

**MINISTÈRE DE LA RECHERCHE, DE LA SCIENCE ET  
DE LA TECHNOLOGIE**

**Rapport d'évaluation du  
Centre interuniversitaire de recherche  
en analyse des organisations  
(CIRANO)**

**Version finale**

**Geneviève Rodrigue  
DIRECTION DE L'ÉVALUATION**

**Mars 2001**



## **AVANT-PROPOS**

La convention de subvention 1998-2001, conclue entre le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) et le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (MICST), vient à échéance le 31 mai 2001. Le ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MRST), responsable de l'application de la convention, doit effectuer l'évaluation de la pertinence, de l'efficacité et des impacts de ce centre de liaison et de transfert (CLT), pour la période 1998-2001.

Un second rapport, sous la responsabilité du CIRANO, porte sur la qualité scientifique des travaux de recherche effectués au Centre.

## **REMERCIEMENTS**

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont collaboré de près ou de loin à la réalisation de cette évaluation, de façon plus particulière, la direction et les employés du CIRANO, dont Mme Carole Champagne, qui se sont avérés des partenaires disponibles et efficaces pour cette évaluation.

Nous remercions également tous les chercheurs, partenaires corporatifs et universitaires et étudiants, de même que la clientèle des activités de liaison et de transfert offertes par le Centre, d'avoir pris quelques minutes de leur temps pour répondre à notre enquête téléphonique.

Finalement, nous remercions les membres du comité d'évaluation, qui ont participé activement à chacune des étapes de cette évaluation, soit :

M. Marcel Boyer, Président-directeur général de CIRANO;  
M. Michel Patry, Vice-président du CIRANO;  
M. Pierre Simard, Professeur à l'École Nationale d'Administration Publique (ÉNAP) et aviseur du comité;  
M. Jacques St-Cyr, Directeur du développement de la recherche au MRST  
M. André Viel, Directeur de l'évaluation au MRST.

Geneviève Rodrigue  
Conseillère en évaluation de programme  
Ministère de la Recherche,  
de la Science et de la Technologie  
Mars 2001

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INDEX DES TABLEAUX ET DES FIGURES</b> .....	<b>iv</b>
<b>SOMMAIRE ADMINISTRATIF</b> .....	<b>v</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>1. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION</b> .....	<b>1</b>
1.1 Fondements des CLT.....	1
1.2 Mandat d'évaluation du CIRANO.....	2
1.3 Clients et partenaires de l'évaluation.....	2
<b>2. DESCRIPTION DU CIRANO</b> .....	<b>2</b>
2.1 Historique.....	2
2.2 Mission.....	2
2.3 Objectifs.....	3
2.4 Activités de recherche.....	3
2.4.1 Ressources humaines.....	3
2.4.2 Finance.....	3
2.4.3 Commerce électronique.....	4
2.4.4 Design organisationnel et incitations.....	4
2.5 Activités de liaison et de transfert.....	4
2.5.1 Les rencontres CIRANO.....	4
2.5.2 Les séminaires de PDG.....	4
2.5.3 Les séminaires CIRANO.....	5
2.5.4 Les congrès internationaux et colloques CIRANO.....	5
2.5.5 Les ateliers CIRANO.....	5
2.5.6 Les séminaires industriels.....	5
2.5.7 Les séminaires à la carte.....	5
2.5.8 Les rapports CIRANO.....	5
2.5.9 Les documents de transfert.....	5
2.6 Les stages.....	6
2.7 L'organisation du Centre.....	6
2.8 Les ressources humaines.....	6
2.9 Les ressources financières.....	6
2.10 Cadre logique du CIRANO.....	7
<b>3. MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>9</b>
3.1 Période d'évaluation.....	9
3.2 Définitions et questions d'évaluation.....	9
3.2.1 Pertinence.....	9
3.2.2 Extrants, efficacité et efficience.....	9
3.2.3 Impacts.....	10
3.3 Sources d'information.....	10
3.3.1 Dépouillement de la documentation associée au CIRANO et étude des dossiers.....	10
3.3.2 Enquête auprès des clientèles, des chercheurs et des étudiants.....	10
3.4 Traitement des données.....	12
3.5 Échéancier.....	12
3.6 Taux de réponse et profil des répondants.....	12
<b>4. LA PERTINENCE DU CIRANO</b> .....	<b>14</b>
4.1 La présence du CIRANO est-elle justifiée par des besoins précis ?.....	14

4.2	Les activités et les produits/services offerts par le CIRANO répondent-ils aux besoins des différentes clientèles (membres et non-membres) ? .....	23
4.3	Les activités et les produits/services offerts sont-ils en accord avec la mission des CLT ? .....	27
4.4	Le CIRANO concurrence-t-il d'autres centres de même nature ? .....	28
<b>5.</b>	<b>L'EFFICACITÉ DU CIRANO .....</b>	<b>33</b>
5.1	Quels produits/services ont été livrés ? .....	34
5.2	Les objectifs de liaison et de transfert ont-ils été atteints ? .....	34
5.3	L'objectif de répartition des thèmes de recherche a-t-il été atteint ? .....	36
5.4	Les objectifs de stages ont-ils été atteints ? .....	36
5.5	La clientèle est-elle satisfaite des éléments suivants : .....	37
5.6	Dans quelle mesure le CIRANO permet-il l'atteinte des objectifs généraux des centres de liaison et de transfert ? .....	39
5.7	Le CIRANO est-il efficient ? .....	40
<b>6.</b>	<b>LES IMPACTS DU CIRANO .....</b>	<b>43</b>
6.1	Dans quelle mesure les activités et la production du CIRANO ont-elles contribué à renforcer les liens entre les institutions universitaires et les organisations dans l'analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques ? .....	43
6.2	Dans quelle mesure y a-t-il eu une amélioration de l'efficacité de gestion et de la compétitivité à moyen terme des entreprises ? .....	45
6.3	Le CIRANO a-t-il contribué à regrouper et à maintenir, au Québec, une quantité de chercheurs de haut calibre ? .....	47
6.4	Le CIRANO a-t-il contribué à assurer une relève scientifique et professionnelle en matière d'analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques ? .....	48
6.5	Le CIRANO a-t-il contribué au transfert bilatéral de connaissances sur les organisations et des comportements stratégiques ? .....	49
6.6	Quels sont les autres avantages ou retombées observés pour la clientèle et les chercheurs ? .....	50
<b>7.</b>	<b>RETOUR SUR LES RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION DE 1997 .....</b>	<b>54</b>
	<b>CONCLUSION .....</b>	<b>57</b>
	<b>RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>60</b>
	<b>DOCUMENTS CONSULTÉS .....</b>	<b>61</b>

#### **LISTE DES ANNEXES :**

**Annexe 1 :** Liste des documents de référence

**Annexe 2 :** Questionnaires d'enquête

**Annexe 3 :** Questions ouvertes

**Annexe 4 :** Thèmes d'activités de liaison et de transfert

**Annexe 5 :** Liste des sigles et des acronymes

## INDEX DES TABLEAUX ET DES FIGURES

### TABLEAUX :

Tableau 1 : Sources d'information en fonction des différents objets d'évaluation .....	11
Tableau 2 : Taux de réponse au sondage, par clientèle et au total .....	12
Tableau 3 : Indicateurs de pertinence selon les questions d'évaluation .....	14
Tableau 4 : Évolution de la clientèle du CIRANO, depuis 1994-1995 .....	15
Tableau 5 : Provenance universitaire des chercheurs en 1996-1997 et 1999-2000.....	16
Tableau 6 : Nombre d'étudiants selon leur provenance universitaire .....	18
Tableau 7 : Revenus du CIRANO pour les trois dernières années financières .....	18
Tableau 8 : Nombre de pages visitées et requêtes .....	19
Tableau 9 : Provenance des internautes, par nom de domaine, selon le nombre et le % de pages visitées et requêtes* .....	19
Tableau 10 : Taux de renouvellement des membres du CIRANO.....	20
Tableau 11 : Pourcentage de répondants qui estiment que le CIRANO est en concurrence .....	28
Tableau 12 : Taux d'autofinancement pour les trois dernières années .....	29
Tableau 13 : Indicateurs d'extrants, d'efficacité et d'efficience selon les questions d'évaluation .....	33
Tableau 14 : Nombre d'activités de liaison et de transfert et variation triennale.....	34
Tableau 15 : Nombre de publications du CIRANO et variation triennale.....	35
Tableau 16 : Nombre de stagiaires associés au CIRANO.....	36
Tableau 17 : Proportion annuelle des dépenses d'administration par rapport aux produits .....	40
Tableau 18 : Indicateurs d'impact selon les questions d'évaluation .....	43
Tableau 19 : Nombre d'activités médiatiques des chercheurs du CIRANO et variation triennale .....	44
Tableau 20 : Effet de levier des subventions.....	50

\*\*\*\*\*

### FIGURES :

Figure 1 : Revenus du CIRANO pour l'année 1999-2000.....	7
Figure 2 : Évolution du nombre de chercheurs.....	16
Figure 3 : Évolution des revenus de contrats depuis 1994-95.....	18

## **SOMMAIRE ADMINISTRATIF**

La présence du CIRANO se justifie par des besoins précis d'une clientèle d'organisations publiques et privées. Ce fait s'observe principalement par une nette progression du volume de recherches et un taux élevé de renouvellement de ses membres. Le CIRANO semble bien adapté aux besoins et aux préoccupations organisationnelles de ses membres. En effet, 79 % des partenaires corporatifs affirment avoir contribué au choix de la programmation de recherche du Centre et 100 % ont mentionné que les projets de recherche sont liés à leurs préoccupations et problématiques organisationnelles.

De l'avis des partenaires corporatifs et des chercheurs, des risques de concurrence sont possibles entre le CIRANO et certains centres de recherche universitaires. Par ailleurs, le taux élevé d'autofinancement (64 % en 1999-2000), en hausse depuis 1997, peut nuire à la mission de CLT du CIRANO.

Les objectifs du CIRANO semblent être atteints pour la période 1998-2000. Le CIRANO a offert un nombre croissant d'activités de liaison et de transfert, dont un certain nombre ont été organisées de façon conjointe avec des universités et des centres de recherche. Le transfert de connaissances est, par surcroît, bidirectionnel entre les organisations et les chercheurs du CIRANO. Une attention particulière devra toutefois être accordée en vue de rejoindre la clientèle des PME et des régions à l'extérieur de Montréal. Le CIRANO devra également identifier des mesures à prendre pour s'assurer de la concrétisation du rôle de veille générique auprès de l'ensemble des organisations, incluant ses partenaires et les PME.

