des produits, des services et des activités du CIRANO selon les chercheurs, les clients et les partenaires (en %), 2006-2010



Sources : Sondages auprès des clients, des partenaires et des chercheurs, MDEIE, septembre 2010.

Figure 12 Utilité des produits et services du CIRANO selon les chercheurs, les clients et les partenaires (en %), 2006-2010



Sources : Sondages auprès des clients, des partenaires et des chercheurs, MDEIE, septembre 2010.

⁶ Chercheurs : n = 75, clients et partenaires : n = 24, marge d'erreur de ± 8,7 % et de ± 17,6 %.

tous considèrent que les produits et les services du CIRANO sont utiles ou indispensables.

La répartition géographique de la clientèle vise à examiner l'étendue de l'intervention de l'organisme sur le territoire québécois et à fournir un complément d'information concernant le caractère des produits, des services et des activités offerts par le CIRANO.

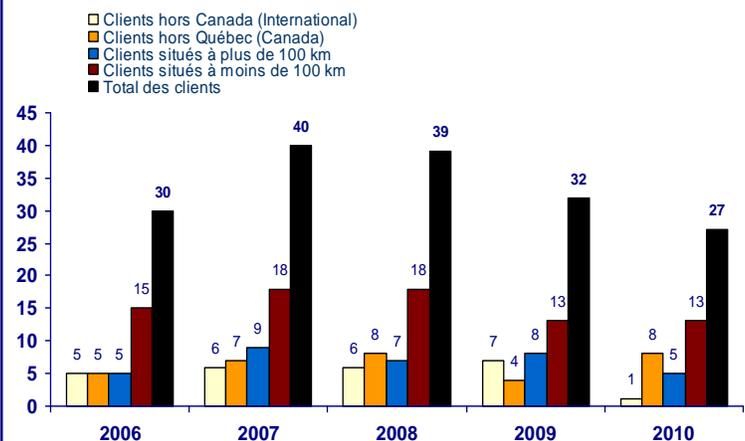
La clientèle du CIRANO est constituée de l'ensemble des organismes ayant eu un contrat avec le CIRANO, qu'ils soient partenaires du Centre ou non. Le nombre de clients du CIRANO, nonobstant la provenance géographique, a connu une hausse importante enregistrée en 2007. **De 2006 à 2010, on constate une légère baisse de la clientèle totale, passant de 30 à 27.**

Le nombre de clients situés à plus de 100 km du CIRANO a connu des variations entre 2006 et 2010, passant de cinq à neuf entre 2006 et 2007, puis de sept à huit entre 2008 à 2009, pour enfin retrouver son niveau de 2006. Cette catégorie de clients a constitué 21 % de la clientèle du CIRANO durant la période évaluée (figure A1, annexe 1).

La clientèle située à moins de 100 km du CIRANO a diminué légèrement, malgré une augmentation en 2007 et 2008. Cette catégorie a constitué 46 % de la clientèle, en moyenne, de 2006 à 2010.

La clientèle hors Canada s'est relativement maintenue jusqu'en 2009, pour passer de 7 à 1 en 2010. De son côté, la clientèle canadienne (hors Québec) a augmenté, malgré une baisse en 2009. Elles ont constitué, respectivement, 15 % et 18 % de la clientèle du CIRANO.

Figure 13 Évolution de la clientèle du CIRANO selon la provenance géographique, CIRANO, 2006-2010



Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS : LES RÉSULTATS ATTENDUS SONT ATTEINTS

Selon les informations recueillies ainsi que les données du sondage, le CIRANO est attentif au dédoublement potentiel de ses activités. Pour diminuer ces risques, il a su démontrer qu'il peut s'allier à des groupes de recherche. De plus, le CIRANO se distingue des autres de par sa principale mission de liaison et de transfert des connaissances à des organisations ainsi qu'à un large public. Une forte majorité des répondants au sondage (clients et partenaires : 83 %, chercheurs : 90 %) ont pu identifier des caractéristiques faisant du CIRANO un organisme unique ou complémentaire aux autres organismes du système québécois d'innovation, notamment l'expertise du CIRANO, ses domaines de recherche et son bassin de chercheurs. **Malgré une légère diminution du nombre de ses clients, le CIRANO a su maintenir l'étendue de ses interventions sur le territoire québécois, voire canadien.**

Pour maintenir sa valeur ajoutée et ne pas dupliquer les activités d'autres acteurs publics ou privés du système québécois d'innovation, le Centre est encouragé à poursuivre ses efforts en matière de partenariats et de collaborations.

L'évaluation de l'efficacité du CIRANO permet de juger dans quelle mesure les activités de l'organisme correspondent à la mission confiée par le gouvernement, le degré de satisfaction de la clientèle, les mécanismes de transfert utilisés et les liens établis avec d'autres acteurs du système québécois d'innovation.

5.1 Critère 5 : Le dénombrement des activités, des produits et des services

Les cibles

Il est attendu :

- La réalisation d'activités dans les trois volets de la mission d'un CLT, soit en liaison, en veille et en recherche et transfert.
- Un niveau d'activité se maintenant au fil des ans.
- Le maintien ou l'augmentation du nombre d'activités par professeur-chercheur.

Chaque année, le CIRANO a réalisé des produits, des services et des activités en liaison, en veille et en recherche et transfert. Au fil des ans, ces trois types de livrables ont augmenté.

Tableau 6 Dénombrement des activités, produits et services livrés par le CIRANO, 2006-2010

ACTIVITÉS, PRODUITS ET SERVICES	2006	2007	2008	2009	2010
LIVRABLES DE LIAISON ET DE DIFFUSION D'INFORMATION					
- Articles de presse et autres communications grand public	90	147	432	521	654
- Publications scientifiques	35	49	54	60	71
- Activités de diffusion d'information (colloques, congrès, conférences et autres)	17	21	19	51	24
- Nombre de téléchargements sur le site Internet du CIRANO	263 498	322 351	286 865	238 561	212 820
- Autres activités, produits et services	7	9	8	7	8
Total des livrables de liaison et de diffusion d'information (excluant les téléchargements)	149	226	513	639	757
LIVRABLES DE RECHERCHE, DE TRANSFERT ET DE VEILLE					
- Projets de transfert mis en œuvre	35	31	39	38	37
- Projets de transfert réalisés ou en cours	85	46	58	57	82
- Produits spécifiques de transfert (trousses, guides, etc.)	1	-	14	15	17
- Contrats de recherche	58	65	77	64	73
- Activités de transfert (ateliers de travail, autres)	14	18	17	20	28
- Bulletins d'information (électronique ou format papier)	2	12	12	12	12
- Publications associées à des activités de transfert	3	16	20	18	25
- Autres activités, produits et services	14	15	16	15	18
Total des livrables de recherche, de transfert et de veille	212	203	253	239	292
Total des livrables de liaison, de recherche et transfert et de veille (excluant les téléchargements)	361	429	766	878	1 049

Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

Les livrables de liaison et de diffusion d'information sont passés de 149 en 2006 à 757 en 2010, ce qui représente une augmentation de 408 %. Les articles de presse et autres communications grand public ont connu une hausse très importante, passant de 90 en 2006 à plus de 650 en 2010. Les publications scientifiques ont doublé, passant de 35 à 71. De 2006 à 2010, les activités de diffusion d'information ont également augmenté, passant de 17 à 24. Elles ont atteint un sommet en 2009, avec 51 activités.

En moyenne, 265 000 téléchargements ont eu lieu sur le site Internet du CIRANO par année. Un sommet a été atteint en 2007, avec 322 351 téléchargements. Cette année-là, le CIRANO avait modifié de façon substantielle son site Internet en y insérant des capsules d'information sur les grands enjeux du Québec tirés de ses recherches. De 2006 à 2010, le nombre de téléchargements a diminué de 19 %.

En ce qui concerne les livrables de recherche et de transfert, eux aussi ont connu une hausse, passant de 212 en 2006 à 292 en 2010, ce qui représente une augmentation de 38 %. Les projets de transfert mis en œuvre et réalisés se sont relativement maintenus. Les contrats de recherche ont aussi connu une hausse de 26 %, passant de 58 en 2006 à 73 en 2010. Les produits spécifiques de transfert, les activités de transfert, les bulletins d'information et les publications associées à des activités de transfert ont doublé, et même davantage. Enfin, les autres activités de recherche et de transfert ont augmenté de près de 30 %.

Le CIRANO a réalisé des activités de veille, par exemple au moyen de ses bulletins d'information et de son site Internet. Au cours de la période évaluée, des progrès ont été réalisés par rapport à la façon dont les informations sont transmises sur le site Internet du Centre.

Par l'entremise de iCIRANO lancé au cours de la période évaluée, le Centre rend accessible plusieurs informations sur l'économie. On y retrouve des baladodiffusions sur les sujets de l'heure, les événements Web, des applications, des questions de société, portant sur des sujets comme le système de santé, l'éducation, l'énergie, etc. Dans « Questions de société », les informations disponibles sont mises à jour annuellement et présentées sous la forme de figures interactives.

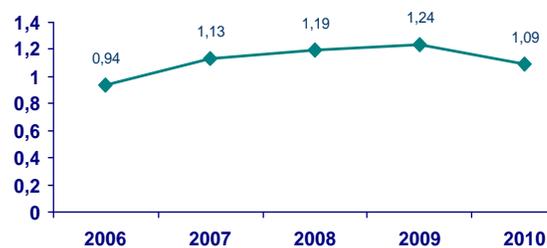
Par ailleurs, dans le formulaire d'information complémentaire lui étant adressé, le CIRANO a mentionné :

Les chercheurs et les *fellows* du CIRANO sont des professeurs universitaires. Or, il est évident que ces chercheurs sont évalués sur la valeur ajoutée de leurs recherches. Il n'existe pas de meilleur système de veille que la recherche, puisque pour justifier la valeur ajoutée de son travail, le chercheur universitaire ne peut faire autrement que de montrer comment son travail se distingue de celui des autres.

En revanche, il faut noter que le CIRANO n'a pas de personnel dédié spécialement aux activités de veille.

Le nombre d'activités et de publications par chercheur affilié a été calculé à partir des publications scientifiques, du nombre d'activités comme les conférences, les ateliers et les autres activités de transfert, du nombre de contrats de recherche avec les partenaires et les autres clients et finalement, du nombre d'autres activités de liaison ou de diffusion. Cela a permis de déterminer la

Figure 14 Évolution du nombre d'activités et de publications par chercheur affilié au CIRANO, 2006-2010



Source : Requête d'information au CIRANO, MDEE, août 2010.

participation moyenne des chercheurs affiliés aux activités du Centre.

Au fil des ans, le nombre d'activités et de publications par chercheur affilié a connu une augmentation, mis à part entre 2009 et 2010. Cela pourrait être dû à la baisse du nombre d'activités de diffusion par rapport à la hausse du nombre de chercheurs affiliés au CIRANO de 10,2 % entre ces deux années. Le niveau d'activités des chercheurs a augmenté de 2006 à 2010, passant de 0,94 à 1,09.

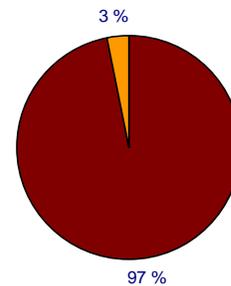
De 2006 à 2010, les revenus du CIRANO provenaient en moyenne à 97 % des projets de recherche, de transfert et de veille. Les activités de liaison et de diffusion représentent une part minime des revenus du CIRANO avec une moyenne d'environ 3 % par année.

Au cours de la période évaluée, le CIRANO a développé des contrats dans cinq domaines de recherche. Le développement durable s'est ajouté comme domaine de recherche du CIRANO en 2009 à la suite d'intérêts et de préoccupations émanant de certains partenaires du CIRANO.

Le nombre de contrats dans chacun des domaines s'est relativement maintenu, à l'exception de la gestion intégrée des risques dont le nombre de contrats a beaucoup diminué, passant de 15 en 2006 à quatre en 2010 (figure A2, annexe 1). Le nombre total de contrats de recherche a augmenté de 26 % de 2006 à 2010, passant de 58 à 73.

Figure 15 Répartition moyenne des revenus selon le type d'activité (en %), CIRANO, 2006-2010

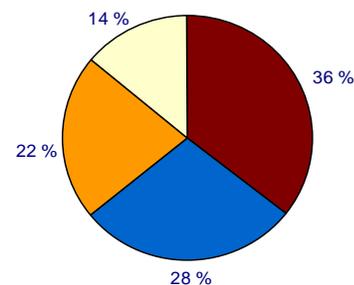
■ Revenus de recherche, de transfert et de veille
■ Revenus de liaison et de diffusion



Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

Figure 16 Répartition moyenne des contrats de recherche du CIRANO selon le domaine (en % - excluant le développement durable), 2006-2010

■ Politiques publiques
■ Économie expérimentale
■ Finance
■ Gestion intégrée des risques



Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS : LES RÉSULTATS ATTENDUS SONT ATTEINTS

Somme toute, chaque année, le CIRANO a réalisé des activités dans les trois volets de la mission d'un CLT, soit en liaison, en recherche et transfert et en veille.

Le niveau d'activités a augmenté considérablement du côté des livrables de liaison et de diffusion, soit de 408 %. Quant aux livrables de veille, de recherche et de transfert, ils ont connu deux variations à la baisse (2007 et 2009), mais le niveau d'activités a augmenté de 38 % de 2006 à 2010. Par ailleurs, le nombre d'activités par chercheur affilié a lui aussi connu une hausse, passant de 0,94 à 1,09 en 2010. À l'exception du domaine de la gestion intégrée des risques (baisse de 73 %), le nombre de contrats dans chacun des domaines de recherche du CIRANO s'est relativement maintenu de 2006 à 2010.

5.2 Critère 6 : L'adéquation entre les projets réalisés et les objectifs

Les cibles

Il est attendu :

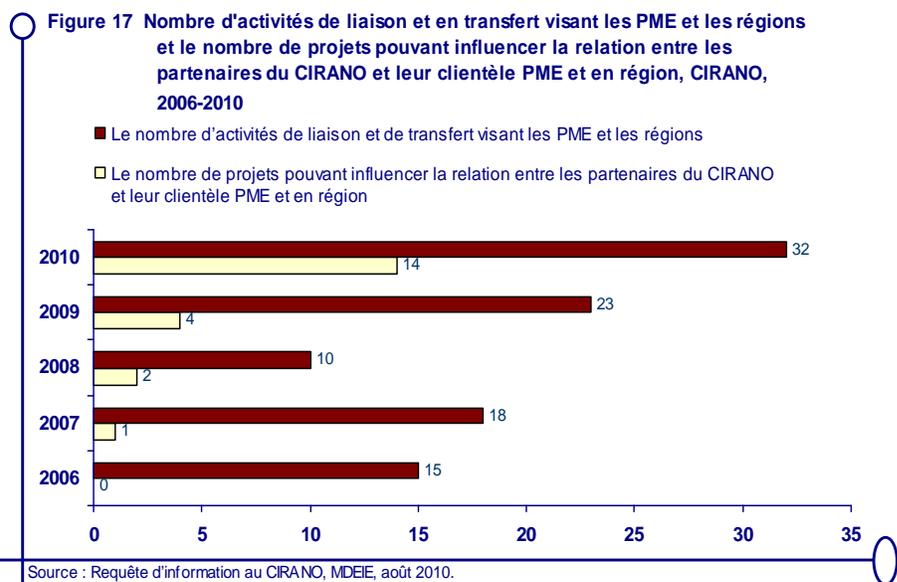
- La présence d'activités directes et indirectes de liaison et de transfert visant les PME et les régions.

Un des objectifs des CLT est de rapprocher les entreprises et les organisations des chercheurs universitaires, notamment les PME. Dans cette optique, il est pertinent d'évaluer le travail du CIRANO allant dans ce sens et s'adressant spécifiquement aux PME et aux régions.

Au cours de la période évaluée, le CIRANO n'a pas, parmi ses clients et ses partenaires, compté de PME. Il n'y a donc pas la présence d'activités de liaison et de transfert directement auprès de PME. Toutefois, il faut souligner que le Centre a collaboré avec des organismes dont la clientèle est essentiellement constituée de PME et dont le rayonnement s'étend en région, par exemple la Banque de développement du Canada, la Fédération des chambres de commerce du Québec et l'Association des MBA du Québec.

Le nombre d'activités de liaison et de transfert visant les régions et les PME a été en progression constante au cours de la période évaluée, à l'exception de 2008. En effet, cette année-là, le nombre d'activités a été en baisse, ce qui pourrait être une conséquence du contexte économique de cette période. Notons que ces activités sont considérées comme étant indirectes, étant donné qu'elles ne s'adressent pas particulièrement à un ou des clients ou partenaires PME.

De 2006 à 2010, le nombre d'activités de liaison et de transfert visant les PME et les régions est ainsi passé de 15 à 32, ce qui représente une hausse de plus de 50 %. Le nombre de projets pouvant influencer la relation entre les partenaires du CIRANO et leur clientèle PME et en région a également connu une hausse importante, passant de 0 en 2006 à 14 en 2010.



Le CIRANO a développé dans la dernière année une trentaine de projets ou d'activités pouvant toucher les PME et les régions, dont voici quelques exemples :

- L'aide au logement : l'insertion des immigrants sur le marché du travail.
- Le développement durable des villes.
- L'évaluation de la valeur de biens et de services écologiques liés à l'agroforesterie : une approche expérimentale.

Récemment, le CIRANO a initié un nouveau projet d'excellence en budgétisation qui est en cours d'application dans plusieurs villes du Québec.

En plus de ces projets, le CIRANO nous a indiqué que des colloques, des conférences et des séminaires ont été orientés vers des préoccupations régionales.

Le CIRANO a également développé des outils d'application, par l'entremise de son site iCIRANO, qui peuvent servir aux PME ou aux organisations, situées en région qui n'ont pas les moyens de développer ce genre d'applications comme chez les grandes entreprises.

Par ailleurs, malgré de légères variations, le nombre de clients situés à plus de 100 km du CIRANO s'est maintenu à cinq de 2006 par rapport à 2010. Cette catégorie de clients a constitué 21 % de la clientèle du CIRANO, en moyenne, durant la période évaluée.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS : LES RÉSULTATS ATTENDUS SONT EN PARTIE ATTEINTS

Il était attendu du CIRANO qu'il développe des activités visant directement et indirectement les PME et les régions. Nous considérons que l'objectif est partiellement atteint dans la mesure où aucune PME n'est partenaire, où n'a fait partie des clients directs du CIRANO. Cependant, le travail auprès de partenaires dont les clientèles sont constituées principalement de PME ou situées en région et les livrables qui en découlent sont des produits qui s'adressent indirectement à ces dernières. Par ailleurs, les outils disponibles par l'entremise de iCIRANO sont des produits qui s'adressent aussi indirectement aux PME et aux organisations situées en région.