Pour les années 1998-2000, la proportion des dépenses d'administration atteint 12,4 %. L'équipe administrative du CIRANO est composée d'un président-directeur général et d'un vice-président, tous deux à mi-temps, d'un directeur administratif et d'un personnel de soutien formé de quatre personnes.

Le CIRANO est perçu par les chercheurs, les partenaires corporatifs et les étudiants comme étant en mesure d'assurer le transfert et la diffusion des connaissances scientifiques et méthodologiques, de répondre aux besoins de formation d'une relève scientifique et professionnelle, de faciliter l'innovation et la croissance dans des secteurs jugés prioritaires et de faciliter des alliances stratégiques entre les organisations productrices de recherche et les organisations utilisatrices. Par contre, deux partenaires universitaires sur quatre se disent en désaccord sur chacun de ces éléments. Les chercheurs (97 %) et les partenaires corporatifs (82 %) se sont déclarés satisfaits de leur partenariat de recherche avec le CIRANO, alors que trois partenaires universitaires sur quatre se sont déclarés insatisfaits. Les partenaires corporatifs sont d'avis qu'au sein de leur organisation, le CIRANO a favorisé une meilleure compréhension des modes d'organisation (70 %), a contribué à la création d'un projet de recherche (76 %) et a contribué à éclairer la prise de décision (79 %). Environ la moitié des partenaires corporatifs estiment que le CIRANO a contribué à améliorer l'efficacité des méthodes de gestion et la compétitivité de l'entreprise. Par ailleurs, un peu plus du quart des partenaires corporatifs ont mentionné que CIRANO a favorisé, d'une part, la commercialisation d'un nouveau produit, service, procédé ou façon de faire, et d'autre part, la présence de retombées économiques.

Le CIRANO a contribué à regrouper et à maintenir au Centre des chercheurs de haut calibre (96 % de l'ensemble des répondants). Par ailleurs, par leurs travaux avec le CIRANO, les chercheurs ont observé, quasiment de façon unanime, des effets bénéfiques sur leur enseignement, leur production de recherche et leur rayonnement dans la communauté scientifique. Une grande majorité des chercheurs jugent que le CIRANO favorise une meilleure compréhension du milieu organisationnel des entreprises et qu'il rend accessibles aux chercheurs les connaissances et l'expérience des praticiens des organisations. Tous les chercheurs estiment que le CIRANO contribue à les sensibiliser aux problématiques et aux préoccupations des entreprises.





## INTRODUCTION

Le Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) est l'un des six centres de liaison et de transfert (CLT) subventionnés par le ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MRST), dans le cadre du *Programme de soutien aux centres de liaison et de transfert*. La création du CIRANO, en 1994, émane du besoin de faire un lien entre le monde du savoir et celui de la pratique dans le domaine de l'économie, de la gestion et de la finance<sup>1</sup>.

L'évaluation du CIRANO comporte deux volets. Le premier volet de l'évaluation, sous la responsabilité du MRST, traite des aspects de pertinence, d'efficacité et d'impact. Pour réaliser cette première partie, deux étapes ont été effectuées, soit la préparation du cadre d'évaluation, puis la réalisation de l'évaluation comme telle, selon l'approche proposée dans le cadre d'évaluation et approuvée par les membres du comité d'évaluation.

Le second volet du processus est l'évaluation de la qualité scientifique des projets de recherche. Cette dernière, sous la responsabilité du CIRANO, est produite de façon parallèle au premier volet.

Le présent rapport d'évaluation traite du contexte de l'évaluation, dresse un portrait du CIRANO, présente les aspects méthodologiques préparatoires à l'étude et décrit les résultats de l'évaluation.

## 1. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

### 1.1 Fondements des CLT

Avant de dresser un portrait du CIRANO, il convient de rappeler brièvement les fondements de l'existence des CLT au Québec. Par l'accréditation ou le maintien de ces organismes, le gouvernement québécois poursuit les objectifs suivants :

- assurer le transfert des technologies et la diffusion des connaissances scientifiques et technologiques;
- répondre aux besoins de formation d'une relève technologique;
- faciliter l'innovation et la croissance dans des secteurs jugés prioritaires;
- faciliter des alliances stratégiques entre les organisations productrices de recherche et les organisations utilisatrices.

Pour atteindre ses objectifs, le gouvernement du Québec a choisi la formule des centres de liaison et de transfert, dont la mission, renouvelée dans la Politique québécoise de la science et de l'innovation (2001), pourrait se résumer ainsi :

- associer le potentiel technique et scientifique des chercheurs universitaires ou industriels et les besoins d'innovation des organisations, particulièrement les PME;
- transférer des connaissances technologiques, organisationnelles et méthodologiques, en vue d'augmenter l'expertise dans les organisations utilisatrices des résultats des recherches;
- assurer une fonction de veille générique pertinente dans un secteur spécifique, pour des organismes publics et privés.

Un des aspects de la présente évaluation consiste à mesurer le degré d'atteinte des objectifs liés à la mission du CLT, à savoir : la liaison entre les divers intervenants impliqués et le transfert des connaissances et du savoir-faire relevant de son expertise.

---

<sup>1</sup> Rapport du comité directeur de l'évaluation du CIRANO pour 1993-1997, p. I.4.

## **1.2 Mandat d'évaluation du CIRANO**

Dans un document appelé « Convention de subvention », le CIRANO et le ministère responsable du programme des CLT<sup>2</sup> se sont entendus à savoir que ce dernier accorderait à la Corporation une aide financière pour la période du 1<sup>er</sup> juin 1998 au 31 mai 2001. L'article 5 de cette convention de subvention indique toutefois que la performance du Centre se doit d'être évaluée au terme de cette période.

Le comité responsable de la présente évaluation du CIRANO a pour mandat de procéder à l'étude de la pertinence, de l'efficacité et des impacts des activités du Centre. Ce comité est composé de la responsable de l'étude, du directeur de l'évaluation au MRST, du directeur du développement de la recherche au Ministère, du président-directeur général et d'un observateur du CIRANO, ainsi que d'un chercheur indépendant, agissant à titre de conseiller avisé.

## **1.3 Clients et partenaires de l'évaluation**

L'évaluation du CIRANO est attendue par le MRST, à titre de principale partie subventionnaire et par conséquent de principal client de l'évaluation, et par le conseil d'administration du CIRANO qui doit rendre compte de la performance de la corporation. Les chercheurs universitaires, les entreprises partenaires du CIRANO et les organisations subventionnaires privées ou publiques sont d'autres parties potentiellement intéressées aux résultats d'évaluation; ces résultats ne pourront toutefois être divulgués qu'à la convenance du Ministère et du conseil d'administration du CIRANO.

## **2. DESCRIPTION DU CIRANO**

### **2.1 Historique**

Le CIRANO a débuté ses activités en janvier 1994. En août 1995, une évaluation de mi-parcours de la période couvrant la première convention de subvention, concluait que le CIRANO a réussi son démarrage et, en conséquence, le ministère responsable du programme a accordé le financement prévu à la convention pour 1996-1997 et 1997-1998. Le renouvellement de la subvention a été octroyé à la suite de l'évaluation du Centre, effectuée en 1997, qui portait sur l'efficacité et les impacts du Centre, de même que sur la qualité scientifique de la programmation du CIRANO. À la suite de cette évaluation, le montant de la subvention annuelle du MRST est passé de 975 000 \$ à 1,25 M \$.

### **2.2 Mission**

La mission du CIRANO<sup>3</sup> est de contribuer au développement des connaissances en analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques et assurer leur concrétisation au sein des entreprises québécoises par leur transfert rapide et efficace entre les chercheurs universitaires et les gestionnaires praticiens. En d'autres mots, sa raison d'être est de mettre en rapport les chercheurs de pointe et les organisations dans le but d'enrichir la recherche et de traduire les résultats de recherche de manière utile pour les organisations.

---

<sup>2</sup> Le Programme de soutien aux centres de liaison et de transfert qui relevait du ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (MICST), relève maintenant du MRST.

<sup>3</sup> Plan triennal 1998-2001 du CIRANO, p. 6.

## 2.3 Objectifs

Lors de la création du Centre, le premier objectif était le suivant : *Augmenter à moyen terme l'efficacité et la compétitivité des entreprises et organisations québécoises*. Cet objectif, s'avérant difficilement mesurable par le conseil d'administration du CIRANO, a été remplacé par le premier objectif ci-dessous, davantage axé sur la manière d'atteindre ce but<sup>4</sup> :

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

L'évaluation de mi-parcours de la première convention de subvention du CIRANO, effectuée en 1995, a permis de souligner l'importance d'impliquer davantage les partenaires du Centre dans l'élaboration de la programmation de recherche. C'est à la suite de cette recommandation que les quatre axes (ou groupes) de recherche, présentés ci-après, ont été créés.

## 2.4 Activités de recherche

Les groupes de recherche, anciennement appelés les grands axes de recherche, ont été maintenus depuis cette évaluation, bien qu'ils aient subi quelques modifications depuis leur mise en place. Les deux premiers axes, soit les *Ressources humaines* et la *Finance*, sont demeurés comme tels. L'*Innovation* s'est vue ajouter les *Nouvelles technologies*, puis s'est transformée en *Commerce électronique* en 2000. Le secteur des *Contrats* est devenu le *Design organisationnel et incitations*. À ces groupes de recherche, s'est ajouté le Laboratoire de commerce électronique et d'économie expérimentale. Voici, en bref, le contenu des quatre groupes de recherche du CIRANO.

### 2.4.1 Ressources humaines

Il est désormais établi que l'éducation et la formation du capital humain sont les déterminants majeurs de la croissance économique canadienne au sein d'une économie basée sur le savoir. Les *fellows* CIRANO impliqués dans le groupe des « ressources humaines » cherchent, d'une part, à déterminer ce que représente « la » formation adéquate et, d'autre part, à déterminer les organisations éducationnelles et les incitations appropriées qui vont permettre de répondre aux besoins présents et futurs de la société en perpétuelle mutation. Un des développements majeurs durant cette dernière année au CIRANO a été la mise sur pied d'un groupe en économie expérimentale, qui va permettre une nouvelle approche à l'étude des problèmes auxquels font face les organisations.

### 2.4.2 Finance

Le groupe de recherche en finance du CIRANO s'intéresse aux aspects théoriques, statistiques et numériques relatifs à la modélisation mathématique des domaines financiers suivants : produits dérivés, optimisation dynamique de portefeuille, évaluation intertemporelle des actifs financiers, structure à terme des taux d'intérêt, finance corporative et régie d'entreprise. Un acteur de premier plan dans la programmation et le financement du groupe « finance » est l'Institut de finance

---

<sup>4</sup> Rapport du comité directeur de l'évaluation du CIRANO, p. I.11-12.

mathématique de Montréal (IFM<sub>2</sub>). En effet, le partenariat entre l'IFM<sub>2</sub> et le CIRANO permet de développer les connaissances et les expertises dans le domaine de la finance mathématique et d'accélérer le transfert de celles-ci vers les entreprises financières québécoises. La grande majorité des projets de recherche du groupe « finance » bénéficie du support de l'IFM<sub>2</sub>.

### **2.4.3 Commerce électronique**

Le principal objectif de ce nouveau programme est d'accélérer, dans le domaine du commerce électronique, le processus de transfert de la recherche fondamentale et appliquée vers la mise en œuvre et la valorisation des résultats de recherche. Le CIRANO conçoit la chaîne suivante : évaluation des outils de commerce électroniques existants, recherche et conception de nouvelles manières de faire, mise en œuvre de prototypes et de maquettes, expérimentation et simulation, intégration technologique des prototypes sur une plate-forme de tests, formation des futurs participants et mise en œuvre de projets-pilotes. Ce programme de recherche permettra aux chercheurs québécois de prendre un leadership dans le domaine de la recherche au niveau canadien et international et d'offrir aux entreprises québécoises un avantage compétitif.

### **2.4.4 Design organisationnel et incitations**

Le groupe « design organisationnel et incitations » désire entre autres aider les entreprises à s'adapter aux conditions de l'environnement économique actuel en apportant des réponses organisationnelles aux problèmes liés à la concurrence accrue entre les entreprises. Dans les quatre projets proposés, le CIRANO veut apporter une évaluation juste des enjeux et une analyse stratégique des options qui s'offrent aux secteurs privé et public.

En termes d'extrants, au sein des quatre volets d'activités de recherche du Centre, l'on retrouve les projets de recherche et les rapports de recherche.

## **2.5 Activités de liaison et de transfert**

Les activités de liaison et de transfert favorisent la circulation des idées et le partage des connaissances entre chercheurs et gestionnaires des domaines public et privé. Le CIRANO offre plusieurs types d'activités de liaison et de transfert; qui constituent les activités formelles du Centre. Il est à mentionner qu'une grande partie de la liaison et du transfert se fait au sein des projets de recherche. De plus, la spécificité des séminaires de PDG et des séminaires industriels réside dans le fait qu'ils visent à effectuer du transfert du milieu des organisations vers le milieu de la recherche.

### **2.5.1 Les rencontres CIRANO**

Les rencontres CIRANO sont animées par des chercheurs du Centre. Elles sont l'occasion pour ceux-ci de communiquer aux partenaires quelques-uns de leurs principaux résultats de recherche et de présenter les grandes lignes des projets auxquels ils travaillent à ce moment.

### **2.5.2 Les séminaires de PDG**

Les séminaires de PDG ont pour fonction de favoriser les échanges entre les chercheurs du CIRANO et les premiers responsables des grandes entreprises privées et publiques. Chaque séminaire s'ouvre sur la présentation d'un haut dirigeant d'une entreprise ou d'un organisme public et se poursuit par un échange qui prend, le plus souvent, la forme d'une discussion libre.

### **2.5.3 Les séminaires CIRANO**

Lors des fréquents séminaires offerts par le CIRANO, de nombreux chercheurs venus d'universités étrangères sont invités à venir exposer les résultats de leurs travaux et à échanger avec les chercheurs du CIRANO sur des sujets qui touchent leurs domaines de recherche respectifs.

### **2.5.4 Les congrès internationaux et colloques CIRANO**

Le CIRANO organise, parfois de concert avec d'autres institutions, des congrès ou des colloques qui ont une portée plus large. Ces rencontres regroupent des chercheurs de plusieurs pays et s'étalent en général sur deux ou trois jours afin de permettre à un plus grand nombre d'intervenants de participer aux discussions. Elles comportent en outre une table ronde à laquelle les praticiens de l'industrie sont invités à participer et qui leur permet d'échanger avec les conférenciers.

### **2.5.5 Les ateliers CIRANO**

Les ateliers CIRANO réunissent autour d'une même table chercheurs et praticiens afin d'aider les premiers à améliorer leur compréhension des problèmes auxquels fait face l'industrie et de permettre aux seconds de suivre le développement des connaissances scientifiques qui touchent à leurs domaines d'intérêt. Les échanges, rendus possibles grâce à ces ateliers, orientent les recherches menées au CIRANO, tout en assurant le transfert des résultats de recherche dans le milieu des entreprises.

### **2.5.6 Les séminaires industriels**

Les séminaires industriels, introduits en 1999, sont présentés au CIRANO par des cadres d'organisations partenaires et s'adressent à un groupe très restreint de chercheurs du CIRANO. Ils traitent des défis et problèmes stratégiques portant sur un sujet précis qui préoccupe leur organisation et trouve écho dans la programmation de recherche du CIRANO.

### **2.5.7 Les séminaires à la carte**

Le CIRANO offre des séminaires à la carte à ses partenaires uniquement. Ces présentations font état des récents développements en gestion et en économie dans les différents domaines d'expertise du CIRANO, afin de rendre compte des recherches en cours. Pour l'année 2001, un choix de neuf séminaires à la carte est offert aux partenaires.

### **2.5.8 Les rapports CIRANO**

Les rapports CIRANO, pour leur part, font le point sur une problématique touchant les partenaires. Pour l'année 2000-2001, quatre rapports CIRANO sont offerts par des chercheurs du Centre.

### **2.5.9 Les documents de transfert**

Les publications du CIRANO assurent la diffusion de leurs recherches non seulement dans la communauté scientifique mais également au sein de leurs partenaires corporatifs et constituent en cela de véritables documents de transfert et de liaison. Il existe au CIRANO quatre types de publications : les monographies, les cahiers de la Série Scientifique, la Lettre de CIRANO et les documents adressés directement aux partenaires du Centre ou à des organismes privés ou publics.

## **2.6 Les stages**

Le troisième type de produit livré par le CIRANO représente les stages offerts aux étudiants et aux finissants des deuxième et troisième cycles universitaires. L'extrant correspondant à ce volet d'activités est le nombre d'étudiants et de stagiaires finissants encadrés par année. Le CIRANO permet également à des finissants au doctorat d'effectuer un stage post-doctoral au Centre. Il est recommandé que chaque groupe de recherche emploie des stagiaires post-doctoraux.

## **2.7 L'organisation du Centre**

Le CIRANO possède un vaste conseil d'administration, composé d'environ 25 personnes œuvrant dans les milieux universitaire, gouvernemental et privé. Au cours de l'année 1999-2000, le conseil d'administration s'est réuni à quatre reprises et a veillé au suivi des activités de recherche, de liaison et de transfert, de même qu'à la discussion des grandes orientations du Centre pour les années à venir.

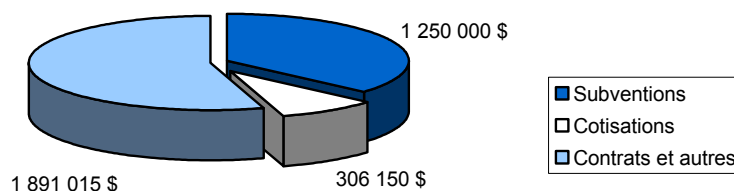
Le CIRANO possède un comité des programmes, un sous-comité du conseil d'administration, qui a pour mandat de revoir la programmation de recherche en fonction du financement externe recueilli, d'assurer un suivi des différents projets et d'élaborer la programmation pour les années à venir, à la lumière des recommandations des comités thématiques. Ces comités thématiques sont au nombre de quatre (Groupe Ressources humaines, Groupe Finance, Groupe Commerce électronique, et Groupe Design organisationnel et incitations) et proviennent également de différents milieux professionnels. Un comité de gestion, composé du président-directeur général, du vice-président, des quatre directeurs thématiques et du directeur administratif, a comme mandat d'assurer le suivi des projets et de coordonner l'ensemble des activités du Centre. La pertinence des sujets de recherche est donc étudiée à divers paliers décisionnels.

## **2.8 Les ressources humaines**

En 1999-2000, 214 personnes ont œuvré au CIRANO, dont 70 chercheurs et *fellows*, 34 professionnels de recherche et post-doctorants, 81 étudiants de maîtrise et de doctorat, 16 stagiaires de même que 10 employés de soutien technique et scientifique.

## **2.9 Les ressources financières**

Les membres corporatifs paient une cotisation annuelle de 25 000 \$, alors que les institutions universitaires membres, de leur côté, fournissent une quantité importante de ressources humaines au CIRANO. Pour l'année 1999-2000, le CIRANO a bénéficié de revenus de près de 4,1 M \$ (3,4 M \$ apparaissant aux livres de CIRANO et 700 000 \$ gérés par le CIRANO au sein des institutions universitaires), dont 1,25 M \$ en subventions du MRST. Le montant de 700 000 \$ ne sera pas tenu en compte dans ce rapport, puisqu'il ne fait pas partie, pour l'instant, de la comptabilité du CIRANO.

**Figure 1 : Revenus du CIRANO pour l'année 1999-2000**

Source : *Rapport annuel 1999-2000 du CIRANO*.

Les états financiers du CIRANO pour 1999-2000 reflètent la volonté de la direction de financer les dépenses directes des programmes de recherche et de liaison à l'aide de fonds autogénérés et de maintenir ainsi une situation globale d'équilibre budgétaire<sup>5</sup>.

### Les clientèles

Le CIRANO, comme il a déjà été mentionné, bénéficie de la présence de partenaires actifs qui ont pour rôle, entre autres, de veiller au maintien de la qualité scientifique et de collaborer aux projets de recherche. Par ailleurs, le CIRANO possède une clientèle qui n'est pas membre, donc qui ne paye pas de cotisation annuelle. Cette clientèle a la possibilité d'assister aux activités de transfert qui ne sont pas réservées aux membres ou aux chercheurs du CIRANO.

### 2.10 Cadre logique du CIRANO

Un cadre logique est un diagramme visant à expliquer les liens entre les éléments d'un programme ou d'un service. Dans le contexte du CIRANO, le cadre doit permettre de répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi le CIRANO existe-t-il ?
- Quels sont les résultats attendus à court et moyen termes ?
- Quels sont les résultats attendus à long terme ?
- Quelle est la portée du Centre ?
- De quelle façon ces résultats seront (ou sont)-ils atteints ?