5.3 Critère 7 : La satisfaction de la clientèle à l'égard des produits et des services

Les cibles

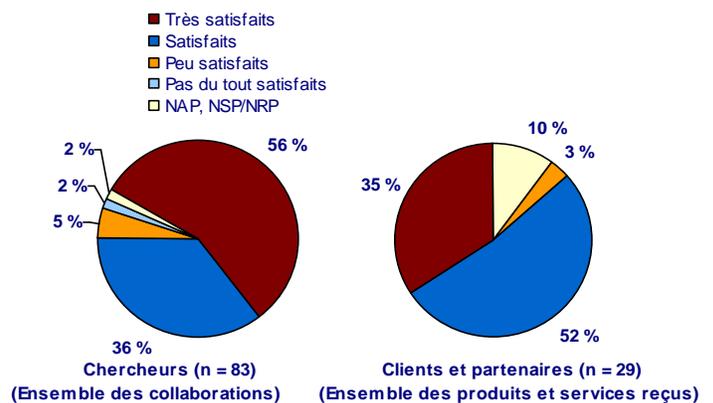
Il est attendu :

- Un taux de satisfaction chez les chercheurs associés d'au moins 70 %.
- Un taux de satisfaction d'au moins 70 % chez les membres et les partenaires.

Selon les résultats du sondage effectué auprès des chercheurs associés au CIRANO, ceux-ci sont très satisfaits de leur collaboration avec le Centre. En effet, selon les données du sondage, 92 % des chercheurs se disent « satisfaits » ou « très satisfaits⁷ » de l'ensemble de leur collaboration avec le CIRANO.

Tout comme les chercheurs, les clients et les partenaires du CIRANO sont satisfaits dans l'ensemble : 87 % des clients et partenaires interrogés se disent « satisfaits » ou « très satisfaits » de l'ensemble des produits et des services reçus.

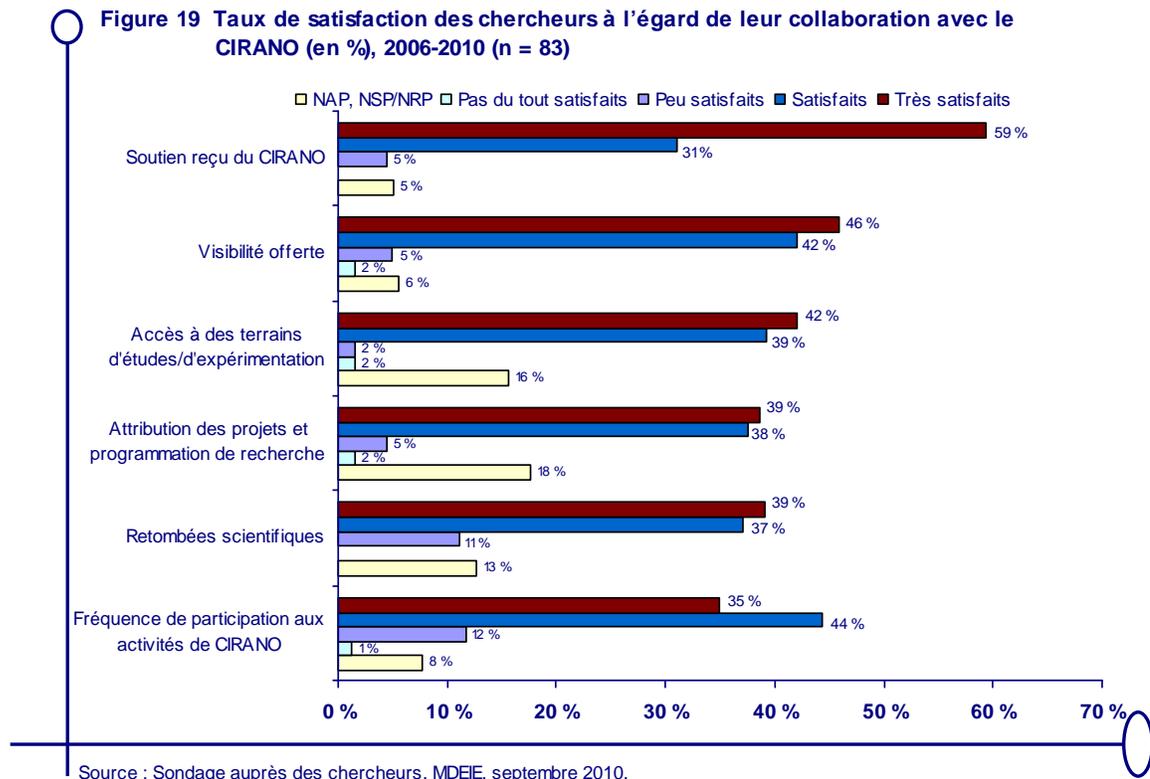
Figure 18 Taux de satisfaction global des chercheurs et des clients et les partenaires (en %), 2006-2010



Sources : Sondages auprès des clients, des partenaires et des chercheurs, MDEIE, septembre 2010.

⁷ « Très satisfaits » : 9-10, « Satisfaits » : 6-7-8, « Peu satisfaits » : 3-4-5, « Pas du tout satisfaits » : 0-1-2.

L'ensemble des éléments de satisfaction sur lesquels les chercheurs associés au CIRANO ont été interrogés sont appréciés par plus de 75 % d'entre eux (figure 19).



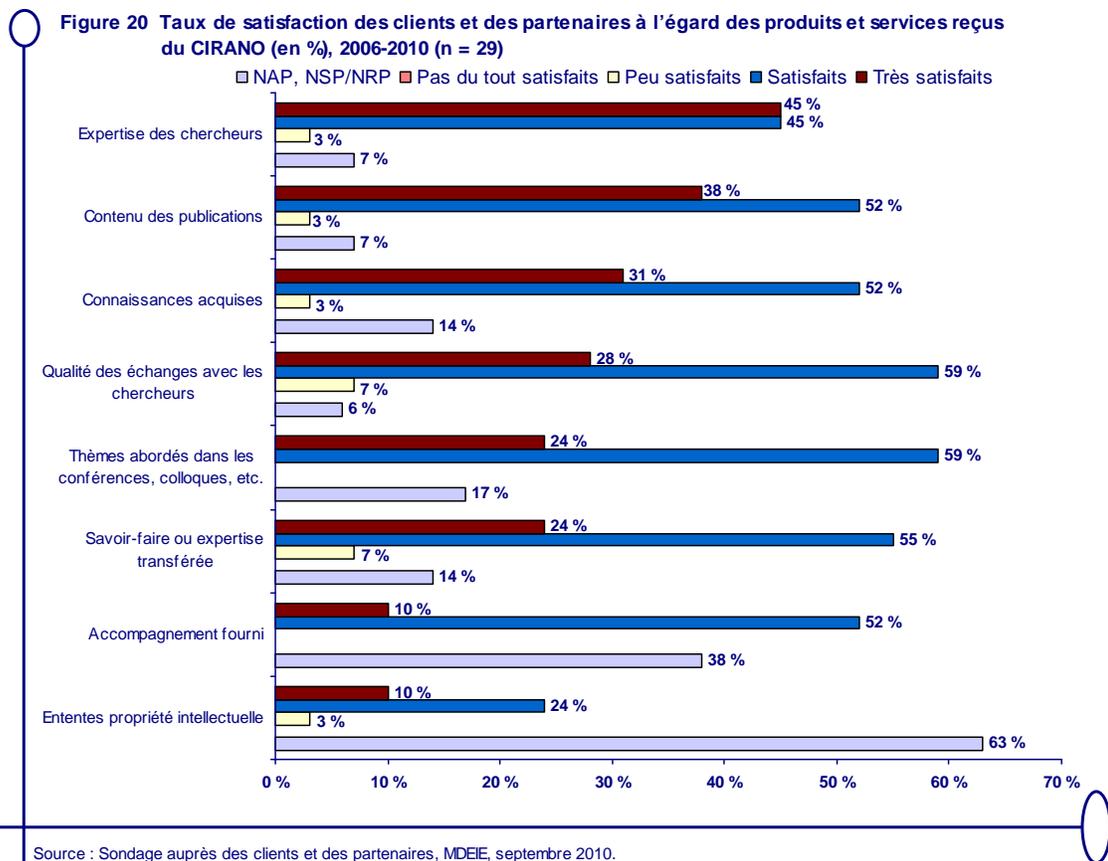
Le soutien reçu du CIRANO est l'élément le plus apprécié par les chercheurs interrogés avec plus de 90 % de gens satisfaits ou très satisfaits. La visibilité offerte par le CIRANO est un autre élément dont les chercheurs sont largement satisfaits (88 %).

Les clients et les partenaires du CIRANO ont également été questionnés sur divers éléments de satisfaction touchant les produits et les services qu'ils ont reçus du Centre (figure 20).

L'expertise des chercheurs du CIRANO et le contenu des publications sont très appréciés puisque réunis, les clients et partenaires « satisfaits » et « très satisfaits » représentent 90 % de l'échantillon ayant répondu au sondage.

Les autres éléments de satisfaction à propos desquels les clients et partenaires ont été interrogés comportent une grande proportion de « ne sait pas, ne répond pas, ne s'applique pas ». En effet, en raison de la spécificité propre à chacun des projets, à chacune des activités et du caractère générique des énoncés, certains éléments de satisfaction pouvaient ne pas s'appliquer à la situation des répondants. De plus, pour cette catégorie de répondants, la marge d'erreur étant relativement importante, il faut faire preuve de prudence dans la lecture des résultats qui suivent.

Les connaissances acquises, la qualité des échanges avec les chercheurs, les thèmes abordés dans les conférences, colloques et autres ainsi que le savoir-faire ou l'expertise transférés, sont des éléments également appréciés avec des pourcentages combinant les clients et partenaires « satisfaits » et « très satisfaits » se situant de près de 80 %, ou au-delà.



Finalement, les scores les plus modestes concernant la satisfaction sont l'accompagnement fourni et les ententes relatives à la propriété intellectuelle. Cependant, il faut noter que ces éléments ne s'appliquaient pas à une large proportion de répondants.

Remarquons que le taux de renouvellement des membres peut également être un élément révélateur de la satisfaction des clients et des partenaires. Durant la période évaluée, le CIRANO a eu un taux de renouvellement du *membership* moyen de 93 %.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS : LES RÉSULTATS ATTENDUS SONT ATTEINTS

Des taux de satisfaction au-delà de 70 % se veulent généralement satisfaisants pour une organisation. Or, dans le cas du CIRANO, les taux surpassent nettement les 70 % attendus, tant chez les clients et les partenaires (87 %) que chez les chercheurs affiliés (92 %) pour l'ensemble des produits et services reçus ou pour leur collaboration avec le CIRANO.

Concernant les éléments spécifiques questionnés, les taux de satisfaction moyens s'élèvent à 82 % pour les chercheurs et à 76 % pour les clients et les partenaires. Pour ces derniers, si on exclut l'accompagnement fourni et les ententes de propriété intellectuelle, des énoncés pour lesquels on retrouve une grande proportion de répondants qui réservent leurs réponses, le taux moyen de satisfaction est de 85 %.

5.4 Critère 8 : Les pratiques de transfert

Les cibles

Il est attendu :

- Des pratiques de transfert adéquates et variées.

En tant que CLT, le Ministère attend du CIRANO qu'il fasse un usage régulier de pratiques de transfert adéquates et variées auprès de ses clients et partenaires.

Au cours de la période évaluée, le CIRANO affirme avoir utilisé des pratiques de transfert adéquates et variées. En effet, selon les données contenues dans le formulaire d'information complémentaire lui étant adressé, il aurait régulièrement pratiqué les huit pratiques de transfert attendues.

Tableau 7 Pratiques de transfert utilisées par le CIRANO, 2006-2010

	Présence : ✓ Absence : ✕	Estimations CIRANO	Estimations chercheurs
1. Diffusion des résultats de recherche (par le biais du site Internet : consultation en ligne, téléchargement de documentation, etc.).		✓	✓
2. Publications des résultats de recherche (guides, rapports, matériel didactique, autres).		✓	✓
3. Activités de transfert de connaissance (séminaires, conférences, colloques).		✓	✓
4. Échanges entre le client et le(s) chercheur(s) avant le projet.		✓	✓
5. Échanges entre le client et le(s) chercheur(s) pendant le projet.		✓	✓
6. Échanges entre le client et le(s) chercheur(s) après le projet.		✓	✕
7. Participation ou implication du personnel des entreprises dans les projets de recherche.		✓	✓
8. Autres : ateliers pour praticiens (PRMIA – RISQ-H – Forum de leadership ...), etc.		✓	✓

Source : Requête d'information au CIRANO, MDEE, août 2010.

Le CIRANO assure avoir publié ses résultats de recherche, mais également en avoir diffusé sur son site Internet. Entre 2006 et 2010, le CIRANO aurait produit 269 publications scientifiques, 47 produits spécifiques de transfert, par exemple du matériel didactique, 50 bulletins d'information et 82 publications associées à des activités de transfert (tableau 6, critère 5).

Dans la zone de téléchargement du site Internet du CIRANO, on retrouve plusieurs de ces livrables : cahiers scientifiques, rapports de projets, rapports bourgogne, monographies, des notes CIRANO, etc. Plusieurs documents sont donc disponibles en ligne et s'adressent à un large public. Les données compilées par le CIRANO indiquent une fréquentation régulière du site Internet et se maintenant au fil des ans, avec près de 2,4 M de visiteurs et près de 265 000 documents téléchargés sur le site Internet, en moyenne, par année.

Tableau 8 Fréquentation du site Internet du CIRANO, 2006-2010

Fréquentation du site Internet	2006	2007	2008	2009	2010
La fréquentation des modules en finance	9 883	11 316	6 904	6 671	1 408
La fréquentation des pages traitant des questions de société	8 962	10 815	6 494	6 592	1 793
La quantité de documents PDF téléchargés (documents scientifiques, de liaison et de transfert)	263 498	322 351	286 865	238 561	212 820
Nombre total de visites sur le site Internet	2 074 641	2 636 356	2 686 202	2 260 016	2 192 091

Source : Requête d'information au CIRANO, MDEE, août 2010.

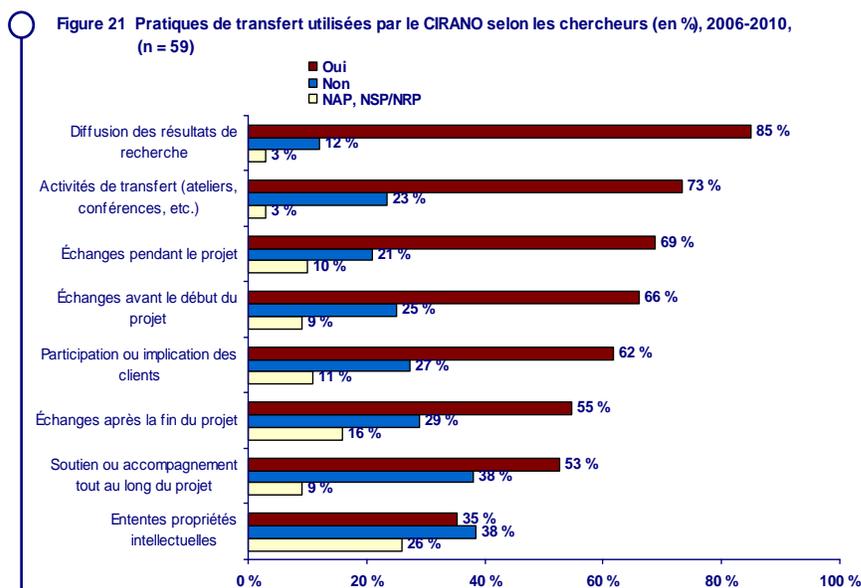
De la première à la dernière année évaluée, le CIRANO aurait effectué 132 activités de diffusion d'information, telles que des colloques, congrès, conférences, etc. (tableau 6, critère 5).

Dans le formulaire lui étant adressé, le CIRANO mentionne avoir impliqué les entreprises dans les différentes étapes des projets de transfert et a indiqué que des échanges avaient eu lieu entre les chercheurs et les partenaires ou les clients avant, pendant et après le projet.

Les chercheurs⁸ interrogés à ce sujet (n = 59, ± 10,5 %) ont mentionné, à au-delà de 50 % en tenant compte de la marge d'erreur, qu'ils avaient constaté des échanges avec le personnel des organisations clientes avant le début des projets (66 %). De plus, ils ont constaté des échanges avec le personnel des organisations clientes pendant les projets (68,7 %) ainsi qu'une participation ou une implication des clients à toutes les étapes principales des projets (61,7 %). Ces derniers ont observé dans une moindre mesure des échanges avec le personnel des organisations clientes après la fin des projets (54,7 %).

Parmi les autres pratiques de transfert, notons les ateliers pour praticiens visant les spécialistes du milieu de la finance (PRMIA), du réseau de la santé québécois (RisqH) ainsi que de la gestion des ressources humaines, aussi bien dans le secteur public que privé (Forum

sur le *leadership* d'avenir). Ces ateliers ont la particularité de permettre des échanges de grande qualité entre les chercheurs et les praticiens quant à l'amélioration de leurs pratiques tout en favorisant la veille pour les chercheurs. Enfin, mentionnons que le CIRANO a également une moyenne de deux présences par jour dans les médias.



Source : Sondage auprès des chercheurs, MDEIE, septembre 2010.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS : LES RÉSULTATS ATTENDUS SONT ATTEINTS

Le CIRANO a fait l'usage de pratiques de transfert adéquates et variées : il a fait l'usage de la majorité des pratiques de transfert attendues. En effet, les résultats des recherches ont été publiés et diffusés sur Internet et des activités de transfert de connaissance ont eu lieu. Des échanges entre les clients et les chercheurs auraient eu lieu avant et pendant les projets et le personnel des entreprises aurait participé ou aurait été impliqué dans les projets de recherche. Les ateliers constituent une autre pratique de transfert du CIRANO. En revanche, en appliquant la marge d'erreur, on ne peut pas affirmer avec certitude que les chercheurs estiment que des échanges ont eu lieu après les projets.

⁸ Le nombre de clients et de partenaires qui ont répondu à cette question était insuffisant pour effectuer un traitement de leurs réponses.

5.5 Critère 9 : Les partenariats avec d'autres acteurs et la gouvernance de l'organisme

Les cibles

Il est attendu :

- La présence de partenariats et de collaborations avec d'autres organismes de liaison et de transfert et avec d'autres acteurs du système québécois d'innovation.
- Un conseil d'administration représentatif du marché et de la clientèle (composé de représentants du milieu universitaire et d'entreprises).

En moyenne, entre 2006 et 2010, le CIRANO avait 18 partenaires du secteur privé et 13 partenaires provenant du secteur public ou d'autres secteurs (universitaires). Les grandes entreprises représentent donc la majorité des partenaires du CIRANO. Notons qu'aucune PME n'a été partenaire ou cliente du CIRANO.

Parmi les partenaires du secteur public, il y avait des partenaires comme la Caisse de dépôt et placement du Québec, Hydro-Québec, Industrie Canada, le ministère des Finances du Québec, la Banque de développement du Canada, la Banque du Canada et la Ville de Montréal.

Plusieurs institutions universitaires sont également partenaires du CIRANO. En effet, il y a l'École Polytechnique de Montréal, le HEC Montréal, l'Université McGill, l'Université Concordia, l'Université de Montréal, l'Université de Sherbrooke, l'Université du Québec, l'Université du Québec à Montréal et l'Université Laval.

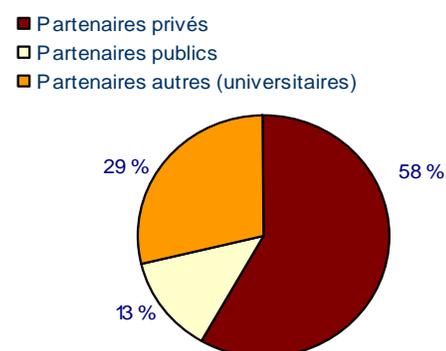
Au cours de la période évaluée, le CIRANO a maintenu des partenariats avec des centres (ou groupe) de recherche au sein des universités partenaires par l'entremise de projets et d'activités communs, par exemple avec le CIREQ, le CIRPÉE, le IFM2, etc.