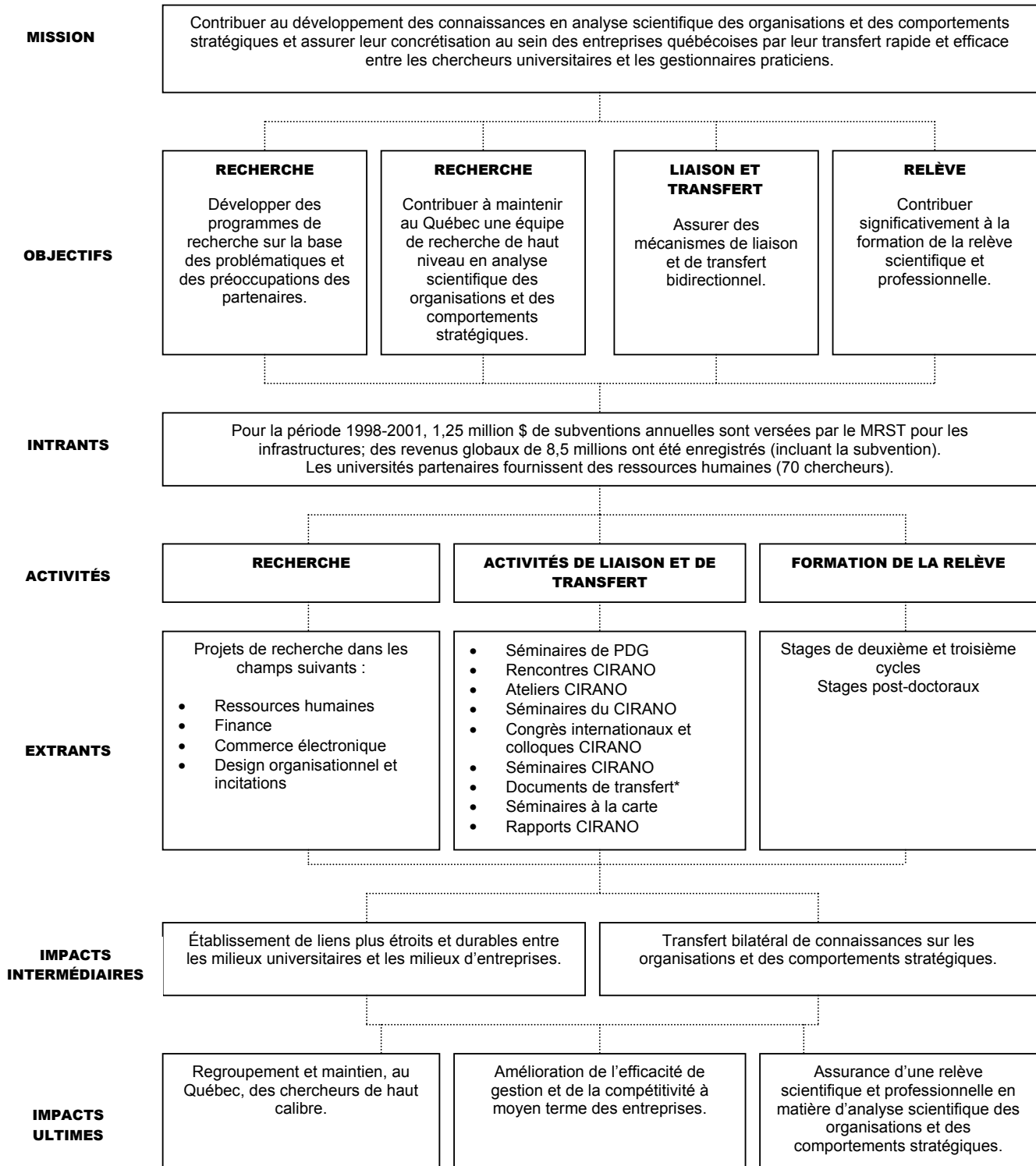
La portée est constituée des utilisateurs (clientèles ciblées) et des personnes impliquées dans l'offre d'activités de liaison et de transfert<sup>6</sup>.

Le cadre logique du CIRANO est présenté ci-après.

<sup>5</sup> *Rapport annuel 1999-2000 du CIRANO*, p. 45.

<sup>6</sup> S. Montague, *Focusing on Inputs, Outputs, and Outcomes : Are International Approaches to Performance Management Really so Different ?*, dans *La Revue canadienne d'évaluation de programme*, p. 141-142.

## Cadre logique du CIRANO



\* Les quatre types de publications du CIRANO sont : les monographies, les cahiers de la Série Scientifique, la Lettre de CIRANO et les documents adressés directement aux partenaires du Centre ou à des organismes privés ou publics.



### **3. MÉTHODOLOGIE**

#### **3.1 Période d'évaluation**

La période couverte par l'évaluation du second triennat du CIRANO correspond aux années financières suivantes : 1997-1998, 1998-1999 et 1999-2000. Lorsque l'information est disponible, les données de l'année 2000-2001 sont également inscrites. Toutefois, puisque l'année financière n'est pas encore terminée, ces données sont considérées comme provisoires et doivent être traitées avec circonspection. Le triennat à l'étude (97-98, 98-99 et 99-00) ne correspond donc pas au triennat couvert par la convention (98-99, 99-00 et 00-01).

#### **3.2 Définitions et questions d'évaluation**

Dans l'objectif d'employer le même vocabulaire, voici les définitions auxquelles il est fait référence en ce qui a trait à la pertinence, à l'efficacité et aux impacts. L'étude de la pertinence vise à s'interroger sur la raison d'être et l'existence même du Centre. L'évaluation de l'efficacité permet de porter un jugement sur l'atteinte des objectifs par rapport aux résultats obtenus. En dernier lieu, l'impact du CIRANO se mesure par l'effet du Centre sur la clientèle visée et ses répercussions sur l'environnement<sup>7</sup>. Les questions d'évaluation portent sur ces trois enjeux (pertinence, efficacité et impact) et sont les suivantes :

##### **3.2.1 Pertinence**

1. La présence du CIRANO est-elle justifiée par des besoins précis ?
2. Les activités et les produits/services offerts par le CIRANO répondent-ils aux besoins des différentes clientèles (membres et non-membres) ?
3. Les activités et les produits/services offerts sont-ils en accord avec la mission des CLT ?
4. Le CIRANO concurrence-t-il d'autres centres de même nature ?

##### **3.2.2 Extrants, efficacité et efficience**

1. Quels produits/services ont été livrés ?
2. Les objectifs de liaison et de transfert ont-ils été atteints ?
3. Les objectifs de recherche ont-ils été atteints ?
4. Les objectifs de stages ont-ils été atteints ?
5. Satisfaction de la clientèle :
  - 5.1 Produits / services / procédés reçus ou réalisés
  - 5.2 Moyen(s) de transfert des résultats de la recherche vers l'organisation (rencontres et discussions, rapports et présentations, séminaires et logiciels)
  - 5.3 Mécanismes de transfert des résultats de recherche dans l'ensemble
  - 5.4 Contenu des publications
  - 5.5 Vulgarisation du rapport de recherche
  - 5.6 Souhait d'un maintien de la collaboration avec CIRANO
  - 5.7 Accessibilité du protocole de présentation des produits CIRANO (Recommandation 1997)
6. Dans quelle mesure le CIRANO permet-il l'atteinte des objectifs généraux des centres de liaison et de transfert ?
7. Le CIRANO est-il efficient ?

<sup>7</sup> CST, *Pour une évaluation de la performance des programmes de science et de technologie*, 1997, p. 23.

### 3.2.3 Impacts

1. Dans quelle mesure les activités et la production du CIRANO ont-elles contribué à renforcer les liens entre les institutions universitaires et les organisations dans l'analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques ?
2. Dans quelle mesure y a-t-il eu une amélioration de l'efficacité de gestion et de la compétitivité à moyen terme des entreprises ?
3. Le CIRANO a-t-il contribué à regrouper et à maintenir, au Québec, une quantité de chercheurs de haut calibre ?
4. Le CIRANO a-t-il contribué à assurer une relève scientifique et professionnelle en matière d'analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques ?
5. Le CIRANO a-t-il contribué au transfert bilatéral de connaissances sur les organisations et des comportements stratégiques ?
6. Quels sont les autres avantages ou retombées observées pour la clientèle et les chercheurs ?

Tel qu'on le retrouve dans certaines des questions ci-dessus, il convient d'étudier les recommandations ressorties de la précédente évaluation, afin de voir si des dispositions ont été prises pour effectuer les améliorations souhaitées.

### 3.3 Sources d'information

Dans le but de recueillir les données nécessaires à la réalisation de cette évaluation, deux principales méthodes sont utilisées, soit le dépouillement de la documentation du CIRANO et une enquête auprès de la clientèle membre et non-membre du CIRANO, des chercheurs et des étudiants associés au Centre.

#### 3.3.1 Dépouillement de la documentation associée au CIRANO et étude des dossiers

L'une des principales sources d'information est la documentation fournie par le CIRANO. La liste des principaux documents qui ont fait l'objet d'analyses dans le cadre de cette évaluation est présentée à l'annexe 1. Il n'a pas été possible de consulter des tableaux de bord annuels, comprenant des objectifs réalisables et mesurables dans le temps, puisque le CIRANO n'en produit pas. L'utilisation de tableaux de bord annuels aurait facilité la collecte de données et la mesure du degré d'atteinte des objectifs.

#### 3.3.2 Enquête auprès des clientèles, des chercheurs et des étudiants

Pour compléter l'information obtenue à partir de la documentation fournie par le CIRANO, une série de questionnaires téléphoniques ont été administrés auprès des représentants de partenaires corporatifs et universitaires, des chercheurs associés au CIRANO, des étudiants impliqués au Centre et de la clientèle non-membre. Les questionnaires utilisés dans le cadre de cette étude, spécifiques à chaque clientèle, sont présentés à l'annexe 2, et comprennent les réponses aux questionnaires. Dans la perspective de comparer l'opinion des répondants sur certaines questions, un tronc commun d'énoncés a été administré aux répondants, en plus de questions spécifiques à chaque clientèle.

Cette méthode de collecte de données a été privilégiée pour effectuer l'évaluation en raison de sa rapidité d'administration et de compilation des données. De façon générale, cette méthode procure également de bons taux de réponse. La liste des coordonnées des personnes contactées a été fournie par le CIRANO. Toutes les populations ont été contactées dans leur intégralité, à l'exception de la clientèle non-membre. Pour déterminer qui serait interrogé parmi l'ensemble de la clientèle non-membre, le CIRANO s'est basé sur la capacité du représentant de l'organisation à répondre de

façon éclairée. Les personnes sélectionnées sont donc celles qui ont le plus de connaissance des activités de liaison et de transfert offertes par le CIRANO au cours des dernières années. Le questionnaire adressé à cette clientèle est donc principalement orienté vers les activités de liaison et de transfert du CIRANO.

Dans la perspective de favoriser un bon taux de réponse, une validation des coordonnées de la clientèle non-membre a été effectuée par le CIRANO, afin de s'assurer que ces personnes étaient toujours à l'emploi de l'organisation ciblée.

L'enquête téléphonique a été effectuée par une firme de sondage, entre le 16 et le 21 février 2001. En vue de favoriser un taux de réponse élevé, une lettre de présentation visant à expliquer la démarche et solliciter l'aide des répondants a été envoyée par les dirigeants du CIRANO aux différentes clientèles ciblées. La durée de l'administration du questionnaire téléphonique ne dépassait pas, en moyenne, 15 minutes.

Les énoncés contenus dans le questionnaire ont été inspirés du questionnaire de l'évaluation précédente du CIRANO, de même que de questionnaires utilisés pour l'évaluation d'autres CLT. Par souci de rigueur, certaines précautions ont été prises dans le but de maximiser l'utilité des enquêtes. Tout d'abord, les questions ont été préalablement validées auprès des membres du comité d'évaluation. Par la suite, une simulation d'exploitation des données a été produite en vue de préparer la collecte de données et l'analyse des résultats. En dernier lieu, un prétest a été effectué dès le début de la collecte de données afin de valider la formulation des questions et identifier les problèmes de non-réponse, s'il y a lieu. La firme mandatée pour ce sondage a prévu un maximum de six rappels téléphoniques, en vue de rejoindre le plus de gens possible.

De plus, le CIRANO a également fourni les résultats d'enquêtes maison, administrées lors de la tenue d'activités de liaison et de transfert. Un sommaire de ces résultats sera présenté à la section 5.5 du présent rapport. En résumé, voici les objets de l'étude, en fonction des différentes sources d'information.

**Tableau 1 : Sources d'information en fonction des différents objets d'évaluation**

Objets d'évaluation	Sources d'information
<b>1. Pertinence</b>	⇒ Étude des dossiers du CIRANO;
	⇒ Enquête auprès des partenaires, des clientèles non-membres et des chercheurs associés au CIRANO;
<b>2. Efficacité</b>	⇒ Étude des dossiers du CIRANO;
	⇒ Enquête auprès des partenaires, des clientèles non-membres et des chercheurs associés au CIRANO;
<b>3. Impact</b>	⇒ Étude des dossiers du CIRANO;
	⇒ Enquête auprès des partenaires, des chercheurs associés au CIRANO et des étudiants.

### Limites de la méthodologie

Dans la perspective de déterminer les effets nets du CIRANO sur les diverses clientèles et organisations, il est préférable de savoir ce qui serait arrivé en l'absence de l'intervention du Centre. Dans cette optique, il aurait été souhaitable d'avoir un groupe contrôle, par exemple, un groupe de chercheurs du même calibre et œuvrant dans le même domaine professionnel, mais ne faisant pas partie du CIRANO. Or, il nous était impossible de constituer un tel groupe dans les délais prescrits.

### 3.4 Traitement des données

Les données d'enquête ont été compilées puis ont pris la forme de statistiques descriptives. En ce qui a trait à l'information provenant des dossiers du CIRANO, celle-ci a été comparée d'une année à l'autre ou de façon triennale, selon ce qui était le plus pertinent. L'ensemble des informations recueillies a été analysé par la responsable de l'évaluation du CIRANO au MRST.

Les résultats décrits dans ce rapport ne font mention d'aucun nom d'organisation ou de personne ayant répondu au sondage. De ce fait, l'anonymat des répondants est garanti.

### 3.5 Échéancier

Une première rencontre avec le comité d'évaluation du CIRANO a eu lieu le 10 janvier 2001; cette rencontre visait à approuver le cadre d'évaluation. Une seconde rencontre, qui a eu lieu le 16 mars, a fait état du rapport préliminaire d'évaluation. Entre ces deux rencontres, des échanges ont eu lieu entre les membres du comité, d'une part, pour l'approbation des questionnaires et d'autre part, pour toute autre demande d'information jugée nécessaire à la poursuite des travaux. Pour mener à bien son travail, l'évaluatrice du MRST a bénéficié de la collaboration du CIRANO pour obtenir les informations et les données nécessaires au mandat d'évaluation.

### 3.6 Taux de réponse et profil des répondants

Le tableau suivant présente les taux de réponse pour chacune des clientèles. Comme il est possible de le constater, les taux de réponse varient de 46 à 85 %.

**Tableau 2 : Taux de réponse au sondage, par clientèle et au total**

Types de clientèles	Nombre d'inscrits sur la liste	Nb de répondants / nb de numéros valides	Taux de réponse
Chercheurs du CIRANO	59	35 / 57	61,4 %
Représentants des partenaires corporatifs et personnes associées aux projets de recherche	46	33 / 39	84,6 %
Représentants des partenaires universitaires	7	4 / 7	57,1 %
Clientèle non-membre	119	48 / 104	46,2 %
Étudiants et chercheurs post-doctoraux	17	10 / 15	66,7 %
<b>Total</b>	<b>248</b>	<b>130 / 222</b>	<b>58,6 %</b>

#### Chercheurs :

Dans ce rapport, lorsqu'il est question des chercheurs associés au CIRANO, cela comprend les *fellows*, les *fellows* associés et les chercheurs. Les chercheurs ayant répondu au sondage effectuent des travaux de recherche respectivement en finance (47 %), en ressources humaines (23 %), en design organisationnel et incitations (20 %) et en commerce électronique (9 %). Ils sont associés au CIRANO depuis 1997 ou avant, dans une proportion de 63 %. Pour l'ensemble des chercheurs associés au CIRANO, incluant les non-répondants, 55 % le sont depuis 1997 ou avant.

De plus, 66 % des chercheurs ayant répondu au sondage ont participé à moins de cinq projets de recherche depuis 1997. En dernier lieu, 51 % des chercheurs se considèrent très impliqués dans les projets de recherche du Centre.

#### **Partenaires corporatifs et personnes associées aux projets de recherche :**

Lorsqu'une référence est faite aux partenaires corporatifs dans le présent rapport, cela tient compte des partenaires membres corporatifs et des personnes ayant été étroitement associées aux projets de recherche du CIRANO au cours des trois dernières années. Le tiers des partenaires corporatifs ou autres personnes associées aux projets de recherche a participé, depuis 1997, à deux ou trois projets de recherche, alors que 21 % ont été impliqués dans quatre projets ou plus. Les projets ont été effectués, dans une proportion de 36 %, en finance. Les partenaires corporatifs et les personnes associées aux projets de recherche estiment, à 46 %, être très impliqués dans les projets de recherche du CIRANO. Parmi les 33 répondants, 27 sont des partenaires corporatifs, soit 82 %.

#### **Partenaires universitaires :**

Dans ce rapport, les partenaires universitaires sont les représentants des sept universités partenaires. Il n'y a qu'un représentant par université. Toutefois, trois d'entre eux n'ont pu être rejoints lors de l'enquête téléphonique, ce qui fait que les données ne peuvent représenter l'opinion de l'ensemble des partenaires universitaires.

#### **Non-membres :**

La clientèle des non-membres comprend les représentants d'organisations ayant participé à des activités de liaison et de transfert au cours des trois dernières années. Parmi la clientèle des non-membres, 40 % travaillent dans une organisation où il y a 75 employés ou moins.

#### **Étudiants :**

L'appellation « étudiants » regroupe les étudiants de maîtrise et de doctorat associés au CIRANO, de même que les chercheurs post-doctoraux. Parmi les étudiants ayant répondu au sondage, 80 % occupent un emploi actuellement. Tous estiment que cet emploi est en lien avec leur domaine de formation.

#### 4. LA PERTINENCE DU CIRANO

L'étude de la pertinence du CIRANO permet de répondre aux quatre questions énoncées à la section 3.2.1. L'analyse s'appuie sur les données des trois dernières années financières, soit 1997-1998, 1998-1999 et 1999-2000. Le tableau suivant reprend les questions d'évaluation de la pertinence et présente les indicateurs qui nous permettent de répondre à ces questions. Les données utilisées proviennent de la documentation du CIRANO et des consultations effectuées auprès des diverses clientèles.

**Tableau 3 : Indicateurs de pertinence selon les questions d'évaluation**

Questions liées à la pertinence	Indicateurs utilisés
1. La présence du CIRANO est-elle justifiée par des besoins précis ?	Évolution des divers types de membres, provenance Évolution du nombre de chercheurs et provenance Champ de spécialisation des chercheurs Évolution du nombre d'étudiants de tous niveaux, provenance Volume des recherches Statistiques d'utilisation du site web du CIRANO Évolution des clientèles aux activités de liaison et de transfert Taux de renouvellement des membres Facteurs d'attraction au CIRANO Facteurs de renouvellement du partenariat Partenariat avec la clientèle non-membre
2. Les activités et les produits/services offerts par le CIRANO répondent-ils aux besoins des différentes clientèles (membres et non-membres) ?	Pertinence des projets de recherche Utilité des activités de liaison et de transfert Utilité des documents de transfert Recommandation à un collègue de collaborer avec le CIRANO Souhait de thèmes à traiter dans les activités de liaison et de transfert
3. Les activités et les produits/services offerts sont-ils en accord avec la mission des CLT ?	Liens entre les activités et les produits/services offerts et la mission des CLT
4. Le CIRANO concurrence-t-il d'autres centres de même nature ?	Concurrence par rapport à une autre organisation ou un autre programme public Taux d'autofinancement

##### 4.1 La présence du CIRANO est-elle justifiée par des besoins précis ?

Cette première question vise à déterminer si le CIRANO attire une clientèle ayant des besoins précis dans le domaine de la recherche organisationnelle. Les principaux éléments de réponse se situent au niveau de l'évolution de la clientèle et des chercheurs, du volume de recherche et des facteurs d'attraction et de renouvellement du partenariat avec le CIRANO.