Plusieurs chercheurs affiliés au CIRANO sont également détenteurs de chaires de recherche. Le CIRANO a donc l'opportunité de jouir d'un réseau lui permettant de développer et de maintenir des partenariats et des collaborations régulières avec ces chaires, en plus d'acteurs à l'international comme :

- Groupe d'analyse et de théorie économique (GATE) (Lyon – France).
- Economic Science Laboratory (Arizona – États-Unis).
- Laboratoire d'Expérimentation en sciences sociales LABEX (Rennes – France).
- Georg-August-Universität Göttingen (Göttingen – Allemagne).
- Centre d'économie de la Sorbonne (Paris – France).
- Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (MERIT).
- Professional Risk Managers International Association (PRM).

Le CIRANO a également travaillé à développer des collaborations avec différents organismes et associations professionnelles en faisant paraître dans leur revue ou leur

Figure 22 Répartition des partenaires du CIRANO selon le secteur (moyenne, en %), CIRANO, 2006-2010



Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

CHAPITRE 5 ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU CIRANO

bulletin électronique des articles sur des thèmes susceptibles d'intéresser leurs membres (ex. : Association des MBA du Québec et Fédération des chambres de commerce du Québec).

Or, dans le formulaire d'information lui étant adressé, le CIRANO a déclaré ne pas avoir collaboré avec d'autres CLT ni avec le Réseau Trans-Tech, les centres collégiaux de transfert de technologie (CCTT), le Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ), les laboratoires ou les firmes de consultation, les autres organismes québécois d'aide à l'innovation, ou avec les consortiums ou regroupements de recherche.

Dans un autre ordre d'idées, si on examine la composition du conseil d'administration du Centre, nous constatons que chaque partenaire du CIRANO a un représentant au sein du conseil d'administration. Ainsi,

l'ensemble de la clientèle et du marché du CIRANO y est représenté. Le conseil d'administration du CIRANO est majoritairement composé de représentants du secteur privé et du secteur public. En moyenne, entre 2006 et 2010, les membres du secteur privé représentaient 54,8 % des membres du conseil d'administration et ceux des secteurs public et universitaire composaient le conseil d'administration à 35,7 %. Les membres du conseil d'administration du CIRANO, en tant que membres corporatifs et non en tant qu'individus, siègent depuis plusieurs années, voire depuis le début des activités du Centre.

La part des frais d'administration et de gestion ne doit pas empiéter sur les budgets consacrés à la mission du CIRANO, dont la réalisation de projets de recherche et de transfert. Les frais d'administration et de gestion incluent les frais liés à l'administration et à la gestion de projets de recherche et d'activités, les ententes contractuelles et excluent les autres dépenses liées au fonctionnement, dont les frais d'infrastructure générale.

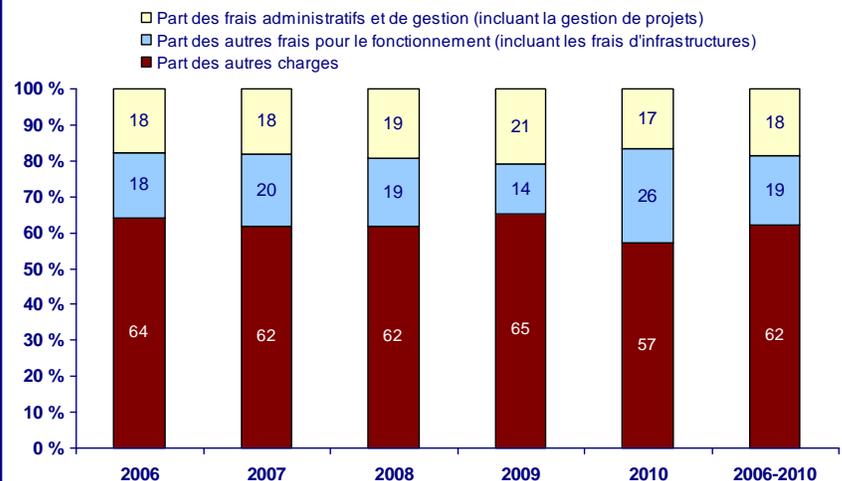
En moyenne, de 2006 à 2010, la part des frais d'administration et de gestion du CIRANO a été de 18,5 % sur les charges totales du CIRANO. Le calcul des frais administratifs et de

Tableau 9 Partenariats et collaborations avec d'autres acteurs du système québécois d'innovation, CIRANO, 2006-2010

	Présence : ✓
	Absence : ✗
1. Réseau Trans-Tech.	✗
2. CCTT.	✗
3. CLT (CEFRIQ, CQVB, CQRDA, CRIM).	✗
4. Centres ou laboratoire de recherche universitaire.	✓
5. Universités québécoises et centres affiliés.	✓
6. Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ).	✗
7. Laboratoires privés ou firmes de consultants.	✗
8. Autres organismes québécois d'aide à l'innovation. ↳ exemple : Technopoles et pôles technologiques.	✗
9. Consortiums ou regroupements de recherche. ↳ exemples : CRIAQ, Hexagram, PROMPT et autres.	✗
10. Autres acteurs québécois.	✓
11. Autres acteurs à l'international.	✓

Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

Figure 23 Part des frais d'administration et de gestion sur les charges totales, CIRANO (en %), 2006-2010



Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

gestion comprend les frais pour les ressources humaines affectées à la gestion et l'administration uniquement.

C'est en 2009 que les frais administratifs et de gestion ont été les plus élevés, avec une part de près de 21 % sur les charges totales. Chaque année, c'est donc en moyenne 81,5 % des montants qui sont utilisés pour couvrir les frais de fonctionnement du CIRANO ainsi que les frais associés aux projets de transfert.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS : LES RÉSULTATS ATTENDUS SONT EN PARTIE ATTEINTS

De 2006 à 2010, le CIRANO n'a collaboré avec aucun organisme de liaison et de transfert, par exemple avec d'autres CLT ou des CCTT.

Cependant, il a entretenu des partenariats avec d'autres acteurs de la chaîne d'innovation québécoise. Il s'agissait principalement d'universités, de centres (ou groupes) de recherche ainsi que de chaires de recherche, auxquels les chercheurs du CIRANO sont affiliés. Soulignons que le CIRANO entretient également des collaborations et des partenariats avec des acteurs à l'échelle internationale. Finalement, le conseil d'administration du CIRANO a été représentatif de la clientèle et du marché, puisque chacun de ses partenaires a un représentant en son sein.

Le CIRANO est encouragé à développer des partenariats avec des PME, avec des universités situées en région, mais également avec des organismes de liaison et de transfert.

L'évaluation des impacts permet de juger des conséquences des activités et des services du CIRANO, notamment les impacts auprès des clients et des partenaires, sur la recherche publique et ses acteurs et plus largement, des retombées socioéconomiques pour le Québec.

6.1 Critère 10 : Les impacts des activités de l'organisme sur l'innovation des organisations clientes et des partenaires

Les cibles

Il est attendu :

- Une amélioration de la capacité d'innovation chez la majorité de la clientèle, notamment en matière d'appropriation de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire.

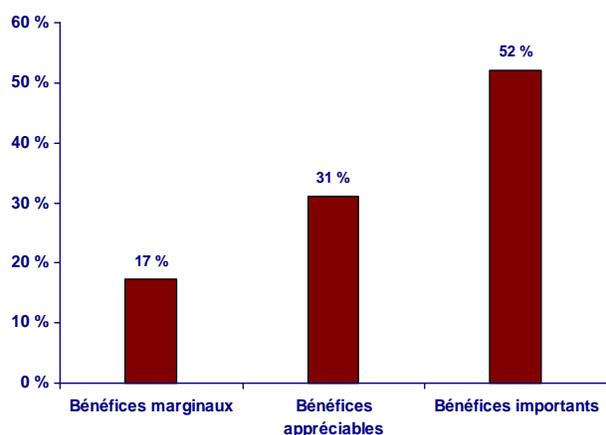
De 2006 à 2010, les activités du CIRANO ont contribué à améliorer la capacité d'innovation⁹ des clients et des partenaires. Parmi eux, 83 % estiment avoir amélioré leur capacité d'innovation après avoir bénéficié des produits et des services du CIRANO.

À la figure 25, on constate que la majorité des clients et des partenaires interrogés estime que l'appropriation de nouvelles connaissances générales (83 %) et l'amélioration des connaissances sur des problématiques organisationnelles (79 %) sont les principaux bénéfices qu'ils ont tirés du transfert du CIRANO. Notons que ces éléments relèvent directement de la mission et des objectifs du Centre.

Parmi les autres bénéfices tirés des produits et services du CIRANO et qui relèvent également de sa mission et de ses objectifs, il y aurait, dans une moindre mesure, l'augmentation des activités de recherche et de développement (69 %), l'appropriation de nouveaux savoir-faire, de nouvelles expertises ou de nouvelles façons de faire (59 %) ainsi que le développement de liens ou de partenariats avec d'autres organisations ou d'autres acteurs du soutien à l'innovation (52 %).

Eu égard à la taille des organisations des clients et des partenaires sondés, des bénéfices ont aussi été constatés en ce qui concerne l'amélioration des compétences du personnel (28 %), l'allocation des ressources pour la recherche et le développement (28 %), la connaissance de nouveaux marchés (21 %) et l'embauche de personnel spécialisé (17 %). Ces autres éléments mesurent aussi la capacité des clients et des partenaires du CIRANO, mais ils ne sont pas liés de façon directe à la mission du CLT ni à ses domaines d'intervention.

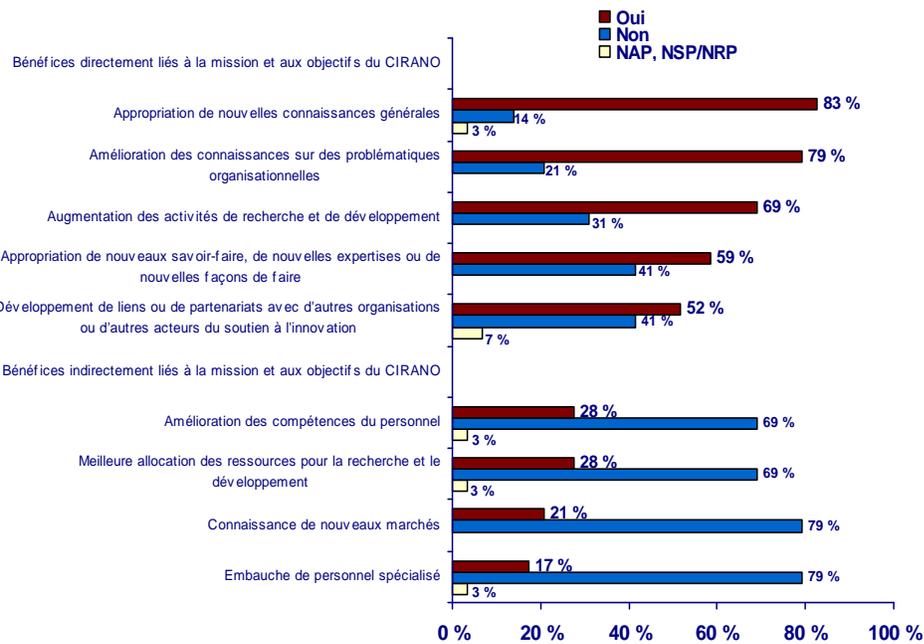
Figure 24 Estimation, par les clients et partenaires du CIRANO, des bénéfices de son transfert de connaissances (capacité d'innovation - en %, 2006-2010 (n = 29))



Source : Sondage auprès des clients et des partenaires, MDEIE, septembre 2010.

⁹ Cet indicateur est le fruit d'un indice formé à partir des questions Q5_2 à Q5_5, Q5_8, Q5_9, et Q5_12 à Q5_14. Les estimations ont été mesurées sur une échelle de 0 à 90, où 0 à 22,4 (bénéfices marginaux), 22,5 à 44,9 (bénéfices appréciables) et 45 à 90 (bénéfices importants).

Figure 25 Estimation, par les clients et partenaires du CIRANO, des bénéfices tirés des produits et services reçus (en %), 2006-2010 (n = 29)



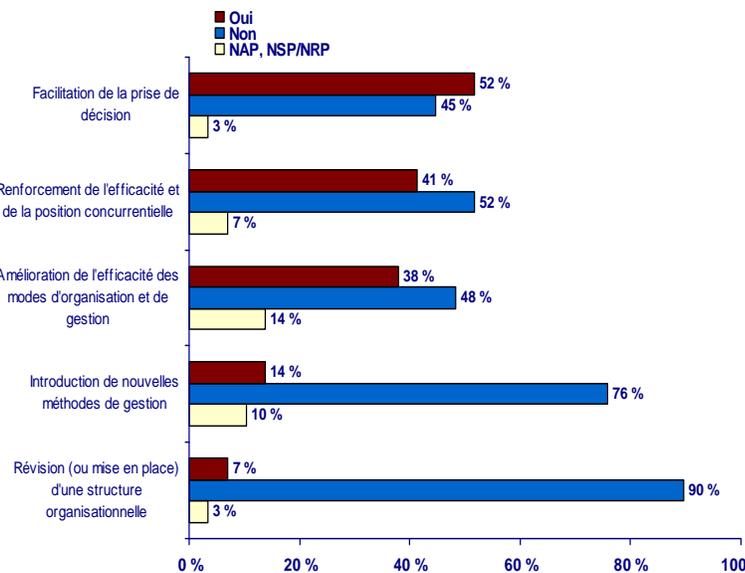
Source : Sondage auprès des clients et des partenaires, MDEIE, septembre 2010.

Les clients et les partenaires ont également été questionnés sur les impacts indirects ou les innovations,¹⁰ que ces derniers auraient réalisés après avoir bénéficié des produits et des services du CIRANO, au cours de la période évaluée.

Les impacts les plus notoires du CIRANO se constatent en innovation organisationnelle, notamment en ce qui concerne la facilitation de la prise de décision. Les résultats nous indiquent que les impacts sont plutôt modestes à court ou moyen terme. Cette réalité pourrait s'expliquer de deux façons.

D'une part, la majorité des clients et des partenaires du CIRANO étant de grandes organisations, les changements qui pourraient découler de l'intervention du CIRANO pourraient apparaître à plus long terme.

Figure 26 Estimation, par les clients et les partenaires, des impacts indirects de l'intervention du CIRANO (en %), 2006-2010 (n = 29)



Source : Sondage auprès des clients et des partenaires, MDEIE, septembre 2010.

¹⁰ Cela correspond aux questions Q5_1, Q5_6, Q5_7, Q5_10 et Q5_11.

D'autre part, plusieurs autres facteurs pourraient influencer l'occurrence d'une organisation à innover sur le plan socio-organisationnel comme que le contexte économique, le secteur industriel, la volonté politique, etc.

Le CIRANO a été en mesure d'illustrer, par l'entremise de brèves descriptions de cas à succès, les impacts que peuvent avoir ses activités sur ses clients et ses partenaires.

○ **Ville de Montréal : Service de sécurité incendie et Centre de sécurité civile.**

« Les projets ont eu un impact sur plusieurs services de la ville de Montréal, et plus particulièrement sur le service de sécurité incendie et le centre de sécurité civile.

Service de sécurité incendie : La justification de la mise en place du service de premiers répondants en 2006 par la Ville de Montréal s'est appuyée sur les conclusions d'une étude du CIRANO sur les coûts et les bénéfices économiques associés aux services de premiers répondants. Le rapport montrait que l'existence d'un tel service présenterait des potentialités considérables en termes d'efficacité et d'impacts, même si des problèmes relatifs à l'organisation et au financement ne manquent pas de se manifester. Il regroupait l'ensemble des éléments nécessaires pour permettre de bien structurer la réflexion concernant la mise en place d'un service de premiers répondants au sein du service.

Centre de sécurité Civile : Les résultats des rapports de recherche concernant la gestion des risques liés aux matières dangereuses sont directement utilisés par le Centre pour identifier les enjeux stratégiques de ses activités. De plus, le CIRANO apporte son expertise en analyse économique au comité directeur sur le Transport des Matières Dangereuses de la Ville de Montréal (au côté du Ministère des Transports du Québec, du Service de Police de la ville de Montréal, d'Environnement Canada et de Transports Canada). »

Source : Formulaire d'information complémentaire au CIRANO, août 2010.

○ **Croix-Rouge canadienne, Division du Québec.**

« Le projet de recherche *Évaluation des impacts associés aux activités de la Croix-Rouge* a permis d'aider la Croix-Rouge canadienne (Division du Québec) à structurer sa réflexion concernant la valorisation des impacts socio-économiques de ses activités.

Le projet a permis de mettre en relief la valeur des activités de la Croix-Rouge, Division du Québec. Quatre valeurs ont été étudiées à savoir la valeur pour les tierces parties du soulagement des traumatismes (coûts économiques de l'absentéisme et du présentéisme), la valeur intrinsèque du bénévolat et des dons (philanthropie) en tant que valeur économique et valeur sociale (pour les bénévoles et pour la Croix-Rouge), la création d'une société résiliente et enfin la création de capital social en considérant que la Croix-Rouge, Division du Québec, participe au bien-être social en tant qu'organisme de maillage.

Les arguments avancés ont permis d'aider la Croix-Rouge à évaluer les impacts reliés à ses activités et ainsi lui permettre de justifier les dons, le partage des coûts (avec certaines organisations) et d'aider les décisions publiques d'allocation des ressources. En effet, il est toujours difficile de chiffrer les bénéfices lorsque ceux-ci sont pour la plupart non-marchands, c'est-à-dire pour lesquels il n'existe tout simplement pas de marché. »

Source : Formulaire d'information complémentaire au CIRANO, août 2010.

Banque de développement du Canada.

« Le CIRANO a été mandaté pour élaborer des modules autonomes pouvant aider à déterminer le capital économique associé au portefeuille de prêts de la Banque. Nous avons construit cinq modules : risque de crédit, risque opérationnel (incluant le risque commercial et le risque d'incident), risque lié au capital de risque et risque agrégé incorporant les pratiques courantes et proposant des suggestions en vue d'améliorer la performance de ces modules.

Plus récemment, dans le cadre de son dernier mandat, le CIRANO a refondu un composant logiciel important, permettant ainsi d'ajouter plus facilement les données sur le rendement du prêt à la fonction d'analyse du risque de crédit. Ce nouveau logiciel permet d'effectuer une analyse plus pointue du rendement du portefeuille d'une année à l'autre.

La Banque de développement du Canada, dont la grande majorité de la clientèle est constituée de PME, a donc innové dans la gestion de ses risques financiers grâce aux huit projets de transfert faits en collaboration lors des trois dernières années. »

Source : Formulaire d'information complémentaire au CIRANO, août 2010.

Santé Canada, Région Québec.

« Plusieurs mandats ont été réalisés pour Santé Canada, Région Québec. L'objectif principal de l'un des projets était l'analyse des informations socio-économiques et techniques axées sur les substances chimiques à haut risque, dans le but d'avoir une très bonne connaissance des secteurs industriels qui utilisent, stockent, fabriquent ou importent ces substances au Québec.