##### Évolution des divers types de membres, provenance

Depuis la création du CIRANO, la clientèle membre est plutôt stable, bien que peu nombreuse. Les partenaires corporatifs ont augmenté en nombre, pour atteindre 18 en 1999-2000. Le Centre désire

maintenir à environ 15 le nombre de partenaires corporatifs, dans la perspective de conserver des liens étroits entre les partenaires et de ne pas disperser les efforts de recherche. Il est toutefois à mentionner que, dans bien des cas, bien que le nombre d'organisations partenaires soit limité, le CIRANO entretient des liens avec plus d'un groupe de travail au sein d'une organisation partenaire. Les partenaires corporatifs proviennent de grandes entreprises et d'organismes publics, dont les bureaux sont, de façon générale, situés dans la région de Montréal. Le CIRANO ne compte donc pas de membres provenant de PME. En ce qui concerne les partenaires universitaires, six des sept sont de la région de Montréal, la septième étant située à Québec. Puisque les grandes organisations sont dans la région de Montréal, la majorité des activités du CIRANO ont lieu à cet endroit.

**Tableau 4 : Évolution de la clientèle du CIRANO, depuis 1994-1995**

Type de clientèle	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01
Organisations membres (partenaires) :	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>26</b>
<i>Membres corporatifs</i>	9	10	11	14	13	18	17
<i>Membres universitaires</i>	6	6	6	6	7	7	7
<i>Membres gouvernementaux</i>	2	2	2	2	2	2	2

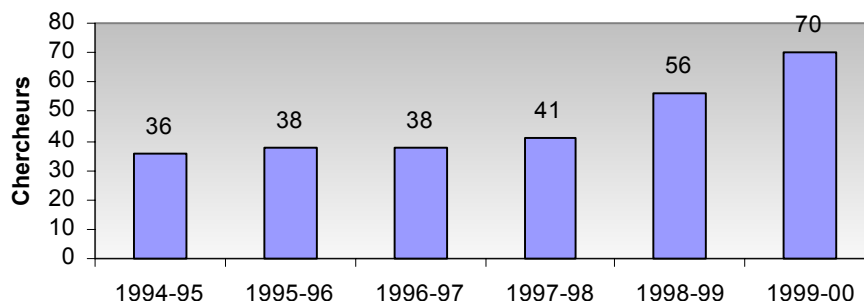
Source : Sommaire exécutif du rapport annuel, 1999-2000 et documentation du CIRANO.

#### Ressources humaines au CIRANO

De 1997-1998 à 1999-2000, toutes les catégories de ressources du Centre ont augmenté en nombre, à l'exception des stagiaires. L'équipe professionnelle du CIRANO est assez changeante puisque les professionnels de recherche ne peuvent rester plus de trois ans au CIRANO, afin d'assurer un renouvellement du personnel (voir le point 6.4). L'année dernière, un agrandissement de la superficie des installations du CIRANO a permis d'aménager plusieurs nouveaux postes de travail. Dans les paragraphes ci-dessous, une attention particulière est portée à l'évolution du nombre de chercheurs et d'étudiants associés au CIRANO, depuis 1994-1995.

#### Évolution du nombre de chercheurs et provenance

La quantité de chercheurs associés au CIRANO s'est accrue au fil des ans. Le CIRANO a notamment augmenté le nombre de chercheurs provenant d'autres universités que celles qui sont partenaires. En effet, en 1994-1995, 92 % des chercheurs étaient associés aux universités partenaires, alors qu'en 1999-2000, ce pourcentage est descendu à 81 %.

**Figure 2 : Évolution du nombre de chercheurs**

Source : Sommaire exécutif du rapport annuel 1999-2000

Le tableau suivant présente la provenance universitaire des chercheurs associés au CIRANO, pour les années 1996-1997 et 1999-2000. Comme il est possible de le constater, la proportion des chercheurs par université n'a pas tellement changée depuis 1996-97. En ce sens, en 1999-2000, 50 des 70 chercheurs du CIRANO (71 %) sont rattachés à des universités de la région de Montréal, 10 % à l'Université Laval, 7 % à une université canadienne hors Québec, 6 % à une université américaine et 6 % à une université européenne. Aussi, le nombre de chercheurs associés au CIRANO a presque doublé de 1996-97 à 1999-2000 (hausse de 89 %).

**Tableau 5 : Provenance universitaire des chercheurs en 1996-1997 et 1999-2000**

Institution universitaire	1996-1997		1999-2000	
	N	%	N	%
Universités montréalaises :	25	67,57 %	50	71,40 %
<i>Université de Montréal</i>	12,5	33,78 %	19	27,14 %
<i>École des Hautes Études Commerciales</i>	4	10,81 %	14	20,00 %
<i>Université McGill</i>	2	5,41 %	5	7,14 %
<i>Université Concordia</i>	0	0 %	5	7,14 %
<i>Université du Québec à Montréal</i>	3	8,11 %	4	5,71 %
<i>École Polytechnique</i>	3,5	9,46 %	3	4,29 %
Université Laval	6	16,22 %	7	10,00 %
Universités canadiennes (hors Québec)	2	5,41 %	5	7,14 %
Universités américaines	2	5,41 %	4	5,71 %
Universités européennes	2	5,41 %	4	5,71 %
<b>Total :</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>	<b>70</b>	<b>100 %</b>

Source : Rapport annuel 1999-2000 du CIRANO et documentation du CIRANO.

#### Champ de spécialisation des chercheurs

Lors de l'évaluation de 1997, le comité avait recommandé de diversifier le champ de spécialisation des chercheurs associés au CIRANO. Tel qu'on le constate dans le rapport annuel 1999-2000 du CIRANO, le champ de spécialisation des chercheurs s'est relativement élargi depuis 1997. Voici la répartition des chercheurs selon leur domaine d'expertise : économie (32), finance (23), management et systèmes d'information (7), informatique et recherche opérationnelle (4), psychologie et sociologie (3) et histoire (1). Cette recommandation du comité d'évaluation a été prise



en compte par le CIRANO puisque dans la seule année 99-00, sept nouveaux *fellows* spécialisés en finance se sont intégrés au Centre. On se rappellera que dans le rapport d'évaluation de 1997, on constatait que 63 % des chercheurs (20/32) provenaient du domaine de l'économie. Ce pourcentage est descendu à 46 % en 1999-2000.

#### Évolution du nombre d'étudiants de tous niveaux et provenance

Le nombre d'étudiants a globalement augmenté au cours des trois dernières années. Cette hausse est principalement provoquée par une augmentation du nombre d'étudiants provenant de l'Université de Montréal, puis de l'École des HÉC. En 1999-2000, 10 % de l'ensemble des étudiants n'étaient pas de la région de Montréal. À l'exception de deux étudiants, tous proviennent d'universités partenaires du CIRANO.

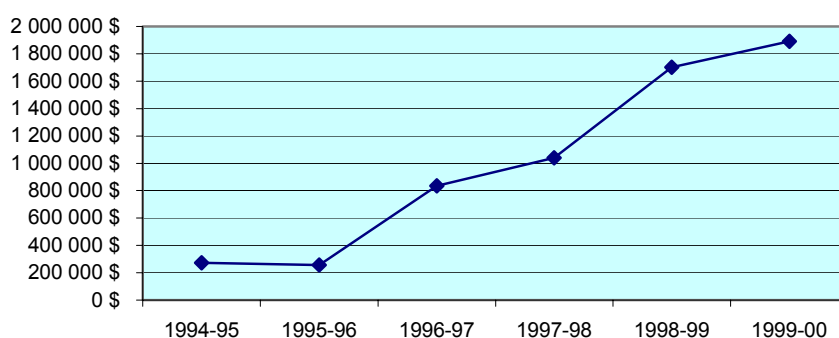
**Tableau 6 : Nombre d'étudiants selon leur provenance universitaire**

Étudiants	1997-98	1998-99	1999-00
Université de Montréal	22	25	42
École des Hautes Études Commerciales	4	1	14
Université du Québec à Montréal	9	8	9
Université Laval	5	4	6
École Polytechnique	10	5	5
Université McGill	-	-	3
Université Lumière Lyon II	-	-	1
Université de Colombie Britannique	-	-	1
<b>Total :</b>	<b>50</b>	<b>43</b>	<b>81</b>

Source : Rapports annuels du CIRANO.

#### Volume des recherches

De 1998 à 2000, les revenus en termes de contrats se sont élevés à 4 632 293 \$. Pour le triennat précédent (95-97), les revenus ont été de 1 364 216 \$. La hausse est donc de 240 %.

**Figure 3 : Évolution des revenus de contrats depuis 1994-95****Tableau 7 : Revenus du CIRANO pour les trois dernières années financières**

Type de revenu	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Subventions	975 000 \$	1 250 000 \$	1 250 000 \$
Cotisations	269 353 \$	304 098 \$	306 150 \$
Contrats	1 038 925 \$	1 702 665 \$	1 890 703 \$
Autres	7 732 \$	69 341 \$	312 \$
<b>Total :</b>	<b>2 291 010 \$</b>	<b>3 326 104 \$</b>	<b>3 447 165 \$</b>

Source : Rapports annuels 1998-99 et 1999-2000 du CIRANO.

### Statistiques d'utilisation du site web du CIRANO

Pour ses trois premières années d'activité, le site web du CIRANO a enregistré 856 765 pages visitées et requêtes, soit environ l'équivalent de l'achalandage de 1998 seulement. Pour les deux triennats, la hausse a donc été de 222 %. Il est à noter que les triennats sont basés sur les années civiles, puisque les statistiques ont été calculées de la sorte.

**Tableau 8 : Nombre de pages visitées et requêtes**

	1995*	1996	1997	1998	1999	2000
Nombre de pages visitées et requêtes par année	63 633	249 773	543 358	812 100	766 725	1 179 926
Moyenne mensuelle de pages visitées et requêtes	7 954	20 814	45 280	67 675	63 893	98 327

\* Année commencée le 21 mai 1995. La moyenne mensuelle est calculée sur huit mois.

Source : Statistiques du site web du CIRANO.

Dans la perspective de mesurer le rayonnement international du CIRANO, nous avons la possibilité de connaître la provenance (généralement par pays) des internautes qui visitent le site web du CIRANO. L'analyse démontre qu'une grande diversité de noms de domaines viennent voir ce qui se fait au CIRANO par le site web. Cette diversité semble aller en augmentant. Par exemple, il est possible de voir que le pourcentage de pages visitées et requêtes d'origine canadienne (domaine .ca) diminue depuis 1998. D'autres comme le domaine français (.fr) et le .com sont en augmentation. Par contre, le nombre de pages visitées et requêtes a augmenté pour tous les noms de domaine, sauf le domaine éducationnel américain (.edu).