L'analyse sectorielle effectuée par le CIRANO pour le Québec s'avère un outil primordial et très pertinent pour Santé Québec, Région Québec, pour dresser la situation socio-économique initiale des différents secteurs afin de proposer une meilleure gestion des risques au Québec, particulièrement lorsque l'une des substances sera déclarée toxique en vertu de la Loi canadienne sur la protection de l'environnement (LCPE).

Les résultats du projet permettront, en plus, de mieux estimer les impacts d'un changement de réglementation sur la compétitivité d'un secteur industriel spécifique du Québec. D'ailleurs, ce projet a connu un tel engouement que Santé Canada pourrait envisager de le réaliser pour chacune des provinces canadiennes. »

Source : Formulaire d'information complémentaire au CIRANO, août 2010.

Les cas à succès nous permettent de constater que les impacts des activités du CIRANO sur ses clients et ses partenaires sont surtout du point de vue de la facilitation de la prise de décision ou de l'amélioration des connaissances.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS : LES RÉSULTATS ATTENDUS SONT ATTEINTS

Somme toute, les résultats du sondage nous ont permis de constater que 83 % des clients et des partenaires du CIRANO interrogés estiment qu'ils ont amélioré leur capacité d'innovation, spécialement en ce qui concerne l'appropriation de nouvelles connaissances générales (83 %) et de l'amélioration des connaissances sur des problématiques organisationnelles (79 %). Dans une proportion plus faible (59 %), ils considèrent s'être approprié de nouveaux savoir-faire, de nouvelles expertises ou de nouvelles façons de faire. Quatre cas à succès nous ont également démontré que le CIRANO pouvait faciliter la prise de décision et améliorer les connaissances de ses clients, au moyen des informations transmises dans le cadre de projets ou d'études.

6.2 Critère 11 : Les impacts des activités du Centre sur la recherche publique et ses acteurs

Les cibles

Il est attendu :

- Une contribution au développement d'un pôle d'expertise québécoise dans les domaines de recherche du CIRANO.
- Des retombées scientifiques des recherches de CIRANO appréciables.

De 2006 à 2010, le nombre total d'employés a diminué de 7 %, passant de 60 à 56. Les années 2007 et 2008 ont été marquées par une hausse importante du nombre de professionnels et d'étudiants. Par ailleurs, le nombre d'employés administratifs est resté le même jusqu'en 2009.

Tableau 10 Nombre d'employés selon la catégorie d'emploi, CIRANO, 2006-2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Employés administratifs	8	8	8	8	7
Professionnels et étudiants	52	65	73	49	49
Total	60	73	81	57	56

Source : Requête d'information au CIRANO, MDEE, août 2010.

Le nombre de stages ainsi que le nombre d'étudiants et de professionnels participant à des projets de recherche a diminué de 17 % de la première à la dernière année évaluée. Le nombre de stages a connu une légère augmentation, passant de 9 à 11 de 2006 à 2010, tandis que le nombre d'étudiants et professionnels participant à des projets de recherche a diminué de 27 %.

Tableau 11 Nombre de stages et d'étudiants participant à des projets de recherche, CIRANO, 2006-2010

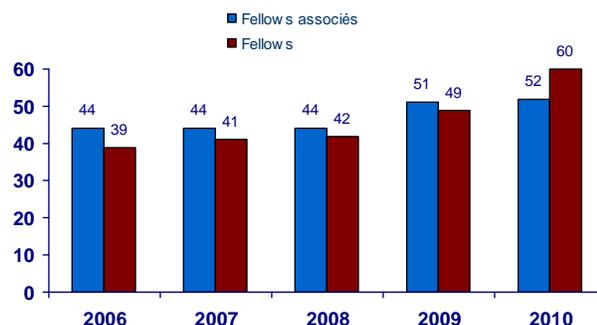
	2006	2007	2008	2009	2010
Nombre de stages	9	13	10	10	11
Nombre d'étudiants et professionnels participants à des projets de recherche	33	43	52	31	24
Total	42	56	62	41	35

Source : Requête d'information au CIRANO, MDEE, août 2010.

Mentionnons au passage que le CIRANO a donné accès à ses clients et à ses partenaires à un laboratoire d'économie expérimentale.

De la première à la dernière année évaluée, le CIRANO a regroupé une masse critique de chercheurs. En effet, le nombre de *fellows* et de *fellows* associés a augmenté au fil des ans. Les hausses les plus marquées ont eu lieu en 2009 et 2010. De 2006 à 2010, le nombre de *fellows* et de *fellows* associés a augmenté de 35 %. Le nombre total de chercheurs affiliés au CIRANO, nonobstant les statuts, a augmenté de 30 % pour la même période, passant de 125 à 162 (figure A3, annexe 1).

Figure 27 Nombre de *fellows* et de *fellows* associés au CIRANO, 2006-2010



Source : Requête d'information au CIRANO, MDEE, août 2010.

Le tableau 12 illustre les affiliations universitaires des chercheurs du CIRANO, qu'ils soient *fellows*, *fellows* associés, *fellows* invités ou chercheurs. En moyenne, on constate que plus de 50 % des chercheurs du CIRANO sont affiliés à des universités situées dans la région de Montréal au cours de la période évaluée. Cependant, on constate une augmentation des chercheurs provenant d'universités « autres » de 49 %, passant de 35 en 2006 à 52 en 2010.

Tableau 12 Diversité des affiliations des chercheurs du CIRANO, 2006-2010

Universités affiliées aux chercheurs	2006	2007	2008	2009	2010
Université de Montréal	22	24	21	22	24
HEC Montréal	26	26	26	28	29
Université McGill	13	13	13	16	16
Université Laval	14	14	14	15	15
Université Concordia	5	5	5	7	7
Université du Québec à Montréal (UQÀM)	5	5	8	9	12
Université de Sherbrooke	2	2	2	3	3
École Polytechnique de Montréal	3	3	3	3	2
Université du Québec en Outaouais	-	-	1	2	2
Autres	35	35	40	42	52
Total	125	127	133	147	162

Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

Par ailleurs, de 2006 à 2010, le CIRANO a investi près de 13 M\$ en recherche. De 2006 à 2008, les montants investis sont similaires, soit près de 3 M\$. Cependant, on constate une baisse d'environ un million de dollars en 2009 et 2010 par rapport aux trois années précédentes.

Tableau 13 Montant investi en recherche par année, CIRANO, 2006-2010

Année	Montant en M\$
2006	3,0
2007	2,9
2008	3,0
2009	1,9
2010	2,1
2006-2010	12,9

Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

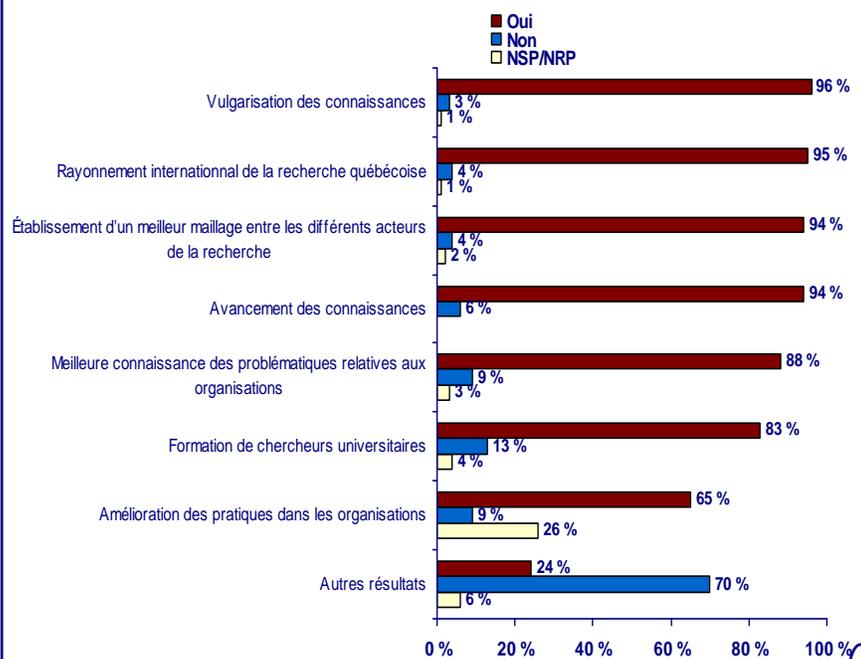
Des données de sondage nous ont permis de constater d'autres impacts du Centre sur la recherche publique et ses acteurs.

Dans un premier temps, les chercheurs ayant répondu au sondage ont été questionnés sur leur perception des retombées des produits et des services du Centre de façon générale.

Plus de 90 % des chercheurs interrogés ont affirmé que, les produits et les services du CIRANO permettent la vulgarisation des connaissances (96 %), le rayonnement international de la recherche québécoise (95 %), l'établissement d'un meilleur maillage entre les différents acteurs de la recherche (94 %) ainsi que l'avancement des connaissances (94 %).

Les chercheurs ayant répondu au sondage estiment également que les produits et les services du CIRANO permettent une meilleure connaissance des

Figure 28 Perception des retombées des activités du CIRANO sur la recherche et ses acteurs selon les chercheurs (en %, 2006-2010 (n = 83))



Source : Sondage auprès des chercheurs, MDEIE, septembre 2010.

problématiques relatives aux organisations (88 %) et la formation de chercheurs universitaires (83 %).

Dans une proportion plus faible, les chercheurs interrogés croient que les produits et les services du CIRANO permettent l'amélioration des pratiques dans les organisations (65 %). Notons que pour cet énoncé, il y a une grande proportion de non-réponse.

Dans un deuxième temps, les chercheurs ayant répondu au sondage ont été interrogés sur les résultats de leur propre collaboration avec le CIRANO. Plus de 75 % de ceux-ci ont affirmé avoir réalisé un plus grand nombre de publications scientifiques¹¹ (81 %) et avoir réalisé de nouveaux projets de recherche (78 %). Aussi, leur expertise aurait été davantage sollicitée (77 %).

Entre 60 % et 70 % des chercheurs interrogés considèrent qu'ils ont connu un plus grand prestige dans la communauté scientifique au Québec (68 %), qu'ils ont participé à un ou plusieurs projets multidisciplinaires (68 %). Ils ont aussi mentionné qu'ils ont connu un plus grand prestige auprès de la communauté d'affaires, y compris le secteur public (62 %), des invitations à des conférences, à titre de conférencier (61 %) ainsi qu'un plus grand prestige dans la communauté scientifique internationale (60 %).

Les 50 % des chercheurs sondés ont répondu que leur collaboration avec le CIRANO leur a donné un accès privilégié à des terrains d'études ou d'expérimentation.

Enfin, rappelons que le nombre de publications scientifiques a doublé de 2006 à 2010, passant de 35 à 71 (tableau 6, critère 5). En moyenne, 54 publications scientifiques par année ont été livrées.

Figure 29 Perception des retombées des activités du Centre pour les chercheurs associés au CIRANO (en %, 2006-2010 (n = 82))



Source : Sondage auprès des chercheurs, MDEE, septembre 2010.

¹¹ Marge d'erreur de ± 10,1 %.

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS : LES RÉSULTATS ATTENDUS SONT ATTEINTS

Les activités du CIRANO ont contribué au développement d'un pôle d'expertise québécoise dans les domaines de recherche du CIRANO. De 2006 à 2010, le nombre de *fellows* et de *fellows* associés a augmenté de 35 %. On constate également une diversification des affiliations des chercheurs du CIRANO au fil du temps, avec une augmentation des chercheurs « autres ». Cependant, le nombre de stages ainsi que le nombre d'étudiants participant à des projets de recherche a diminué de 17 %.

Les données issues du sondage ont aussi indiqué la présence de retombées scientifiques appréciables, tant sur la recherche et ses acteurs que pour les chercheurs affiliés au CIRANO. Enfin, au cours de la période évaluée, un montant de 12,9 M\$ a été investi en recherche et le nombre de publications scientifiques a doublé.

6.3 Critère 12 : Les autres retombées sociales et économiques pour le Québec

Les cibles

Il est attendu :

- Des retombées socioéconomiques évidentes.

Au cours de la période évaluée, en moyenne, 37 emplois ont été maintenus (ou créés) au CIRANO par année. Chez les partenaires, 54 emplois auraient été maintenus ou créés de 2007 à 2010.

Tableau 14 Nombre d'emplois directs et indirects créés ou maintenus, CIRANO, 2006-2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Emplois directs créés ou maintenus (CIRANO)	33	43	52	31	24
Emplois indirects créés ou maintenus (chez les partenaires)	N/D	13	16	13	12
Nombre d'étudiants ayant obtenu un emploi à la suite de leur passage au CIRANO	N/D	10	10	8	7
Total	33	56	68	44	36

Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

Notons que 35 étudiants auraient obtenu un emploi à la suite de leur passage au CIRANO.

Le CIRANO a des partenaires gouvernementaux et corporatifs qui sont de grands donneurs d'ordre. Cela peut permettre au CIRANO, par l'entremise de ses projets et de ses activités, d'éclairer les décisions et les façons de faire de ces derniers et donc, ultimement, de participer à des retombées socioéconomiques au Québec et ailleurs.

Dans le formulaire lui étant adressé, le CIRANO a indiqué, à titre d'exemple, la participation de quelques-uns de ses chercheurs affiliés à plusieurs comités ministériels. Ces comités portaient par exemple sur la santé, la tarification des services publics, l'aide régionale, l'aide aux entreprises, les finances publiques, etc. Le CIRANO a mentionné que ces comités et les études qui les ont sous-tendus sont de nature à améliorer la productivité et l'état de l'économie du Québec.

Aussi, certains travaux du Centre auraient été largement repris par le gouvernement du Québec et du Canada pour appuyer de nouvelles politiques. Par exemple, les travaux concernant les travailleurs âgés, les entreprises d'insertion, la formation des travailleurs, le

capital humain, le marché du travail et le décrochage scolaire auraient été, selon le CIRANO, fortement repris, aussi bien par le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (MESS) que par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC).

APPRÉCIATION DES RÉSULTATS : LES RÉSULTATS ATTENDUS SONT ATTEINTS

Pendant la période évaluée, les projets et les activités du CIRANO ont contribué au maintien et à la création d'emplois. Par l'entremise de ses partenariats, de ses projets de recherche ou des activités auxquels il a participé, le CIRANO a également contribué à des retombées socioéconomiques, surtout à l'échelle nationale.

7.1 Les attentes de la convention MDEIE et les actions entreprises par le CIRANO

La convention de subvention 2006-2011 conclue avec le MDEIE précise plusieurs attentes spécifiques à l'organisme. Les moyens mis en œuvre par le CIRANO pour satisfaire ces attentes font l'objet de ce chapitre. Le format utilisé est le suivant : un rappel de l'attente figurant en annexe de la convention, suivi d'une présentation de la réponse qui a été transmise par le CIRANO à l'égard des actions prises pour satisfaire cette attente.

Rappelons que les attentes spécifiques du MDEIE à l'égard du CIRANO ont pour but de favoriser son développement à titre de centre de liaison et de transfert et la réalisation de sa mission.

Attente 1 : La corporation doit déposer auprès du Ministre des propositions visant à s'assurer que ses activités de liaison et de transfert répondent mieux aux besoins de sa clientèle non-partenaire des secteurs privé et public.

Le CIRANO a fourni chaque année sa programmation scientifique au MDEIE.

Attente 2 : La corporation doit soumettre au Ministre un plan montrant les actions qu'elle prévoit réaliser pour rejoindre davantage les PME, incluant le recours possible à une cotisation annuelle moins élevée pour ces dernières.

Comme mentionné ci-dessus, le CIRANO a fourni chaque année sa programmation scientifique au MDEIE. Le CIRANO n'a pas, de façon volontaire, modifier son mode de cotisation annuelle afin de permettre aux PME de devenir partenaire. Le Centre a plutôt choisi de donner accès aux PME à ses produits de liaison et de transfert gratuitement, notamment grâce à une diffusion plus large de ces derniers.

Attente 3 : La corporation doit mettre en place une fonction de veille générique au sein de sa structure afin d'améliorer son processus de collecte, d'analyse et de diffusion d'information destinée aux organisations et entreprises du Québec, incluant les PME.

Dans la définition de leur métier, les chercheurs font de la veille générique constante. Le CIRANO fait un suivi de ses statistiques Internet dans le but de valider l'impact de la diffusion par ce média.

Attente 4 : La corporation doit revoir le mode de sélection de ses projets de recherche réalisés sans contrat afin d'accorder plus d'importance aux besoins de ses partenaires.

La programmation scientifique est présentée et discutée avec les partenaires lors de conseils d'administration durant lesquels ces derniers font part de leurs intérêts de recherche. Le président et les vice-présidents ont des rencontres régulières avec les partenaires pour discuter de leurs préoccupations. Ces modes de rencontres (formels et informels) permettent aux chercheurs de mieux comprendre les besoins des partenaires et ainsi de proposer des projets de recherche, dont certains seront réalisés sans contrat.

8.1 Les principaux résultats

Le tableau suivant propose une synthèse des constats de l'évaluation et une appréciation des résultats obtenus par le CIRANO.

Tableau 15 Résultats obtenus par le CIRANO du 1^{er} juin 2005 au 31 mai 2010

Légende : Cible non atteinte : ☒ Cible partiellement atteinte : ≈ Cible atteinte : ☑	
Évaluation de la pertinence	
<p>Critère 1 : La demande pour l'offre de produits et de services du CIRANO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une légère augmentation du nombre de partenaires, passant de 28 en 2006 à 30 en 2010. - Une augmentation du nombre de chercheurs affiliés au Centre de 30 %. - Une augmentation du nombre de projets en cours et terminés (85 %) et un maintien du nombre de nouveaux projets. - En moyenne, un taux de renouvellement des membres de 93 %. 	☑
<p>Critère 2 : Les sources de financement de l'organisme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une contribution financière provenant majoritairement d'autres partenaires que le MDEIE. - Une augmentation des revenus autonomes de 6,8 % et des revenus externes de 11 % de 2006 à 2010. - En moyenne, 87 % des coûts des projets sont financés par les partenaires du CIRANO. 	☑
<p>Critère 3 : Mesure de l'implication d'autres partenaires financiers</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un effet de levier moyen de 2,72. En excluant les contributions en nature, l'effet de levier moyen s'élève à 1,80. - Un taux d'autofinancement moyen de 64 %. 	☑
<p>Critère 4 : La valeur ajoutée de l'organisme pour le Québec</p> <ul style="list-style-type: none"> - De faibles risques de concurrence avec le secteur privé ou de duplication avec d'autres organismes du système québécois d'innovation en raison de la mission de liaison et de transfert du CIRANO et de ses partenariats. - Des forces et des caractéristiques distinctives du CIRANO ont été identifiées par les répondants aux sondages. 	☑
Évaluation de l'efficacité	
<p>Critère 5 : Le dénombrement des activités, des produits et services</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des activités ont été réalisées dans les trois volets de la mission d'un CLT, soit en liaison, en veille et en recherche et transfert. - Un niveau d'activités qui se maintient au fil des ans. - Une légère augmentation du nombre d'activités par professeur-chercheur. 	☑
<p>Critère 6 : L'adéquation entre les projets réalisés et les objectifs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aucune activité, par exemple un contrat de recherche, n'a été réalisée directement auprès d'une ou de plusieurs PME. - Des activités qui visaient indirectement les PME et les régions ont été réalisées et ont été en augmentation au cours de la période évaluée. 	≈
<p>Critère 7 : La satisfaction de la clientèle à l'égard des produits et des services</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un taux de satisfaction de 87 % des clients et des partenaires qui ont répondu au sondage à l'égard des produits et des services reçus. - Un taux de satisfaction de 92 % des chercheurs interrogés à l'égard de leur collaboration avec le CIRANO. 	☑
<p>Critère 8 : Les pratiques de transfert</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le CIRANO a fait un usage régulier de pratiques de transfert adéquates et variées. - Les chercheurs affiliés au CIRANO ont indiqué que le Centre a utilisé la majorité des pratiques de transfert attendues. 	☑
<p>Critère 9 : Les partenariats avec d'autres acteurs et la gouvernance de l'organisme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aucun partenariat ou aucune collaboration avec des organismes de liaison et de transfert, par exemple d'autres CLT ou des CCTT. 	≈

<ul style="list-style-type: none"> - La présence de partenariats avec d'autres acteurs du système québécois d'innovation, surtout avec des centres de recherche universitaires et les universités, mais aussi avec d'autres acteurs québécois et internationaux. - Un conseil d'administration représentatif du marché et de la clientèle. 	
Évaluation des impacts	
Critère 10 : Les impacts des activités de l'organisme sur l'innovation des organisations clientes et des partenaires	
<ul style="list-style-type: none"> - Plus de la majorité des clients et les partenaires du CIRANO (83 %) ont estimé avoir amélioré leur capacité d'innovation après avoir bénéficié des produits et des services du CIRANO. - Les clients et les partenaires interrogés ont indiqué s'être approprié de nouvelles connaissances générales (83 %) et avoir amélioré leurs connaissances sur des problématiques organisationnelles (79 %). Les 59 % d'entre eux ont mentionné s'être appropriés de nouveaux savoir-faire, de nouvelles expertises ou de nouvelles façons de faire. - Quatre cas à succès illustrent les retombées que peuvent avoir les activités du CIRANO sur sa clientèle. 	☑
Critère 11 : Les impacts des activités du Centre sur la recherche publique et ses acteurs	
<ul style="list-style-type: none"> - Une augmentation du nombre de <i>fellows</i> et de <i>fellows</i> associés de 35 % et une diversification des affiliations universitaires de l'ensemble des chercheurs affiliés au CIRANO. - Une diminution du nombre de stages et du nombre d'étudiants participant à des projets de recherche. - Des données de sondage indiquant la présence de retombées scientifiques sur la recherche publique et ses acteurs, entre autres pour les chercheurs affiliés au CIRANO. - Un investissement de près de 13 M\$ en recherche et un nombre de publications scientifiques ayant doublé. 	☑
Critère 12 : Les autres retombées sociales et économiques pour le Québec	
<ul style="list-style-type: none"> - Une participation au maintien et à la création d'emplois au CIRANO et ailleurs. - Des retombées à l'échelle nationale. 	☑

8.2 Les réponses aux questions de l'évaluation

1. L'organisme répond-il à un besoin d'aide à l'innovation ?

Au cours de la période évaluée, le CIRANO a répondu à un besoin d'aide à l'innovation en raison de la persistance d'une demande pour l'offre de produits et de services du Centre. De 2006 à 2010, on constate un maintien du taux de renouvellement du *membership* et du nombre de nouveaux projets ainsi qu'une augmentation du nombre de partenaires, du nombre de projets en cours ou terminés et du nombre de chercheurs affiliés au Centre. Les indicateurs financiers démontrent l'intérêt du marché pour la réalisation de projets ou d'activités au CIRANO. Les sources de financement du Centre sont variées puisque la majorité des contributions financières proviennent d'autres partenaires que le MDEIE et que près de 90 % des coûts des projets sont financés par ceux-ci. De 2006 à 2010, les revenus autonomes de l'organisme ont été en hausse de 6,8 %, l'effet de levier moyen a été de 2,72 et le taux d'autofinancement moyen de 64 %.

Le CIRANO ne duplique pas la mission d'autres organismes du système québécois d'innovation déjà soutenus par le gouvernement. Cependant, de faibles risques de concurrence **demeurent** avec d'autres acteurs publics ou privés. Ces risques sont réduits en raison des partenariats entretenus par le CIRANO. Les résultats aux sondages qui ont été administrés auprès des clients, des partenaires et des chercheurs affiliés confirment la valeur ajoutée du CIRANO. En effet, 83 % des clients et des partenaires et 90 % des

chercheurs ont estimé les produits, les activités et les services du CIRANO uniques ou complémentaires à ceux d'autres organismes du système québécois d'innovation. L'utilité des produits et des services du CIRANO est également évidente pour les clients et les partenaires ainsi que pour les chercheurs affiliés au Centre. Ces derniers ont été en mesure d'identifier les caractéristiques distinctives du CIRANO : son expertise, ses domaines de recherche et son bassin de chercheurs.

2. L'organisme répond-il aux objectifs du gouvernement ?

Le CIRANO répond aux objectifs du gouvernement en majeure partie. Chaque année, des produits, des services et des activités ont été réalisés dans les trois volets de la mission d'un CLT, soit en liaison, en veille et en recherche et transfert. Le niveau d'activités du Centre et des chercheurs affiliés a augmenté au fil des ans. Or, les activités de liaison et de transfert indirectes visant les PME et les régions ont été en augmentation, mais aucune activité directe, par exemple un contrat de recherche, n'a eu lieu au cours de la période évaluée.

Plus de la majorité des clients et des partenaires (87 %) et des chercheurs (92 %) sont satisfaits ou très satisfaits de l'ensemble des produits et des services reçus du CIRANO.

Des pratiques de transfert adéquates et variées ont été utilisées régulièrement par le CIRANO. Les chercheurs interrogés lors du sondage ont confirmé cette réalité.

Le CIRANO n'a pas collaboré avec des organismes de liaison et de transfert, comme d'autres CLT ou des CCTT. En revanche, il a entretenu des partenariats et a collaboré avec plusieurs autres acteurs du système québécois d'innovation, principalement des universités et des centres de recherche universitaires. Des collaborations ont eu lieu avec des acteurs internationaux. Le conseil d'administration du Centre est également représentatif du marché et de la clientèle.

Enfin, le Centre indique avoir posé des actions afin de répondre aux attentes de la convention de subvention conclue avec le MDEIE.

3. Les impacts visés ont-ils été atteints ?

Les impacts visés ont été atteints. Les clients et les partenaires du CIRANO qui ont répondu au sondage ont mentionné avoir amélioré leur capacité d'innovation (83 %). Spécifiquement, ils ont indiqué s'être approprié de nouvelles connaissances générales (83 %), avoir amélioré leurs connaissances sur des problématiques organisationnelles (79 %) et, dans une moindre mesure, s'être approprié de nouveaux savoir-faire, de nouvelles expertises ou de nouvelles façons de faire (59 %). Quatre cas à succès ont également montré les impacts que pouvaient avoir les activités du CIRANO sur ses clients et ses partenaires.

Les activités du CIRANO ont contribué au développement d'un pôle d'expertise dans ses domaines de recherche. De 2006 à 2010, il y a eu une augmentation du nombre de *fellows* et de *fellows* associés, du nombre de publications scientifiques ainsi qu'une diversification des affiliations universitaires des chercheurs. Cependant, il y a eu une baisse du nombre de stages et du nombre d'étudiants participant à des projets de recherche. Les chercheurs interrogés au sondage ont identifié des impacts que peut avoir le CIRANO sur la recherche publique et ses acteurs en général ainsi que pour eux-mêmes. L'investissement en recherche au CIRANO représente un montant total de 12,9 M\$ pour la période évaluée.

Enfin, le CIRANO a participé au maintien et à la création d'emplois au Centre et ailleurs. Ses travaux de recherche ont eu des retombées socioéconomiques, principalement en matière de prise de décision gouvernementale ou corporative.

DOCUMENTATION CONSULTÉE

Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, *Plan d'affaires 2008-2009*, Montréal, 2008.

Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, *Rapport annuel 2005-2006*, Montréal, 2006.

Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, *Rapport annuel 2006-2007*, Montréal, 2007.

Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, *Rapport annuel 2007-2008*, Montréal, 2008.

Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, *Rapport annuel 2008-2009*, Montréal, 2009.

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

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, *Cadre d'évaluation de la performance du CIRANO*, Québec, 2006.

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, *Convention de subvention 2006-2011 entre le MDEIE et le CIRANO*, Québec, 2006.

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, *Politique québécoise de la science et de l'innovation*, Québec, 2001.

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, *Rapport d'évaluation de la performance du CIRANO*, Québec, 2006.

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, *Rapport d'évaluation de la performance du CIRANO*, Québec, 2001.

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, *Rapport d'évaluation du Programme de soutien à la valorisation et au transfert*, Québec, 2010.

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, *Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation*, Québec, 2006.

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation, *Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation*, Québec, 2010.

Organisation de coopération et de développement économiques, *Manuel d'Oslo*, 3^e édition, Paris (France), 2005.

Sources Internet

Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (Consulté en mai et juin 2010), *Site Internet de l'organisme* [en ligne] : <http://www.cirano.qc.ca/>.

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (Consulté en mai 2010), *Programme de soutien à la valorisation et au transfert (PSVT) – volet 1* [en ligne] : <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/index.php?id=7068>.

Réseau québécois en innovation sociale (RQIS) : <http://www.uquebec.ca/ptc/rqis/>.

Partenaires (ou membres)

Les partenaires désignent les organisations ayant investi des argents dans des projets ou des activités du CIRANO, pour recevoir un livrable sous la forme de produits ou de services. Les partenaires excluent les organismes gouvernementaux ayant consenti des subventions au CIRANO. Les partenaires du CIRANO participent à toutes les étapes de ses activités. Ils composent son conseil d'administration, ils aident à définir la programmation du Centre. Ils participent aux différents comités qui orientent l'ensemble des activités et, dans le cas des entreprises, ils contribuent à son financement par leur cotisation. Ils sont issus du milieu des affaires, des milieux universitaires et gouvernementaux.

Transfert

Le terme est générique, il désigne le transfert, effectué par le Centre, de l'ensemble des connaissances, des pratiques, de l'expertise (savoir-faire), et des techniques, dans un domaine particulier, vers les organisations clientes.

Fellow

« Le *fellow* du CIRANO est un professeur-chercheur de haut niveau, agrégé ou titulaire, normalement rattaché à l'une ou l'autre des institutions universitaires partenaires, qui manifeste le goût de participer activement à un centre qui a pour double mission d'exceller autant dans l'avancement des connaissances que dans leur transfert efficace au sein des institutions et des organisations. Le fellow du CIRANO poursuit la majorité de ses activités de recherche à l'intérieur des thèmes actuels de recherche du CIRANO. »

Fellow associé

« Le *fellow associé* du CIRANO est également un professeur-chercheur de haut niveau rattaché à une institution universitaire partenaire ou non-partenaire du CIRANO. Il participe activement à des projets. Sa présence physique et son implication au CIRANO sont limitées, soit parce qu'il provient d'une institution hors Québec ou que la majorité de ses activités de recherche ne concernent pas en priorité les thèmes actuels de recherche du CIRANO. Auparavant, ce statut était uniquement réservé aux professeurs-chercheurs hors Québec. Son élargissement permet d'avoir accès entre autres à des chercheurs de disciplines connexes qui apportent à nos projets des points de vue complémentaires. »

Fellow invité

« Le *fellow invité* du CIRANO est un professionnel, un gestionnaire ou un chercheur de grande qualité, issu du milieu des affaires, qui contribue aux activités de transfert du Centre, en collaboration avec les chercheurs universitaires affiliés au CIRANO. En 2005-2006, les premières nominations ont été faites dans cette catégorie. »

Chercheur

« Le statut de *chercheur* est réservé aux jeunes professeurs-chercheurs qui commencent une carrière universitaire ou de recherche et qui sont susceptibles de devenir, soit *fellows*, ou *fellows associés*. »

PME (petites et moyennes entreprises)

Dans ce document, le terme « PME » désigne toute entreprise de 250 employés ou moins, sans tenir compte de son chiffre d'affaires ou de la valeur de ses actifs.

Cibles associées à chacun des critères d'évaluation

Pour chaque critère, les cibles présentées sont le fruit d'une lecture de la convention de subvention et des précédents rapports d'évaluation de la performance du CIRANO. Sauf avis contraire, la présentation des indicateurs est faite sur une base annuelle, afin de dresser l'évolution historique. En revanche, les cibles ont été établies pour cinq ans.

Innovation

« Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures. » (OCDE, 2005)

Innovation d'organisation

« Une innovation d'organisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du travail ou les relations extérieures de la firme. » (OCDE, 2005)

Innovation sociale

« Toute approche, pratique, intervention ou encore tout produit ou service novateur ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations ou des communautés et dont la mise en œuvre résout un problème ou répond à un besoin ou à une aspiration.

L'innovation sociale se distingue par quatre aspects : émerge d'un désir de sortir des pratiques courantes, fait appel à la mobilisation d'une diversité de connaissances et de compétences, implique une rétroaction et exige une appropriation. » (RQIS)

Contrats de recherche

Les contrats de recherche sont financés par les partenaires du CIRANO (ou des partenaires potentiels) et ont pour objectif de répondre à une problématique propre aux partenaires ayant commandé l'étude. L'étude, qui fera l'objet soit d'un rapport de projet (publiable ou non selon les termes de confidentialité y étant associés) soit d'une application, est transférée aux partenaires. Un contrat de recherche peut générer plus d'un projet de recherche.

Projets de recherche

Les projets de recherche sont généralement (mais non exclusivement) financés par des fonds académiques (généralement issus des universités partenaires) et ont pour objectif de valider des modèles théoriques, notamment grâce à l'utilisation du laboratoire d'économie expérimentale du CIRANO. Les expériences réalisées permettent de répondre à des problématiques soulevées par la communauté scientifique, les partenaires, etc.

Un autre moyen de validation est basé sur des données d'enquêtes publiques ou privées. Les résultats des projets de recherche sont publiés aussi bien à travers les cahiers scientifiques du CIRANO qu'à travers les publications de transfert telles que les rapports bourgogne, les documents pour discussion, les notes CIRANO, etc.

Projets de transfert

Les projets de transfert sont majoritairement financés par les fonds propres du CIRANO et ont pour objectif de desservir au mieux l'ensemble de la clientèle du CIRANO. Ces projets de transfert peuvent prendre plusieurs formes : textes et bulletins vulgarisés, conférences et séminaires, applications informatiques, WebEvents et Podcasts et interventions dans les médias.

Organismes de liaison et de transfert (volet 1 du PSVT)

- *Centres de liaison et de transfert* : des centres qui contribuent à la diffusion et au transfert vers les organisations et les entreprises des connaissances produites dans les universités.
- *Centres collégiaux de transfert de technologie* : des centres qui offrent des services de développement technologique, d'information, de formation et de soutien technique pour le compte d'entreprises, d'organismes à but non lucratif et d'organismes parapublics ou municipaux.
- *Organismes de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS)* : des organismes qui rapprochent les chercheurs universitaires des utilisateurs des résultats de la recherche en sciences humaines.
- *Sociétés de valorisation* : des organismes qui sont constitués en sociétés en commandite ou incorporés selon le cas, pour lesquelles les commanditaires ou les partenaires sont des établissements d'enseignement, les centres de recherche et les centres hospitaliers affiliés à ces établissements. Chaque société valorise et commercialise exclusivement les résultats de la recherche de ses commanditaires, et chaque commanditaire a l'assurance que le potentiel technique et commercial des fruits de sa recherche sera évalué par la société.
- *Composantes Université du Québec* : chacune des composantes de l'Université du Québec située en région a signé une convention avec le MDEIE venant encadrer la réalisation d'un plan d'action et s'est vu allouer le financement nécessaire pour poursuivre son mandat d'accompagnement de ses chercheurs dans la valorisation de leurs résultats de recherche.

Effet de levier annuel et moyen

L'effet de levier est un indicateur composite construit à partir de la combinaison des éléments suivants :

1. Les contributions du MDEIE.
2. Les contributions en espèces et en nature (prêt de personnel, de matériel, etc.) d'autres partenaires et de la clientèle.
3. Les revenus autonomes de l'organisme et ses autres revenus.

L'effet de levier est calculé selon la formule : $(2 + 3) / 1$.

Taux d'autofinancement annuel et moyen

L'effet de levier ne permet pas d'illustrer la proportion occupée par les subventions reçues du gouvernement du Québec dans le chiffre d'affaires de l'organisme. Pour tenir compte de cet aspect, le taux d'autofinancement est calculé.

L'indicateur est un composite construit en considérant :

1. Les revenus totaux indiqués dans les états financiers.
2. Le financement reçu du gouvernement du Québec.
3. Les revenus autonomes de l'organisme et ses autres revenus.

Le taux d'autofinancement est calculé selon la formule : $(3 / 1) * 100$.

Part des budgets des projets financée par les membres et les partenaires

Cet indicateur est un indicateur composite construit à partir de la combinaison des éléments suivants :

1. Les coûts des projets assumés par le CIRANO.
2. Les coûts des projets assumés par les clients et les partenaires.
3. Les coûts totaux des projets.

La part des coûts des projets financée par les membres et les partenaires est calculée selon la formule : $(2 / 3) * 100$.

Taux de progression du nombre de chercheurs affiliés

Cet indicateur est calculé de la façon suivante : $[(\text{nombre de chercheurs affiliés de l'année présente} / \text{nombre de chercheurs affiliés de l'année précédente}) / \text{nombre de chercheurs affiliés de l'année précédente}] * 100$.

Répartition du nombre d'activités et de publications par chercheurs affiliés

Cet indicateur est un composite, construit en considérant les éléments suivants :

1. Le nombre de publications scientifiques.
2. Le nombre d'activités de diffusion d'information.
3. Le nombre de contrats de recherche.
4. Le nombre d'autres activités, produits et services de liaison et de diffusion d'information.
5. Le nombre de chercheurs affiliés au CIRANO.

La répartition du nombre d'activités et de publications par chercheurs affiliés est calculée selon la formule : $(1 + 2 + 3 + 4 / 5)$.

Répartition des revenus selon les activités de liaison et de transfert

Cet indicateur est un composite, construit en considérant les éléments suivants :

1. Les revenus d'activités de recherche, de veille et de transfert.
2. Les revenus d'activités de liaison et de diffusion.
3. Les autres revenus autonomes.
4. Les revenus autonomes totaux.

La répartition des revenus selon les activités de liaison est calculée selon la formule : $(2 / 4) * 100$.

La répartition des revenus selon les activités de recherche, de veille et de transfert est calculée selon la formule : $(1 / 4) * 100$.

Part des frais d'administration et de gestion dans le chiffre d'affaires

Les frais d'administration et de gestion excluent les frais d'infrastructures. Il est un indicateur composite, construit en considérant :

1. Les dépenses pour les frais administratifs et de gestion (incluant la gestion de projets).
2. Les autres dépenses pour le fonctionnement (incluant les frais d'infrastructures).
3. Le budget global d'opération.

La part des frais d'administration et de gestion est calculée selon la formule : $(1 / 3) * 100$.

Montant investi en recherche par année

Il s'agit des montants alloués pour les projets de recherche (transfert).