Dans la catégorie « autres », on y retrouve plus de 100 noms de domaines différents, qui représentent presque autant de pays. Il semble donc que le CIRANO effectue un rayonnement international à l'aide de son site web.

**Tableau 9 : Provenance des internautes, par nom de domaine, selon le nombre et le % de pages visitées et requêtes\***

Nom de domaine	1998		1999		2000	
Domaine canadien (.ca)	354 076	43,6%	267 587	34,9%	423 593	35,9%
Domaine français (.fr)	56 035	6,9%	82 040	10,7%	133 332	11,3%
Domaine commercial principalement canadien et américain (.com)	126 688	15,6%	137 244	17,9%	221 826	18,8%
(.net)	59 283	7,3%	60 571	7,9%	92 034	7,8%
Domaine éducationnel américain (.edu)	36 545	4,5%	16 101	2,1%	18 879	1,6%
Domaine taiwanais (.tw)	8 933	1,1%	-	-	-	-
Domaine allemand (.de)	8 121	1,0%	-	-	-	-
Autres (entre 108 et 125 domaines différents)	62 532	7,7%	66 705	8,7%	82 595	7,0%
Indéterminés	88 888	12,3%	136 477	17,8%	207 667	17,6%
<b>Total :</b>	<b>812 100</b>	<b>100%</b>	<b>766 725</b>	<b>100%</b>	<b>1 179 926</b>	<b>100%</b>

\* Minimum 1% de l'ensemble des demandes.

Source : Statistiques du site web du CIRANO.

### Évolution des clientèles assistant aux activités de liaison et de transfert

Depuis trois ans, le CIRANO a offert pas moins de 169 activités de liaison et de transfert, dont 66 en 1999-2000. Nous possédons le nombre d'inscrits aux séminaires de PDG et aux rencontres CIRANO seulement. Pour les 11 séminaires de PDG, qui ont eu lieu entre le 26 février 1997 et le 3 mai 2000, une moyenne de 65 personnes étaient inscrites, par séminaire. La répartition est la suivante : 38 % de membres, 22 % de chercheurs CIRANO et 40 % de non-membres. Pour les neuf rencontres CIRANO, qui ont eu lieu entre le 4 décembre 1997 et le 8 décembre 2000, une moyenne de 47 personnes étaient inscrites à chaque rencontre. La répartition est la suivante : 44 % de membres, 15 % de chercheurs CIRANO et 41 % de non-membres. Il est donc à constater qu'environ 40 % des personnes inscrites à ces deux activités sont des non-membres.

### Taux de renouvellement des membres

Comme il est possible de le voir dans le tableau ci-dessous, le taux de renouvellement des partenaires du CIRANO est très élevé, ce qui indique une grande fidélisation de la part des partenaires. Il est possible de penser que le CIRANO répond à des besoins puisque les organisations maintiennent leur association d'une année à l'autre. La principale raison qui fait que certaines entreprises se sont retirées de leur partenariat est que l'organisation a été achetée par une autre, déjà membre de la Corporation. Ce ne sont donc pas des retraits dus à un manque d'intérêt ou à une insatisfaction.

**Tableau 10 : Taux de renouvellement des membres du CIRANO**

Type de membre	1997-98	1998-99	1999-00	2000-01
<b>Membres corporatifs</b>	100 % (11/11)	67 % (10/14)	100 % (13/13)	83 % (15/18)
<b>N</b>	14	13	18	17
<b>Membres universitaires</b>	100 % (6/6)	100 % (6/6)	100 % (7/7)	100 % (7/7)
<b>N</b>	6	7	7	7
<b>Membres gouvernementaux (québécois)</b>	100 % (2/2)	100 % (2/2)	100 % (2/2)	100 % (2/2)
<b>N</b>	2	2	2	2
<b>Toutes les organisations</b>	100 % (19/19)	82 % (18/22)	100 % (22/22)	89 % (24/27)
<b>N</b>	22	22	27	26

Source : Documentation du CIRANO.

### Facteurs d'attraction au CIRANO

Dans les entrevues téléphoniques, il a été demandé aux chercheurs associés au CIRANO et aux partenaires corporatifs et universitaires quel principal facteur les a incités, lors de leur premier contact, à collaborer avec le Centre. Pour les chercheurs, le principal facteur est la réputation des chercheurs en poste (29 %). Parmi les autres facteurs, nous retrouvons la possibilité de développer des liens avec le secteur privé (six mentions) et la qualité des chercheurs (quatre mentions). Pour les partenaires corporatifs, il semble que ce soit également la réputation des chercheurs en poste qui ait été le facteur le plus déterminant (43 %). Pour les partenaires universitaires, c'est la possibilité de développer des liens concrets avec des entreprises et des organisations publiques qui a été le facteur déterminant (50 %).

<b>Réponses des chercheurs (n = 35)</b>	<b>Répartition</b>
Réputation des chercheurs en poste	28,5 %
Opportunité de collaborer avec des chercheurs de provenance et de formation diversifiées	11,4 %
Ampleur des infrastructures de recherche	11,4 %
Autres (détails à l'annexe 3)	48,6 %
<b>Total :</b>	100,0 %

<b>Réponses des partenaires corporatifs (n = 28)</b>	<b>Répartition</b>
Réputation des chercheurs en poste	42,9 %
Opportunité de collaborer avec des chercheurs de provenance et de formation diversifiées	14,3 %
Ampleur des infrastructures de recherche	7,1 %
Besoin pour des travaux de recherche ne pouvant être effectués à l'interne	32,1 %
Autre : la qualité des gens qui ont démarré CIRANO	3,6 %
<b>Total :</b>	100,0 %

<b>Réponses des partenaires universitaires (n = 4)</b>	<b>Répartition</b>
Réputation des chercheurs en poste	25,0 %
Opportunité de collaborer avec des chercheurs de provenance et de formation diversifiées	25,0 %
Ampleur des infrastructures de recherche	-
Possibilité de développer des liens concrets avec des entreprises et des organisations publiques	50,0 %
<b>Total :</b>	100,0 %

#### Facteurs de renouvellement du partenariat

Dans la perspective de savoir si les chercheurs et les partenaires maintiennent leur association au CIRANO pour la même raison que celle qui les a attirés au début, les clientèles ont été questionnées sur le principal facteur de renouvellement de leur partenariat. Il s'est avéré que pour les chercheurs, le facteur principal est le maintien de liens avec des organisations ayant les mêmes préoccupations qu'eux (17 %), suivi de près par l'opportunité de collaborer avec des chercheurs de provenance et de formation diversifiées (14 %). Parmi les autres facteurs, nous retrouvons la qualité et l'intérêt des nouveaux projets de recherche (quatre mentions) et l'implication dans un projet à long terme au CIRANO (trois mentions).

Pour les partenaires corporatifs, l'utilité de la recherche pour l'organisation (36 %) et la qualité de la recherche effectuée (32 %) sont les principaux facteurs du maintien de la collaboration, alors que pour les partenaires universitaires, il s'agit de nouveau de la possibilité de développer des liens concrets avec des entreprises et des organisations publiques (50 %).

<b>Réponses des chercheurs (n = 35)</b>	<b>Répartition</b>
Opportunité de collaborer avec des chercheurs de provenance et de formation diversifiées	14,3 %
Ampleur des infrastructures de recherche	11,4 %
Qualité de la recherche effectuée	8,6 %
Possibilité d'augmenter la quantité de recherches	-
Maintenir des liens avec des organisations ayant les mêmes préoccupations que nous	17,1 %
Autres (détail à l'annexe 3)	48,6 %
<b>Total :</b>	100,0 %

<b>Réponses des partenaires corporatifs (n = 28)</b>	<b>Répartition</b>
Qualité de la recherche effectuée	32,1 %
Maintenir des liens avec des organisations ayant les mêmes préoccupations que nous	10,7 %
Maintenir des liens avec le milieu universitaire	10,7 %
Utilité de la recherche pour l'organisation	35,7 %
Autres :	
- ne participe plus activement (2)	10,7 %
- la façon de faire le transfert de connaissances (1)	
<b>Total :</b>	100,0 %

<b>Réponses des partenaires universitaires (n = 4)</b>	<b>Répartition</b>
Qualité de la recherche effectuée	25,0 %
Maintenir des liens concrets avec des entreprises et des organisations publiques	50,0 %
Maintenir la visibilité de notre université au Québec et ailleurs	25,0 %
<b>Total :</b>	100,0 %

#### Partenariat avec la clientèle non-membre

Il a été demandé à la clientèle non-membre si elle avait entrepris des démarches pour devenir membre du CIRANO au cours des trois dernières années. Parmi ceux-ci, 4/48 (8 %) ont répondu que oui. À la question portant sur leur intérêt à devenir partenaire du CIRANO dans les années qui viennent, 14/48 ont mentionné qu'ils seraient intéressés et autant (14/48) ont dit qu'ils seraient peut-être intéressés. Pour ceux qui ont affirmé avoir fait des démarches pour devenir membre (8 %), les répondants n'étaient pas au courant du facteur qui a fait que le partenariat ne s'est pas concrétisé.

**FAITS SAILLANTS – 4.1**

- ◆ La clientèle membre du CIRANO est plutôt stable depuis 1997 et est composée de grandes entreprises québécoises, de grandes organisations publiques et d'universités québécoises.
- ◆ Le nombre de chercheurs associés au CIRANO a progressé de 89 % depuis 1996-97.
- ◆ Le nombre d'étudiants est passé de 50 en 1998 à 81 en 2000, une hausse de 62 %.
- ◆ Le volume de recherche a augmenté de 240 % entre le triennat 95-97 et celui de 98-00.
- ◆ Les statistiques d'achalandage du site web du CIRANO indiquent une augmentation importante du nombre de visites depuis l'ouverture du site; il a été consulté à partir de plusieurs pays dans le monde, principalement de la France, ce qui dénote un très bon rayonnement international à l'aide de cet outil. Il a aussi été consulté par un nombre croissant d'entreprises commerciales (.com).
- ◆ Le taux annuel de renouvellement des membres est très élevé (100 % chez les membres universitaires et gouvernementaux québécois et de 67 % à 100 % chez les partenaires corporatifs).
- ◆ Les principaux facteurs d'attraction au CIRANO sont la réputation des chercheurs et la possibilité de développer des liens concrets avec des entreprises et des organisations publiques.
- ◆ Les principaux facteurs de renouvellement du partenariat sont le maintien de liens avec des organisations ayant les mêmes préoccupations, la qualité et l'utilité de la recherche effectuée et le maintien de liens concrets avec des entreprises et des organisations publiques.
- ◆ 14/48 répondants de la clientèle non-membre ont mentionné qu'ils seraient intéressés à devenir membre corporatifs du CIRANO; le même nombre de répondants ont mentionné qu'ils seraient peut-être intéressés.