Tableau A1 Rendement du sondage auprès des clients et des partenaires du CIRANO

Disposition finale	Nombre de numéros
A Numéros invalides	
▪ Fax	1
▪ Autre	7
▪ Discontinué	11
▪ Double	7
B Non résolus	
▪ Non disponibles avant la fin du sondage	9
▪ Pas de réponse	18
C Non éligible	
▪ Personne de ce nom	9
▪ Non éligible	2
D Sans réponse, éligibles	
▪ Refus catégoriques	7
E Entrevues complétées	
▪ Complétées	29
TOTAL	100

Source : Sondage auprès des clients et des partenaires, MDEIE, septembre 2010.

Tableau A2 Rendement du sondage auprès des chercheurs affiliés au CIRANO

Disposition finale	Nombre de numéros
A Numéros invalides	
▪ Fax	2
▪ Hors services	13
▪ Autre	10
B Non résolus	
▪ Non disponibles avant la fin du sondage	5
▪ Rendez-vous	0
▪ Pas de réponse	24
C Non éligible	
▪ Personne de ce nom	13
▪ Non éligible	11
D Sans réponse, éligibles	
▪ Refus	5
E Entrevues complétées	
▪ Complétées	83
TOTAL	166

Source : Sondages auprès des chercheurs, MDEIE, septembre 2010.

Tableau A3 Taux de renouvellement annuel du *membership*, CIRANO, 2006-2010

2006	96 %
2007	81 %
2008	97 %
2009	94 %
2010	97 %

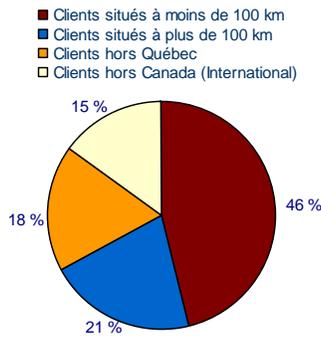
Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

Tableau A4 Caractéristiques distinctives du CIRANO selon les chercheurs, les clients et les partenaires (en %), 2006-2010

Caractéristiques distinctives	Clients et partenaires (n = 24) (en %)			Chercheurs (n = 75) (en %)		
	Oui	Non	NSP/NRP	Oui	Non	NSP/NRP
Expertise	91,7	0,0	8,3	88,8	8,0	3,2
Bassin de chercheurs	83,3	8,3	8,3	89,1	6,6	4,3
Domaines de recherche	79,2	8,3	12,5	84,3	14,4	1,4
Activités	58,3	29,2	12,5	84,0	5,9	10,1
Objectifs généraux de liaison et de transfert	58,3	29,2	12,5	-	-	-
Documents de transfert	-	-	-	74,1	11,1	14,8
Fonctionnement	50,0	29,2	20,8	71,7	13,6	14,7
Autres	41,7	54,2	4,2	33,8	62,2	4,1

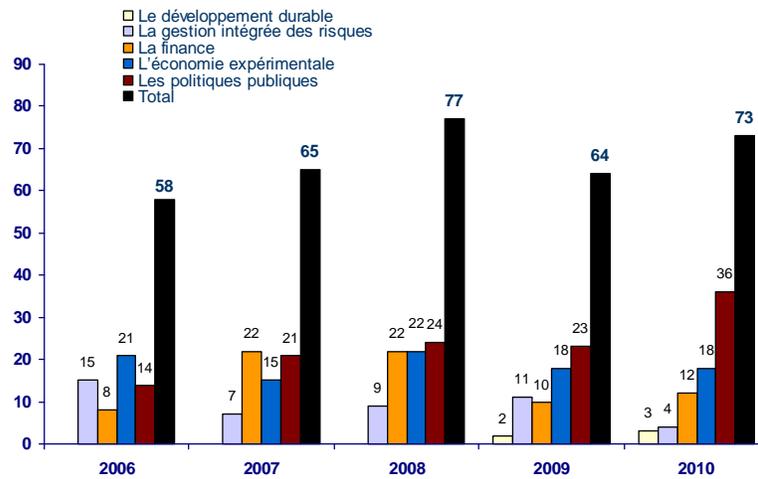
Sources : Sondages auprès des clients, des partenaires et des chercheurs, MDEIE, septembre 2010.

Figure A1 Répartition moyenne de la clientèle du CIRANO selon la provenance géographique (en %), 2006-2010



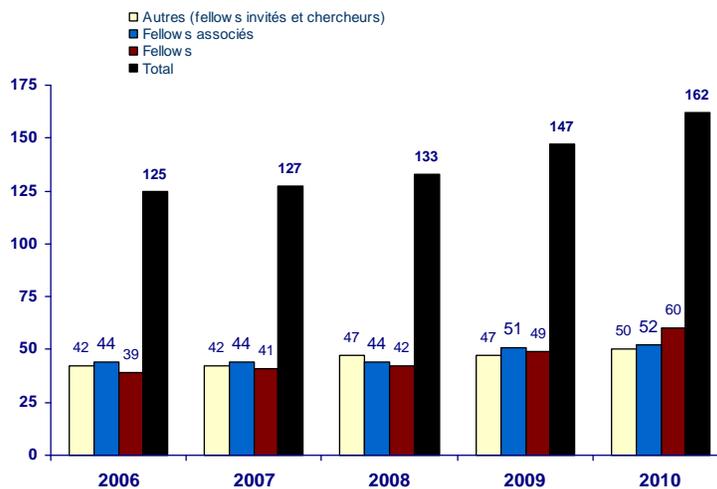
Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

Figure A2 Évolution du nombre de contrats de recherche selon le domaine, CIRANO, 2006-2010



Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

Figure A3 Évolution du nombre de chercheurs affiliés au CIRANO, 2006-2010



Source : Requête d'information au CIRANO, MDEIE, août 2010.

ANNEXE 2 PORTEFEUILLE D'INDICATEURS ET SOURCES DE DONNÉES

Critères d'évaluation de la performance du CIRANO et indicateurs de résultats	Sondage	Formulaire et entrevue	Requête d'infos
Critère 1 : La demande pour l'offre de produits et de services			
1. Le nombre de membres et de partenaires corporatifs et universitaires			✓
2. Le taux de progression du nombre de chercheurs affiliés			✓
3. Le nombre de projets de recherche réalisés et mis en œuvre par année (nouveaux, anciens, en continu, etc.)			✓
4. La participation des partenaires corporatifs aux contrats de recherche du CIRANO			✓
5. Le taux de renouvellement du <i>membership</i> et du partenariat corporatif par année			✓
6. Le nombre de participants aux activités de l'organisme (colloques, conférences, etc.)			✓
Critère 2 : Les sources de financement de l'organisme			
7. Revenus de l'organisme			✓
8. Part des coûts des projets financée par les partenaires			✓
Critère 3 : Mesure de l'implication des partenaires			
9. Effet de levier annuel et moyen			✓
10. Taux d'autofinancement annuel et moyen			✓
Critère 4 : La valeur ajoutée de l'organisme pour le Québec			
11. Positionnement dans la chaîne québécoise de l'innovation	✓	✓	
12. Caractéristiques distinctives de l'organisme	✓	✓	
13. Utilité du rôle et des activités de l'organisme selon les organisations clientes et les partenaires	✓		
14. Répartition de la clientèle selon la provenance géographique			✓
Critère 5 : Le dénombrement des activités, des produits et des services			
15. Dénombrement des activités, des produits et des services de liaison, de veille et de transfert			✓
16. Répartition des revenus selon les activités de liaison et de transfert (en %)			✓
Critère 6 : L'adéquation entre les projets réalisés et les objectifs			
17. Le nombre de projets pouvant avoir une influence sur la relation entre les partenaires et la clientèle catégorisée PME ou en région			✓
18. Le nombre d'activités de liaison et de transfert visant les PME et les régions			✓
Critère 7 : La satisfaction de la clientèle à l'égard des produits et des services			
19. Taux de satisfaction de la clientèle des partenaires et des membres	✓		
20. Taux de satisfaction de la clientèle des chercheurs affiliés au CIRANO	✓		
Critère 8 : Les pratiques de transfert			
21. Inventaire des pratiques de transfert utilisées			✓
Critère 9 : Les partenariats avec d'autres acteurs et la gouvernance de l'organisme			
22. Inventaires des partenaires (privés, publics et autres)			✓
23. Composition du conseil d'administration		✓	✓
24. Part des frais d'administration et de gestion dans le chiffre d'affaires			✓
Critère 10 : Les impacts des activités de l'organisme sur l'innovation des organisations clientes et les partenaires			
25. Taux de la clientèle membre ayant amélioré sa capacité d'innovation	✓		
26. Appropriation de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire par la clientèle membre et les partenaires	✓		
27. Description de cas à succès		✓	
Critère 11 : Les impacts des activités du Centre sur la recherche publique et ses acteurs			
28. Le nombre d'employés selon la catégorie			✓
29. Le nombre de stages et d'étudiants participant à des projets de recherche du CIRANO, par année			✓
30. Le nombre de <i>fellows</i> et <i>fellows</i> associés			✓
31. La diversité des affiliations des chercheurs du CIRANO			✓
32. Perception des chercheurs associés des retombées des activités du Centre	✓		
33. Montant investi en recherche, par année			✓
Critère 12 : Les autres retombées sociales et économiques pour le Québec			
34. Contribution à la création et au maintien d'emplois			✓
35. Contribution à la création d'organismes			✓
36. Retombées nationales ou régionales		✓	



ÉVALUATION 2010 DE LA PERFORMANCE DU CIRANO ENQUÊTE AUPRÈS DES CLIENTS ET DES PARTENAIRES

Population étudiée :

Organisations partenaires du CIRANO issues du milieu des affaires, gouvernemental et universitaire et participant à toutes les étapes de ses activités, soit le conseil d'administration, définition de la programmation du CIRANO, comité d'orientation des activités et cotisations (pour les entreprises).

Organisations clientes du CIRANO, ayant payé ou non une cotisation de membre et ayant eu recours aux services du Centre au cours de la période évaluée.

MESSAGE D'INTRODUCTION DE L'ENQUÊTEUR

Bonjour, mon nom est _____ de la firme _____. J'aimerais parler à M. Mme _____ . Dans le cadre de l'évaluation de la performance du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), nous effectuons une étude pour le compte du ministère du Développement économique, de l'Innovation, et de l'Exportation (MDEIE). Le Ministère subventionne le CIRANO dans le but d'appuyer ses activités de liaison, de veille et de transfert dans le domaine de la recherche et l'analyse des organisations.

Au cours des cinq dernières années, vous avez été partenaire client du CIRANO. Nous souhaiterions savoir si vous avez été satisfait de votre partenariat et des services reçus de l'organisation et en connaître les impacts.

Acceptez-vous de répondre au sondage ? Cela prendra environ 15 minutes.

(Si non) Accepteriez-vous de répondre au sondage à un autre moment ?

(Si non) Je vous remercie.

Si oui :

Jour : _____

Heure : _____

(Ou encore, si on vous demande de communiquer avec une autre personne) À quel moment puis-je le/la rappeler ?

Jour : _____

Heure : _____

MESSAGE DE FIN D'INTRODUCTION ÉMIS PAR L'ENQUÊTEUR

Les informations recueillies lors de ce sondage demeureront strictement anonymes. Elles serviront exclusivement à des fins statistiques et ne seront publiées que sous forme agrégée. Il sera donc impossible de vous identifier (ou d'identifier votre organisation) lors de la présentation des résultats de l'enquête. Par ailleurs, l'accès aux données de l'enquête est restreint aux personnes réalisant le sondage et aux évaluateurs du MDEIE. Toutes les informations nominatives seront détruites après le sondage. Les résultats de l'évaluation ne seront diffusés qu'à certaines instances gouvernementales (MDEIE, Conseil du Trésor) et au personnel du CIRANO.

Maintenant, j'aimerais vous informer que, à des fins de contrôle de la qualité, des personnes dûment autorisées pourraient écouter notre entretien.

Q1. Au cours des cinq dernières années, votre organisation/direction a-t-elle été... ?

↳ Tous répondent.

Q1.1 Membre du CIRANO

1. Oui

2. Non

9. NSP/NRP (Ne sais pas ; ne veux pas répondre).

ANNEXE 3 QUESTIONNAIRES DE SONDAGE

Si oui, l'êtes-vous toujours ?

1. Oui
2. Non

Si non, pourquoi ?

Q2. À quel titre êtes-vous associé au CIRANO ? Est-ce en tant que...

↳ Tous répondent.

- Q2.1 ... partenaire du CIRANO dans un ou plusieurs de recherche
- Q2.2 ... partenaire du CIRANO dans la production de documents de transfert (ex : rapport bourgogne, autres documents, etc.)
- Q2.3 ... client du CIRANO, non-membre et non-partenaire
- Q2.4 ... participant à une ou plusieurs activités de liaison et de transfert
- Q2.5 Autre ? Précisez.
- Q2.9 NSP/NRP (Ne sais pas ; ne veux pas répondre).

Q3. Quelle est la ou les activités que votre organisation/direction a réalisées avec le CIRANO ? Était-ce...

↳ Tous répondent.

Nature des activités		Oui	Non	NSP /NRP
Q3.1	... la participation à des projets de recherche et de veille ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q3.2	... la participation à la production de documents de transfert ? (atelier, rapport, document de transfert, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q3.3	... la participation à des activités de diffusion d'information, telles que des conférences ou des colloques ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q3.4	... d'autres activités ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si oui à Q3.4, précisez lesquelles.

Q4. Pour quelle(s) raison(s) votre organisation/direction a-t-elle participé à ces activités ?

↳ Tous répondent.

- Q4.1 Par besoin d'améliorer vos connaissances sur une ou certaines problématiques ?
- Q4.2 Par besoin d'améliorer et de modifier vos façons de faire ou vos modes d'organisation et de gestion ?
- Q4.3 Pour augmenter la compétitivité de votre organisation ?
- Q4.4 Pour établir des liens avec d'autres organisations ?
- Q4.5 Pour d'autres raisons ?
- Q4.6 NSP/NRP (Ne sais pas ; ne veux pas répondre).

Q5. Dans votre organisation/direction, quels ont été les résultats de votre collaboration avec le CIRANO ?

↳ Tous répondent.

Résultats		Oui	Non	NSP /NRP	N/A
Q5.1	L'amélioration de l'efficacité des modes d'organisation et de gestion ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.2	L'amélioration des connaissances sur des problématiques propres à votre organisation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.3	L'appropriation de nouvelles connaissances générales ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANNEXE 3 QUESTIONNAIRES DE SONDAGE

Résultats		Oui	Non	NSP /NRP	N/A
Q5.4	L'appropriation de nouveaux savoir-faire, de nouvelles expertises ou de nouvelles façons de faire ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.5	L'amélioration des compétences du personnel ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.6	L'introduction de nouvelles méthodes de gestion ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.7	La mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle ou révisée de manière sensible cette structure ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.8	L'embauche de personnel spécialisé ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.9	Le développement de liens ou de partenariats avec d'autres organisations ou d'autres acteurs du soutien à l'innovation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.10	La facilitation de la prise de décision ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.11	Le renforcement de l'efficacité et de la position concurrentielle ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.12	L'augmentation des activités de recherche et de développement ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.13	La connaissance de nouveaux marchés ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.14	Une meilleure allocation des ressources pour la recherche et le développement ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q6. En matière de liaison et de transfert, diriez-vous que le CIRANO ainsi que ses produits et services sont indispensables, utiles ou inutiles ?

↳ Tous répondent.

1. Indispensables
2. Utiles
3. Inutiles
9. NSP/NRP (Ne sais pas ; ne veux pas répondre)

Q7. Selon vous, les services et les activités du CIRANO sont-ils comparables, uniques ou complémentaires à d'autres acteurs du système québécois d'innovation (ex. : CLT, CCTT, consortium de recherche, etc.) ou d'autres organismes québécois, publics ou privés ?

↳ Tous répondent.

1. Comparables
2. Uniques
3. Complémentaires
9. NSP/NRP (Ne sais pas ; ne veux pas répondre)

Expliquez les raisons de votre choix.

Q8. Selon vous, quelles sont les caractéristiques distinctives du CIRANO [comparativement à d'autres organismes du système québécois d'innovation (ex. : CLT, CCTT, consortium de recherche, etc.) ou d'autres organismes publics ou privés] ?

↳ Uniquement pour répondant « Uniques » ou « Complémentaires » à Q7.

Caractéristiques distinctives		Oui	Non	NSP /NRP
Q8.1	Son expertise ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8.2	Ses domaines de recherche ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8.3	Son bassin de chercheurs ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8.4	Ses différentes activités ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8.5	Son fonctionnement (sélection des projets, programmation de recherche, implication des partenaires, autres)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8.6	Par ses objectifs généraux de liaison et de transfert ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q8.7	Autres caractéristiques distinctives ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si oui à Q8.7, précisez.

ANNEXE 3 QUESTIONNAIRES DE SONDAGE

Q9. Sur une échelle de 0 à 10, où 0 signifie « tout à fait insatisfait » et 10 « tout à fait satisfait », dans quelle mesure êtes-vous satisfait des produits et services reçus du CIRANO ? Quand vous pensez...

↳ Tous répondent.

	Éléments de satisfaction	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NSP /NRP	N/A
Q9.1	... aux connaissances acquises ?	<input type="checkbox"/>												
Q9.2	... au savoir-faire ou à l'expertise transféré ?	<input type="checkbox"/>												
Q9.3	... à la qualité des échanges avec les chercheurs ?	<input type="checkbox"/>												
Q9.4	... à l'accompagnement fourni tout au long des projets de recherche ?	<input type="checkbox"/>												
Q9.5	... aux ententes pour disposer des droits de propriétés intellectuelles des contenus de recherche ?	<input type="checkbox"/>												
Q9.6	... à l'expertise des chercheurs ?	<input type="checkbox"/>												
Q9.7	... aux contenus des publications reçues ?	<input type="checkbox"/>												
Q9.8	... aux thèmes abordés dans les conférences, colloques, et autres activités de diffusion d'information ?	<input type="checkbox"/>												
Q9.9	... à l'ensemble des produits et des services reçus ?	<input type="checkbox"/>												

Q10. Dans le ou les projets dans lesquels vous avez été partenaire du CIRANO, y a-t-il eu...

↳ Uniquement pour répondants « oui » à Q3.1 ou Q3.2.

	Pratiques de transfert	Oui	Non	NSP /NRP	N/A
Q10.1	... un soutien ou un accompagnement du CIRANO, dans l'appropriation de nouvelles connaissances ou de nouvelles façons de faire ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q10.2	... des échanges avec les chercheurs avant le début du ou des projets ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q10.3	... des échanges avec les chercheurs pendant le ou les projets ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q10.4	... des échanges avec les chercheurs après la fin du ou des projets ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q10.5	... des livrables transmis sous la forme de publications (rapports, guides d'utilisation et autres) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q10.6	... des activités de transfert de connaissances ou de savoir-faire spécifiques aux contenus des recherches réalisées (ateliers, séminaires et conférences) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q10.7	... une participation du personnel de votre organisation/direction dans la réalisation du ou des projets ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q10.8	... des accords pour l'utilisation par votre organisation/direction des droits de propriété intellectuelle ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q11. Selon vous, votre organisation ou votre direction aurait-elle pu bénéficier des mêmes produits ou services, sans faire appel au CIRANO ?

↳ Tous répondent.

1. Oui
2. Non
9. NSP/NRP (Ne sais pas ; ne veux pas répondre)

Justifiez le choix de votre réponse.

Q12. Votre participation aux projets du CIRANO a-t-elle permis...

12.1 De maintenir des emplois ?

1. Oui
2. Non
9. NSP/NRP (Ne sais pas ; ne veux pas répondre)

Si oui, environ combien ?

12.2 De créer des emplois ?

1. Oui
2. Non
9. NSP/NRP (Ne sais pas ; ne veux pas répondre)

Si oui, environ combien ?

Q13. Pour terminer, souhaitez-vous ajouter un commentaire ou une appréciation générale relative au CIRANO ?

MESSAGE DE FIN

Au nom de _____ et en mon nom personnel, je vous remercie de votre collaboration et vous souhaite une bonne fin de journée (soirée).

Fin du questionnaire



ÉVALUATION 2010 DE LA PERFORMANCE DU CIRANO ENQUÊTE AUPRÈS DES CHERCHEURS UNIVERSITAIRES

Population étudiée :

Chercheurs universitaires participant aux projets de recherche et des activités de liaison et de transfert du CIRANO.

MESSAGE D'INTRODUCTION DE L'ENQUÊTEUR

Bonjour, mon nom est _____ de la firme _____. J'aimerais parler à M. Mme _____. Dans le cadre de l'évaluation de la performance du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), nous effectuons une étude pour le compte du ministère du Développement économique, de l'Innovation, et de l'Exportation (MDEIE). Le Ministère subventionne le CIRANO dans le but d'appuyer ses activités de liaison, de veille et de transfert dans le domaine de la recherche et l'analyse des organisations.

Au cours des cinq dernières années, vous avez participé à une ou plusieurs activités de transfert de connaissances en collaboration avec le CIRANO. Nous souhaiterions savoir si vous avez été satisfait de cette participation et en connaître les impacts.

Acceptez-vous de répondre au sondage ? Cela prendra environ 15 minutes.
(Si non) Accepteriez-vous de répondre au sondage à un autre moment ?

(Si non) Je vous remercie.

Si oui :

Jour : _____

Heure : _____

(Ou encore, si on vous demande de communiquer avec une autre personne) À quel moment puis-je le/la rappeler ?

Jour : _____

Heure : _____

MESSAGE DE FIN D'INTRODUCTION ÉMIS PAR L'ENQUÊTEUR

Les informations recueillies lors de ce sondage demeureront strictement anonymes. Elles serviront exclusivement à des fins statistiques et ne seront publiées que sous forme agrégée. Il sera donc impossible de vous identifier (ou d'identifier votre organisation) lors de la présentation des résultats de l'enquête. Par ailleurs, l'accès aux données de l'enquête est restreint aux personnes réalisant le sondage et aux évaluateurs du MDEIE. Toutes les informations nominatives seront détruites après le sondage. Les résultats de l'évaluation ne seront diffusés qu'à certaines instances gouvernementales (MDEIE, Conseil du Trésor) et au personnel du CIRANO.

Maintenant, j'aimerais vous informer que, à des fins de contrôle de la qualité, des personnes dûment autorisées pourraient écouter notre entretien.

Q1. À quel titre êtes-vous associé au CIRANO ?

↳ Tous répondent.

- | | | |
|----|------------------------|--------------------------|
| 1. | Fellow | <input type="checkbox"/> |
| 2. | Fellow associé | <input type="checkbox"/> |
| 3. | Fellow invité | <input type="checkbox"/> |
| 4. | Chercheur | <input type="checkbox"/> |
| 5. | Chercheur postdoctoral | <input type="checkbox"/> |

ANNEXE 3 QUESTIONNAIRES DE SONDAGE

6. N'est plus associé au CIRANO
7. Autre
9. NSP/NRP (Ne sais pas ; ne veux pas répondre)

↳ Pour répondant à Q1_6 : Pour quelles raisons avez-vous cessé votre collaboration avec le CIRANO ?

Q2. Quelle est la nature des activités auxquelles vous avez participé ? Était-ce...

↳ Tous répondent.

Nature des activités		Oui	Non	NSP /NRP
Q2.1	... un ou des projets de recherche ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q2.2	... une ou plusieurs participations à l'élaboration de documents de transfert ? (ex. : rapports bourgogne, documents de transfert, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q2.3	... des activités de liaison, de veille ou de transfert ? (conférences, colloques, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q2.4	... une ou des consultations à titre d'expert ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q2.5	... d'autres activités ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si oui à Q2.5, précisez :

Q3. Dans quel(s) secteur(s) était le(s) projet(s) auquel vous avez participé ?

↳ Pour répondants « oui » à 2.1 ou 2.2 ou 2.3 ou 2.4 ou 2.5.

Domaine de recherche	Oui	Non	NSP /NRP
Q3.1 Les politiques publiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q3.2 La finance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q3.3 La gestion intégrée des risques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q3.4 Le développement durable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q3.5 L'économie expérimentale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q4. Selon vous, de manière générale, les produits et services du CIRANO permettent-ils :

↳ Tous répondent.

Résultats		Oui	Non	NSP /NRP
Q4.1	La vulgarisation (diffusion étendue – hors du milieu universitaire) des connaissances issues des recherches effectuées au ou par le CIRANO ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q4.2	L'établissement d'un meilleur maillage entre les différents acteurs de la recherche (maillage interuniversitaire) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q4.3	L'avancement des connaissances dans votre domaine de recherche ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q4.4	Une meilleure connaissance des problématiques relatives aux organisations ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q4.5	La formation de chercheurs universitaires ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q4.6	Le rayonnement national et international de la recherche québécoise dans les domaines de recherche du CIRANO ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q4.7	L'amélioration des pratiques dans les organisations ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q4.8	D'autres résultats ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si oui à Q4.8, précisez.

Q5. Dans votre cas particulier, quels ont été les résultats de votre collaboration avec le CIRANO ?

↳ Répondre à toutes les questions pour répondants « oui » à Q2.1. Les répondants « oui » à Q2.2, Q2.3, Q2.4 ou Q2.5, sautez Q5.1 à Q5.3.

Résultats		Oui	Non	NSP /NRP	N/A
Q5.1	L'accès privilégié à des terrains d'études/d'expérimentation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.2	La participation à un ou plusieurs projets de recherche multidisciplinaires ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.3	La réalisation d'un plus grand nombre de publications scientifiques ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.4	La réalisation de nouveaux projets de recherche ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.5	Des invitations à des conférences, à titre de conférencier ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.6	Une plus grande sollicitation de votre expertise ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.7	Un plus grand prestige auprès de la communauté d'affaires, y compris le secteur public ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.8	Un plus grand prestige dans la communauté scientifique au Québec ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.9	Un plus grand prestige dans la communauté scientifique internationale ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q5.10	D'autres résultats ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si oui à Q5.10, précisez.

Q6. Vous avez mentionné que la participation aux activités du CIRANO peut permettre la formation de chercheurs de niveau universitaire. Dans votre cas, approximativement combien d'étudiants des cycles supérieurs ont été formés ?

↳ Uniquement pour répondants « oui » à Q4.5.

1. De 1 à 5 ?
2. De 6 à 10 ?
3. 11 et plus ?
9. NSP/NRP (Ne sais pas ; ne veux pas répondre)

Q7. Pour mener à bien vos activités de recherche, la collaboration avec le CIRANO est ou a été :

↳ Pour répondants « oui » à 2.1 ou 2.2 ou 2.3 ou 2.4 ou 2.5.

1. Indispensable
2. Utile
3. Inutile
9. NSP/NRP (Ne sais pas ; ne veux pas répondre)

Q8. Selon vous, les services et les activités du CIRANO sont-ils comparables, uniques ou complémentaires à d'autres organismes du système québécois d'innovation (ex. : CLT, CCTT, consortium de recherche, etc.) ou organismes publics ou privés ?

↳ Tous répondent.

1. Comparables
2. Uniques
3. Complémentaires
9. NSP/NRP (Ne sais pas ; ne veux pas répondre)

Expliquez les raisons de votre choix.

Q9. Selon vous, quelles sont les caractéristiques distinctives du CIRANO comparativement à d'autres organismes du système québécois d'innovation (ex: CLT, CCTT, consortium de recherche, etc.) ou d'organismes publics ou privés ?

↳ Uniquement pour répondant « Uniques » et « Complémentaires » à Q8.

ANNEXE 3 QUESTIONNAIRES DE SONDAGE

Caractéristiques distinctives		Oui	Non	NSP /NRP
Q9.1	Son expertise ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q9.2	Ses domaines de recherche ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q9.3	Son bassin de chercheurs ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q9.4	Ses documents de transfert ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q9.5	Ses différentes activités de liaison et de transfert ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q9.6	Son fonctionnement (sélection des projets, programmation de recherche, implication des partenaires, autres) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q9.7	Autres caractéristiques distinctives ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si oui à Q9.7, précisez.

Q10. Dans la ou les activités auxquelles vous avez participé, quel a été le rôle du CIRANO ?

↳ Pour répondants « oui » à 2.1 ou 2.2 ou 2.3 ou 2.4 ou 2.5.

Rôles du CIRANO		Oui	Non	NSP /NRP	N/A
Q10.1	Agent de courtage, facilitant le maillage entre vous (votre équipe de recherche) et les organisations clientes ou partenaires du ou des projets ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q10.2	Rôle déterminant dans la sélection du projet afin de répondre à une demande émanant des organisations clientes ou partenaires ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q10.3	Sensibilisation par rapport aux résultats attendus du projet, par les organisations clientes ou partenaires ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q10.4	Accompagnement dans le développement ou la mise en œuvre du projet de recherche, de liaison ou de transfert ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q10.5	Soutien dans la gestion ou l'administration lors de la réalisation du ou des projets ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q10.6	Soutien dans les opérations de transfert de connaissances et de savoir-faire, notamment par des invitations à des conférences à titre de conférencier ou l'organisation de séminaires ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q10.7	D'autres rôles ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q11. Sur une échelle de 0 à 10, où 0 signifie « tout à fait insatisfait » et 10 « tout à fait satisfait », dans quelle mesure êtes-vous satisfait de vos collaborations avec le CIRANO ? Quand vous pensez...

Éléments de satisfaction		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NSP /NRP	N/A
Q11.1	... à l'accès à des terrains d'études/d'expérimentation ?	<input type="checkbox"/>												
Q11.2	... au soutien reçu du CIRANO ?	<input type="checkbox"/>												
Q11.3	... à votre fréquence de participation à des activités ou à des projets du CIRANO ?	<input type="checkbox"/>												
Q11.4	... à la visibilité offerte ?	<input type="checkbox"/>												
Q11.5	... aux retombées scientifiques de vos collaborations ?	<input type="checkbox"/>												
Q11.6	... au fonctionnement du CIRANO dans l'attribution des projets et l'élaboration de sa programmation de recherche ?	<input type="checkbox"/>												
Q11.7	... à l'ensemble de votre collaboration avec le CIRANO ?	<input type="checkbox"/>												

ANNEXE 3 QUESTIONNAIRES DE SONDAGE

Q12. Dans le ou les projets dans lesquels vous avez été impliqués, y a-t-il eu...

↳ Pour répondants « oui » à Q2.1 ou Q2.2 seulement.

		Pratiques de transfert	Oui	Non	NSP/NRP	N/A
Q12.1	...	un soutien ou un accompagnement des clients tout au long de la réalisation du ou des projets ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q12.2	...	des échanges avec le personnel des organisations clientes avant le début du ou des projets ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q12.3	...	des échanges avec le personnel des organisations clientes pendant le ou les projets ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q12.4	...	des échanges avec le personnel des organisations clientes après la fin du ou des projets ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q12.5	...	une diffusion des résultats de recherche par l'intermédiaire de livrables (rapports, autres documents) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q12.6	...	des activités spécifiques de transfert de connaissances (ateliers, séminaires et conférences) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q12.7	...	une participation ou implication des clients, à toutes les étapes principales du projet ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q12.8	...	des ententes spécifiques pour les droits de propriété intellectuelle ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q12.9	...	d'autres ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q13. Sans le CIRANO, croyez-vous que vous auriez élaboré ou participé aux mêmes projets ou activités ?

↳ Tous répondent.

1. Oui
2. Non
9. NSP/NRP (Ne sais pas ; ne veux pas répondre)

Justifiez votre choix.

Q14. Si le CIRANO disparaissait, estimez-vous que la recherche dans les domaines de recherche du CIRANO en subirait des conséquences négatives ?

↳ Tous répondent.

1. Oui
2. Non
9. NSP/NRP (Ne sais pas ; ne veux pas répondre)

Expliquez les raisons de votre choix.

Q15. Pour terminer, souhaitez-vous ajouter un commentaire ou une appréciation générale relative au CIRANO ? Avez-vous des suggestions d'amélioration à formuler à l'égard du CIRANO ?

MESSAGE DE FIN

Au nom de _____ et en mon nom personnel, je vous remercie de votre collaboration et vous souhaite une bonne fin de journée (soirée).

Fin du questionnaire

FORMULAIRE D'INFORMATION COMPLÉMENTAIRE DU CIRANO

Il vous est demandé de remplir ce formulaire. L'instrument est complémentaire des autres outils de collecte d'information comme le tableau de bord et les questionnaires utilisés pour les sondages.

Le but du formulaire est double :

1. Recueillir des informations qualitatives relatives à vos résultats pour chacun des critères évalués. Vos commentaires seront précieux pour nuancer les constats quantitatifs.
2. Vous indiquer l'échelle d'appréciation des résultats utilisée par le MDEIE. Nous vous offrons ainsi une occasion de faire votre propre estimation de la performance de votre organisme.

À cet effet, parmi les appréciations proposées (1, 2, 3), il vous est demandé de cocher celle qui correspond le mieux à votre situation. Une seule réponse est possible par critère d'évaluation. L'échelle de cotation considère les valeurs 1, 2, 3, où :

- 1 = correspond à un résultat attendu qui est obtenu.
- 2 = correspond à un résultat attendu qui est partiellement obtenu.
- 3 = correspond à un résultat attendu qui n'a pas été obtenu.

Ainsi, vous êtes invité à justifier votre choix de cotation en ajoutant toute information que vous jugez utile et pertinente dans les zones grises prévues à cet effet et intitulées « Commentaires ». Une fois le formulaire complété, n'oubliez pas d'enregistrer le document, puis de me le retourner.

Nous vous suggérons de remplir ce formulaire en considérant que toute information sera utile.

Un rappel du protocole d'évaluation

PERTINENCE	EFFICACITÉ	IMPACTS
Critère 1 : La demande pour l'offre de produits et de services	Critère 5 : L'inventaire des activités, des produits et des services	Critère 10 : Les impacts des activités de l'organisme sur l'innovation des organisations clientes et des partenaires
Critère 2 : Les sources de financement de l'organisme	Critère 6 : L'adéquation entre les projets réalisés et les objectifs	Critère 11 : Les impacts des activités du Centre sur la recherche publique et ses acteurs
Critère 3 : Mesure de l'implication d'autres partenaires financiers	Critère 7 : La satisfaction de la clientèle à l'égard des produits et des services	Critère 12 : Les autres retombées sociales et économiques pour le Québec
Critère 4 : La valeur ajoutée de l'organisme pour le Québec	Critère 8 : Les pratiques de transfert	
	Critère 9 : Les partenariats avec d'autres acteurs et la gouvernance de l'organisme	

Notes complémentaires

1. D'une cotation à l'autre (de 1 à 3), les modifications dans le texte sont identifiées en gras. Le libellé de la cible dans le cadre d'évaluation est repris en italique dans le texte de présentation de chaque critère. La cote no. 1 de chaque échelle correspond à la cible retenue dans le cadre.
2. Remplir le formulaire dans les champs grisés pour chacun des critères. Ajouter une feuille par critère au besoin.
3. Vous pouvez passer du mode formulaire au mode texte en cliquant sur « Outils/Ôter la protection » dans les options de Word.

Merci de votre collaboration !

CRITÈRE 1 : LA DEMANDE POUR L'OFFRE DE PRODUITS ET DE SERVICES

L'intervention du gouvernement est en partie justifiée lorsqu'il est démontré l'existence ou la persistance d'une demande pour l'offre de produits et de services de l'organisme en demande de financement. Entre 2006 et 2010, *il est attendu le maintien ou l'augmentation du nombre de membres, de partenaires et de participants aux activités organisées par le CIRANO. Il est aussi attendu le maintien ou l'augmentation du nombre de chercheurs affiliés et du nombre de projets de recherche mis en œuvre et réalisés. Finalement, il est attendu un taux de renouvellement des membres égal ou supérieur à 60 %.*

Entre 2006 et 2010, nous estimons que les résultats du CIRANO ont été :

- 1) **Les résultats attendus sont atteints**
- Le nombre de membres, de partenaires et de participants aux activités du CIRANO s'est maintenu ou a augmenté.
 - Le nombre de chercheurs affiliés et le nombre de projets de recherche mis en œuvre et réalisés se sont maintenus ou ont augmenté.
 - Pour chaque année évaluée, le taux de renouvellement des membres est égal ou supérieur à 60 %.
- 2) **Les résultats attendus sont en partie atteints, au moins un des résultats est obtenu**
- Le nombre de membres, de partenaires et de participants aux activités du CIRANO s'est maintenu ou a augmenté. **OU**
 - Le nombre de chercheurs affiliés et le nombre de projets de recherche mis en œuvre et réalisés se sont maintenus ou ont augmenté. **OU**
 - Pour chaque année évaluée, le taux de renouvellement des membres est égal ou supérieur à 60 %.
- 3) **Les résultats attendus ne sont pas atteints**
- Le nombre de membres, de partenaires et de participants aux activités du CIRANO **a diminué.**
 - Le nombre de chercheurs affiliés et le nombre de projets de recherche mis en œuvre et réalisés **ont diminué.**
 - Pour chaque année évaluée, le taux de renouvellement des membres **est inférieur** à 60 %.
- Nous ne pouvons nous prononcer.**

CRITÈRE 2 : LES SOURCES DE FINANCEMENT DE L'ORGANISME

L'intervention du gouvernement est en partie justifiée lorsqu'il est démontré que l'organisme en demande de financement a des sources diversifiées de revenus venant s'ajouter aux contributions du MDEIE. Ainsi, *il est attendu la contribution financière d'autres partenaires que le MDEIE, le maintien ou l'augmentation des revenus autonomes de l'organisme et une part des budgets des projets financée par les membres et les partenaires du CIRANO.*

Entre 2006 et 2010, nous estimons que les résultats du CIRANO ont été :

- 1) **Les résultats attendus sont atteints**
- Chaque année, le CIRANO a obtenu des contributions financières d'autres partenaires que le MDEIE.
 - Au cours de la période évaluée, les revenus autonomes du CIRANO se sont maintenus ou ont augmenté.
 - Chaque année, une part des budgets des projets a été financée par les membres et les partenaires du CIRANO.
- 2) **Les résultats attendus sont en partie atteints, au moins un des trois résultats est obtenu**
- Chaque année, le CIRANO a obtenu des contributions financières d'autres partenaires que le MDEIE. **OU**
 - Au cours de la période évaluée, les revenus autonomes du CIRANO se sont maintenus ou ont augmenté. **OU**
 - Chaque année, une part des budgets des projets a été financée par les membres et les partenaires du CIRANO.
- 3) **Les trois résultats attendus ne sont pas atteints**
- Chaque année, le CIRANO **n'a pas** obtenu de contributions financières d'autres partenaires que le MDEIE.
 - Au cours de la période évaluée, les revenus autonomes du CIRANO **ont diminué.**
 - **Aucune** part des budgets des projets n'a été financée par les membres et les partenaires du CIRANO.
- Nous ne pouvons nous prononcer.**

CRITÈRE 3 : MESURE DE L'IMPLICATION D'AUTRES PARTENAIRES FINANCIERS

Le critère 3 est un complément du critère 2 qui vise à mesurer la diversité des sources de financement de l'organisme. Le critère 3 vient mesurer la hauteur des contributions provenant d'autres partenaires que le MDEIE et ainsi la capacité du CIRANO de s'autofinancer et d'optimiser l'investissement gouvernemental. De ce fait, le gouvernement, représenté ici par le MDEIE, est sensible à l'effet de levier du financement alloué sur d'autres ressources. *Il est donc attendu un effet de levier du financement de fonctionnement reçu du MDEIE égal ou supérieur à 1,5 en moyenne pour les cinq années évaluées, en excluant les subventions reçues pour les équipements et les infrastructures. De plus, il est attendu un taux d'autofinancement moyen d'au moins 50 % pour les cinq années évaluées, par rapport au financement reçu du gouvernement du Québec.*

Entre 2006 et 2010, nous estimons que les résultats du CIRANO ont été :

- 1) **Les résultats attendus sont atteints**
 - Pour chaque année de la période évaluée, le CIRANO a obtenu un effet de levier du financement pour le fonctionnement égal ou supérieur à 1,5 en moyenne.
 - Pour chaque année de la période évaluée, le CIRANO a obtenu un taux d'autofinancement d'au moins 50 % en moyenne.
- 2) **Les résultats attendus sont en partie atteints, au moins un des résultats est obtenu**
 - Pour chaque année de la période évaluée, le CIRANO a obtenu un effet de levier du financement pour le fonctionnement **se situant entre 1 et 1,4 en moyenne. OU**
 - Pour chaque année de la période évaluée, le CIRANO a obtenu un taux d'autofinancement d'au moins 50 % en moyenne.
- 3) **Les trois résultats attendus ne sont pas atteints**
 - Pour chaque année de la période évaluée, le CIRANO a obtenu un effet de levier du financement pour le fonctionnement **inférieur à 1 en moyenne.**
 - Pour chaque année de la période évaluée, le CIRANO a obtenu un taux d'autofinancement **inférieur à 50 % en moyenne.**
- Nous ne pouvons nous prononcer.**

CRITÈRE 4 : LA VALEUR AJOUTÉE DE L'ORGANISME POUR LE QUÉBEC

L'intervention du gouvernement est en partie justifiée lorsqu'il est démontré que l'organisme en demande de financement comble un vide dans son domaine, qu'il ne duplique pas la mission d'autres organismes de la chaîne québécoise d'innovation déjà soutenus par le gouvernement et qu'il n'est pas en concurrence avec le secteur privé. Ainsi, *il est attendu peu de risques de concurrence ou de duplication avec d'autres organismes du système québécois d'innovation et des caractéristiques distinctives clairement identifiées lui permettant de combler un vide dans la chaîne québécoise d'innovation.*

Entre 2006 et 2010, nous estimons que les résultats du CIRANO ont été :

- 1) **Les résultats attendus sont atteints**
 - Les risques de concurrence avec le secteur privé ou de duplication avec d'autres organismes du système québécois d'innovation sont faibles et le resteront à court terme.
 - Les forces et les caractéristiques distinctives du CIRANO permettent de combler un vide dans la chaîne québécoise d'innovation.
- 2) **Les résultats attendus sont en partie atteints, au moins un des deux résultats est obtenu**
 - Les risques de concurrence avec le secteur privé ou de duplication avec d'autres organismes du système québécois d'innovation sont faibles et le resteront à court terme. **OU**
 - Les forces et les caractéristiques distinctives du CIRANO permettent de combler un vide dans la chaîne québécoise d'innovation.
- 3) **Les deux résultats attendus ne sont pas atteints**
 - Les risques de concurrence avec le secteur privé ou de duplication avec d'autres organismes du système québécois d'innovation sont **présents.**
 - Les forces et les caractéristiques distinctives du CIRANO **ne permettent pas** de combler un vide dans la chaîne québécoise d'innovation.
- Nous ne pouvons nous prononcer.**

CRITÈRE 5 : LE DÉNOMBREMENT DES ACTIVITÉS, DES PRODUITS ET DES SERVICES

Le financement du gouvernement du Québec est en partie justifié par la présence de production de produits et de services de liaison, de veille et de transfert. *Il est attendu chaque année la réalisation d'activités dans les trois volets de la mission d'un CLT, soit en liaison, en veille et en transfert. Il est aussi attendu un niveau d'activité se maintenant au cours de la période évaluée et le maintien ou l'augmentation du nombre d'activités par professeur-chercheur.*

Entre 2006 et 2010, nous estimons que les résultats du CIRANO ont été :

- 1) **Les résultats attendus sont atteints**
 - Chaque année, le CIRANO a réalisé des activités dans les trois volets de la mission d'un CLT, soit en liaison, en veille et en transfert.
 - Chaque année, le niveau d'activité du CIRANO s'est maintenu.
 - Chaque année, le nombre d'activités par professeur-chercheur s'est maintenu ou a augmenté.
- 2) **Les résultats attendus sont en partie atteints, au moins un des trois résultats attendus est obtenu**
 - Chaque année, le CIRANO a réalisé des activités dans les trois volets de la mission d'un CLT, soit en liaison, en veille et en transfert. **OU**
 - Chaque année, le niveau d'activité du CIRANO s'est maintenu. **OU**
 - Chaque année, le nombre d'activités par professeur-chercheur s'est maintenu ou a augmenté.
- 3) **Les trois résultats attendus ne sont pas atteints**
 - **Au cours de la période évaluée, le CIRANO n'a pas réalisé** des activités dans les trois volets de la mission d'un CLT, soit en liaison, en veille et en transfert.
 - **Au cours de la période évaluée, le niveau d'activité du CIRANO a diminué.**
 - **Au cours de la période évaluée, le nombre d'activités par professeur-chercheur a diminué.**
- Nous ne pouvons nous prononcer.**

CRITÈRE 6 : L'ADÉQUATION ENTRE LES PROJETS RÉALISÉS ET LES OBJECTIFS

Parmi les missions confiées au CLT, le travail auprès des PME et des régions est un élément important auquel le gouvernement porte attention lorsque vient le temps d'évaluer la performance des CLT. Ainsi, *il est attendu la présence d'activités directes et indirectes de liaison et de transfert visant les PME et les régions.*

Entre 2006 et 2010, nous estimons que les résultats du CIRANO ont été :

- 1) **Les résultats attendus sont atteints**
 - Chaque année de la période évaluée, le CIRANO a réalisé des activités directes et indirectes de liaison et de transfert visant les PME et les régions.
- 2) **Les résultats attendus sont en partie atteints**
 - **Pour certaines années** de la période évaluée, le CIRANO a réalisé des activités directes et indirectes de liaison et de transfert visant les PME et les régions.
- 3) **Les résultats attendus ne sont pas atteints**
 - **Pendant la période évaluée, le CIRANO n'a pas réalisé d'activités** directes et indirectes de liaison et de transfert visant les PME et les régions.
- Nous ne pouvons nous prononcer.**

CRITÈRE 7 : LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE À L'ÉGARD DES PRODUITS ET DES SERVICES

Le gouvernement est soucieux de l'efficacité et de la pertinence des organismes qu'il finance. En ce sens, il est nécessaire de suivre les résultats obtenus par un organisme subventionné et de constater une pleine satisfaction de sa clientèle et de ses partenaires. En ce sens, *il est attendu un taux de satisfaction d'au moins 70 % des chercheurs associés aux projets d'innovation et un taux de satisfaction de 70 % des membres et des partenaires du CIRANO.*

Entre 2006 et 2010, nous estimons que les résultats du CIRANO ont été :

- 1) **Les résultats attendus sont atteints**
 - Au moins 70 % des chercheurs associés aux projets d'innovation sont satisfaits de leur collaboration avec le CIRANO.
 - Au moins 70 % des membres et des partenaires du CIRANO sont satisfaits à l'égard des produits et des services reçus.
- 2) **Les résultats attendus sont en partie atteints, au moins un des deux résultats attendus est obtenu**
 - Au moins 70 % des chercheurs associés aux projets d'innovation sont satisfaits de leur collaboration avec le CIRANO. **OU**
 - Au moins 70 % des membres et des partenaires du CIRANO sont satisfaits à l'égard des produits et des services reçus.
- 3) **Les résultats attendus ne sont pas atteints**
 - **Moins de 70 %** des chercheurs associés aux projets d'innovation sont satisfaits de leur collaboration avec le CIRANO.
 - **Moins de 70 %** des membres et des partenaires du CIRANO sont satisfaits à l'égard des produits et des services reçus.
- Nous ne pouvons nous prononcer.**

CRITÈRE 8 : LES PRATIQUES DE TRANSFERT

Dans un contexte de gestion par résultats et de recherche de performance des investissements consentis, le gouvernement est rigoureux dans le suivi de ses actions, notamment pour justifier ses décisions vis-à-vis des organismes centraux. Ainsi, il est nécessaire de suivre les résultats obtenus par un organisme subventionné. À cet effet, *il est attendu des pratiques variées et adéquates de transfert.*

Entre 2006 et 2010, nous estimons que les résultats du CIRANO ont été :

- 1) **Les résultats attendus sont atteints**
 - Chaque année de la période évaluée, les pratiques de transfert ont été variées et adéquates, car le CIRANO a utilisé de six à huit pratiques de transfert.
- 2) **Les résultats attendus sont en partie atteints**
 - Chaque année de la période évaluée, les pratiques de transfert ont été adéquates, car le CIRANO a **utilisé au moins quatre des huit** pratiques de transfert.
- 3) **Les résultats attendus ne sont pas atteints**
 - Chaque année de la période évaluée, les pratiques de transfert **n'ont pas été adéquates**, car le CIRANO a utilisé **moins de quatre des huit** pratiques de transfert.
- Nous ne pouvons nous prononcer.**

1. Diffusion par Internet des résultats de recherche (par le biais du site Internet : consultation en ligne, téléchargements de documentation, etc.).	<input type="checkbox"/>
2. Publications des résultats de recherche (guides, rapports, matériel didactique et autres).	<input type="checkbox"/>
3. Activités de transfert de connaissance (séminaire, conférence et colloque).	<input type="checkbox"/>
4. Échanges entre le client et le ou les chercheurs avant le projet	<input type="checkbox"/>
5. Échanges entre le client et le ou les chercheurs pendant le projet	<input type="checkbox"/>
6. Échanges entre le client et le ou les chercheurs après le projet	<input type="checkbox"/>
7. Participation ou implication du personnel des entreprises dans les projets de recherche.	<input type="checkbox"/>
8. Autres (spécifiez).	<input type="checkbox"/>

CRITÈRE 9 : LES PARTENARIATS AVEC D'AUTRES ACTEURS ET LA GOUVERNANCE DE L'ORGANISME

Étant des acteurs du système québécois d'innovation, les CLT doivent développer et maintenir des interrelations avec d'autres acteurs de ce dispositif, pour favoriser le partage de connaissances, la synergie des actions de plusieurs intervenants ou d'un point de vue pragmatique, des économies d'échelle. *À cet effet, il est attendu le développement de partenariats avec des organismes de transfert et des collaborations avec d'autres acteurs du système québécois d'innovation. De plus, il est attendu la composition d'un conseil d'administration représentatif du marché et de la clientèle du CIRANO (composé de représentants du milieu universitaire et d'entreprises).*

Entre 2006 et 2010, nous estimons que les résultats du CIRANO ont été :

- 1) **Les résultats attendus sont atteints**
 Au cours de la période évaluée :
- Le CIRANO a développé ou maintenu des partenariats avec un ou plusieurs autres organismes de liaison et de transfert.
 - Le CIRANO a développé ou maintenu des partenariats ou des collaborations avec d'autres acteurs québécois du système québécois d'innovation.
 - Le CA est composé de membres représentatifs du marché et de la clientèle du CIRANO.
- 2) **Les résultats attendus sont en partie atteints, au moins un des trois résultats est obtenu**
 Au cours de la période évaluée :
- Le CIRANO a développé ou maintenu des partenariats avec un ou plusieurs autres organismes de liaison et de transfert. **OU**
 - Le CIRANO a développé ou maintenu des partenariats ou des collaborations avec d'autres acteurs québécois du système québécois d'innovation. **OU**
 - Le CA est composé de membres représentatifs du marché et de la clientèle du CIRANO.
- 3) **Les deux résultats attendus ne sont pas atteints**
 Au cours de la période évaluée :
- Le CIRANO **n'a pas** développé ou maintenu des partenariats avec un ou plusieurs autres organismes de liaison et de transfert.
 - Le CIRANO **n'a pas** développé ou maintenu des partenariats ou des collaborations avec d'autres acteurs québécois du système québécois d'innovation.
 - Le CA **n'est pas** composé de membres représentatifs du marché et de la clientèle du CIRANO.
- Nous ne pouvons nous prononcer.**

1. Réseau Trans-Tech	<input type="checkbox"/>
2. CCTT	<input type="checkbox"/>
3. CLT (CEFRIQ, CQVB, CQRDA, CRIM)	<input type="checkbox"/>
4. Centres ou laboratoire de recherche universitaire	<input type="checkbox"/>
5. Universités québécoises et centres affiliés	<input type="checkbox"/>
6. Centre de recherche industrielle du Québec (CRIQ)	<input type="checkbox"/>
7. Laboratoires privés ou firmes de consultants	<input type="checkbox"/>
8. Autres organismes québécois d'aide à l'innovation ↳ Exemple : Technopoles et pôles technologiques	<input type="checkbox"/>
9. Consortiums ou regroupements de recherche ↳ Exemple : CRIAQ, Hexagram, PROMPT et autres (Précisez)	<input type="checkbox"/>
10. Autres acteurs québécois (Précisez)	<input type="checkbox"/>
11. Autres acteurs à l'international (Précisez)	<input type="checkbox"/>

CRITÈRE 10 : LES IMPACTS DES ACTIVITÉS DE L'ORGANISME SUR L'INNOVATION DES ORGANISATIONS CLIENTES ET DES PARTENAIRES

Par son action de soutien au transfert technologique en vue de favoriser l'innovation des entreprises québécoises, le gouvernement souhaite contribuer au développement économique du Québec, particulièrement en région, et à l'amélioration de la capacité d'innovation des entreprises québécoises, particulièrement les PME. Dans cette perspective, il est attendu la présence d'impacts tangibles des activités de recherche, de diffusion, de veille et de transfert des CLT, auprès des entreprises et des organisations utilisatrices de leurs services. *En ce sens, il est attendu une amélioration de la capacité d'innovation chez la majorité de la clientèle, notamment en matière de nouvelles connaissances, de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences.*

Il s'agit ici d'illustrer ces impacts par un ou des exemples à succès qui ont contribué à améliorer la performance de l'entreprise ou de l'organisation cliente.

Entre 2006 et 2010, nous estimons que les résultats du CIRANO ont été :

- 1) **Les résultats attendus sont atteints**
 - Le CIRANO a deux ou trois cas à succès illustrant les retombées de ses activités.
- 2) **Les résultats attendus sont en partie atteints**
 - Le CIRANO a **au moins un** cas à succès illustrant les retombées de ses activités.
- 3) **Les résultats attendus ne sont pas atteints**
 - Le CIRANO **n'a pas** de cas à succès illustrant les retombées de ses activités.
- Nous ne pouvons nous prononcer.**

CRITÈRE 11 : LES IMPACTS DES ACTIVITÉS DU CENTRE SUR LA RECHERCHE PUBLIQUE ET SES ACTEURS

Un des objectifs de l'action du gouvernement à l'égard du CIRANO vise à contribuer au développement d'une base de recherche publique de haut calibre, dans des domaines à fort potentiel. Le CIRANO compte environ 160 chercheurs associés à ses différents projets et qui collaborent aux activités du CIRANO à des moments divers. Cependant, la liaison et le transfert au cœur de ces activités ne peuvent être efficaces que dans la mesure où les collaborations procurent aussi des bénéfices aux chercheurs associés. *À cet effet : il est attendu une contribution au développement d'un pôle d'expertise québécoise dans les domaines de recherche du CIRANO et des retombées scientifiques des recherches de CIRANO appréciables.*

Les constats relatifs aux impacts pour les acteurs de la recherche publique démontrent que :

- 1) **Les résultats attendus sont obtenus**
 - Les activités du CIRANO ont contribué au développement d'un pôle d'expertise québécoise dans le domaine de recherche du CIRANO, car de nombreux chercheurs et des étudiants ont participé aux projets de recherche.
- 2) **Les résultats attendus sont partiellement obtenus, au moins un des deux résultats attendus est obtenu**
 - Les activités du CIRANO ont eu des retombées scientifiques notables, par exemple un nombre grandissant de publications dans les domaines de recherche du CIRANO et la reconnaissance de l'expertise du CIRANO dans son domaine par la communauté scientifique nationale et internationale.
- 3) **Les résultats attendus ne sont pas obtenus**
 - Les activités du CIRANO ont **peu** contribué au développement d'un pôle d'expertise québécoise dans le domaine de recherche du CIRANO, car **peu de chercheurs et peu d'étudiants** ont participé aux projets de recherche.
 - Les activités du CIRANO **n'ont pas eu de** retombées scientifiques notables, par exemple un nombre grandissant de publications dans les domaines de recherche du CIRANO et la reconnaissance de l'expertise du CIRANO dans son domaine par la communauté scientifique nationale et internationale.

CRITÈRE 12 : LES AUTRES RETOMBÉES SOCIALES ET ÉCONOMIQUES POUR LE QUÉBEC

Les résultats de l'intervention du gouvernement se mesurent aussi aux retombées sociales et économiques de son action. À cet effet, il est attendu la présence de retombées socioéconomiques évidentes, par exemple, la contribution à la création ou au maintien d'emplois et la présence de retombées régionales et nationales.

Entre 2006 et 2010, nous estimons que les résultats du CIRANO ont été :

- 1) **Les résultats attendus sont atteints**
- Depuis le 1^{er} juin 2006, les projets et les activités du CIRANO ont contribué à des retombées socioéconomiques, telles que le maintien et la création d'emplois au Québec.
 - Pendant la période évaluée, les projets et les activités du CIRANO ont contribué aux retombées régionales et nationales.
- 2) **Les résultats attendus sont en partie atteints, au moins un des résultats attendus est obtenu**
- Depuis le 1^{er} juin 2006, les projets et les activités du CIRANO ont contribué à des retombées socioéconomiques, telles que le maintien et la création d'emplois au Québec. **OU**
 - Pendant la période évaluée, les projets et les activités du CIRANO ont contribué aux retombées régionales et nationales.
- 3) **Les deux résultats attendus ne sont pas atteints**
- Depuis le 1^{er} juin 2006, les projets et les activités du CIRANO **n'ont pas** contribué à des retombées socioéconomiques, telles que le maintien et la création d'emplois au Québec.
 - Pendant la période évaluée, les projets et les activités du CIRANO **n'ont pas** contribué aux retombées régionales et nationales.
- Nous ne pouvons nous prononcer.**