**4.2 Les activités et les produits/services offerts par le CIRANO répondent-ils aux besoins des différentes clientèles (membres et non-membres) ?**

Cette seconde question vise à déterminer si les activités et les produits/services offerts par le CIRANO répondent effectivement aux besoins émis par les partenaires et les clientèles non-membres. Il est question, en premier lieu, de la pertinence des projets de recherche, de l'utilité des activités de liaison et de transfert, de même que des documents de transfert. Par la suite, il sera question de la recommandation à un collègue de collaborer avec le CIRANO. Pour terminer cette section, les thèmes que les clientèles non-membres et les partenaires corporatifs aimeraient voir traités dans les activités de liaison et de transfert seront listés dans l'annexe 4.

Pertinence des projets de recherche

Parmi les partenaires corporatifs, 79 % estiment avoir contribué au choix de la programmation de recherche, par rapport à 75 % pour les partenaires universitaires. Au second énoncé, 100 % des partenaires corporatifs jugent que les projets de recherche du CIRANO sont en lien avec leurs préoccupations et problématiques organisationnelles; 75 % des partenaires universitaires sont également de cet avis.

Les partenaires corporatifs estiment, dans une proportion de 82 %, que les projets de recherche n'auraient pas pu être effectués au sein de leur groupe de travail.

Perception des partenaires	n	En accord	En désaccord	nsp
a) Depuis le début de votre partenariat avec le CIRANO, votre groupe de travail a contribué au choix de la programmation de recherche du Centre.				
<i>Partenaires corporatifs</i>	33/33	78,8%	12,2%	9,1%
<i>Partenaires universitaires</i>	4/4	75,0%	25,0%	-
b) Les projets de recherche du CIRANO sont en lien avec vos préoccupations et vos problématiques organisationnelles.				
<i>Partenaires corporatifs</i>	33/33	100,0%	-	-
<i>Partenaires universitaires</i>	4/4	75,0%	25,0%	-
c) Les projets de recherche n'auraient pas pu être effectués au sein de votre groupe de travail.				
<i>Partenaires corporatifs</i>	33/33	81,8%	12,1%	6,1%

#### Utilité des activités de liaison et de transfert

Une question portant sur l'utilité des activités de liaison et de transfert a été posée à quatre clientèles, soit les chercheurs, la clientèle non-membre, les partenaires corporatifs et les partenaires universitaires. Les activités se sont avérées utiles pour les participants de toutes les clientèles.

Type d'activité	n	utile	inutile	nsp	n/a
a) les rencontres CIRANO					
<i>Chercheurs</i>	30/35	93,3%	6,7%	-	5
<i>Non-membres</i>	40/48	90,0%	10,0%	-	8
<i>Partenaires corporatifs</i>	28/33	96,4%	3,6%	-	5
<i>Partenaires universitaires</i>	2/4	50,0%	50,0%	-	2
b) les séminaires de PDG					
<i>Chercheurs</i>	25/35	72,0%	28,0%	-	10
<i>Non-membres</i>	14/48	100,0%	-	-	34
<i>Partenaires corporatifs</i>	21/33	95,2%	4,8%	-	12
<i>Partenaires universitaires</i>	3/4	66,7%	33,3%	-	1
c) les séminaires CIRANO					
<i>Chercheurs</i>	33/35	97,0%	3,0%	-	2
<i>Non-membres</i>	15/48	93,3%	6,7%	-	33
<i>Partenaires corporatifs</i>	27/33	85,1%	11,1%	3,7%	6
<i>Partenaires universitaires</i>	2/4	50,0%	50,0%	-	2
d) les congrès internationaux et colloques CIRANO					
<i>Chercheurs</i>	32/35	96,9%	3,1%	-	3
<i>Non-membres</i>	4/48	100,0%	-	-	44
<i>Partenaires corporatifs</i>	13/33	61,6%	38,5%	-	20
<i>Partenaires universitaires</i>	2/4	50,0%	50,0%	-	2



Type d'activité (suite)	n	utile	inutile	nsp	n/a
e) les ateliers CIRANO					
<i>Chercheurs</i>	26/35	96,2%	3,8%	-	9
<i>Non-membres</i>	10/48	100,0%	-	-	38
<i>Partenaires corporatifs</i>	20/33	85,0%	15,0%	-	13
<i>Partenaires universitaires</i>	1/4	100,0%	-	-	3
f) les séminaires industriels					
<i>Chercheurs</i>	17/35	82,4%	17,6%	-	18
g) les séminaires à la carte					
<i>Partenaires corporatifs</i>	15/33	73,3%	20,0%	6,7%	18

nsp = ne sait pas  
n/a = ne s'applique pas (pas participé à l'activité donnée)

#### Utilité des documents de transfert

Une question portant sur l'utilité des documents de transfert a également été posée. Les répondants qui connaissent ces documents les jugent utiles en grande majorité, sauf pour les représentants des institutions universitaires, qui semblent partagés quant à l'utilité des documents de transfert du CIRANO pour leur organisation. Les partenaires corporatifs considèrent utiles les monographies (86 %), les cahiers de la Série scientifique (60 %), les Lettres de CIRANO (79 %), les documents directement adressés aux partenaires (89 %) et les rapports CIRANO (92 %). Il est également à noter que les non-membres ne connaissent pas les publications du CIRANO dans des proportions variables de 21/48 (Lettre de CIRANO) à 38/48 (cahiers de la Série scientifique).

Type de publication	n	utile	inutile	nsp	n/a
a) les monographies					
<i>Chercheurs</i>	27/35	92,5%	7,4%	-	8
<i>Non-membres</i>	16/48	100,0%	-	-	32
<i>Partenaires corporatifs</i>	22/33	86,4%	13,6%	-	11
<i>Partenaires universitaires</i>	4/4	50,0%	25,0%	25,0%	-
b) les cahiers de la Série scientifique					
<i>Chercheurs</i>	33/35	97,0%	3,0%	-	2
<i>Non-membres</i>	10/48	90,0%	10,0%	-	38
<i>Partenaires corporatifs</i>	20/33	60,0%	25,0%	15,0%	13
<i>Partenaires universitaires</i>	4/4	25,0%	25,0%	50,0%	-
c) les Lettres de CIRANO					
<i>Chercheurs</i>	29/35	86,2%	13,8%	-	6
<i>Non-membres</i>	27/48	74,1%	14,8%	11,1%	21
<i>Partenaires corporatifs</i>	24/33	79,2%	20,9%	-	9
<i>Partenaires universitaires</i>	2/4	50,0%	50,0%	-	2
d) les documents de recherche directement adressés aux partenaires					
<i>Partenaires corporatifs</i>	27/33	88,9%	7,4%	3,7%	6
<i>Partenaires universitaires</i>	3/4	33,3%	33,3%	33,3%	1

Type de publication (suite)	n	utile	inutile	nsp	n/a
e) les rapports CIRANO					
<i>Chercheurs</i>	28/35	92,9%	3,6%	3,6%	7
<i>Non-membres</i>	18/48	77,7%	11,2%	11,1%	30
<i>Partenaires corporatifs</i>	26/33	92,3%	3,8%	3,8%	7
<i>Partenaires universitaires</i>	3/4	66,6%	33,3%	-	1

nsp = ne sait pas

n/a = ne s'applique pas (ne connaît pas la publication donnée)

### Commentaires et suggestions sur les activités de liaison et de transfert et les documents de transfert

Dans l'enquête, il a été demandé aux clientèles si elles avaient des commentaires ou des suggestions à proposer en regard des activités de liaison et de transfert et des documents de transfert. Les réponses étaient assez diversifiées. Les éléments suivants sont toutefois ressortis.

Les chercheurs ont mentionné à trois reprises que les activités de liaison et de transfert devraient être intensifiées et que le CIRANO gagnerait à être plus visible. La clientèle non-membre a indiqué que le CIRANO devrait faire davantage de publicité des activités de liaison et de transfert (quatre mentions), et de faire en sorte que les documents de transfert soient plus appliqués (trois mentions). Les trois autres clientèles ont émis des commentaires généraux, qui sont présentés à l'annexe 3.

### Recommandation à un collègue de collaborer avec le CIRANO

Dans l'enquête, nous avons demandé à quatre clientèles, soit les chercheurs, les étudiants, la clientèle non-membre et les partenaires corporatifs, à savoir s'ils recommanderaient à un collègue de collaborer avec le CIRANO dans le cadre d'un projet de recherche. La majorité des répondants ont mentionné que oui dans les proportions suivantes : étudiants (100 %), chercheurs (97 %), partenaires corporatifs (94 %) et clientèle non-membre (75 %). Les principales raisons énoncées par les clientèles sont les suivantes.

Pour les chercheurs, les éléments les plus importants sont les contacts avec les gens d'affaires (10 mentions) et le fait que les relations interuniversitaires entre les chercheurs soient facilitées (huit mentions). Pour les partenaires corporatifs, la principale raison est la qualité et les compétences des chercheurs en place (17 mentions), alors que pour les non-membres, c'est le maintien de contacts avec le milieu académique (sept mentions) et la qualité des recherches (six mentions). Pour les étudiants, l'acquisition d'une expérience professionnelle et académique (trois mentions), un contact avec les chercheurs plus facile qu'à l'université (trois mentions) et un contact avec les entreprises (trois mentions) sont les principales raisons de la recommandation à un collègue.

### Souhait de thèmes à traiter dans les activités de liaison et de transfert

L'enquête auprès des clientèles non-membres et des partenaires corporatifs a permis de mettre en lumière différents thèmes qu'ils aimeraient voir traités dans les activités de liaison et de transfert. Ces thèmes sont présentés dans leur totalité à l'annexe 4. En voici quelques exemples : sujets traitant de la finance (marché des capitaux pour les moyennes entreprises, financement international et stabilité financière), sujets traitant des ressources humaines (techniques, planification stratégique des ressources humaines et stratégies de mobilisation des ressources humaines) et travaux pratiques sur les PME, incluant la gestion des PME.

**FAITS SAILLANTS – 4.2**

- ◆ Parmi les partenaires corporatifs, 79 % estiment avoir contribué au choix de la programmation de recherche, tout comme 75 % des partenaires universitaires.
- ◆ Tous les partenaires corporatifs jugent que les projets de recherche du CIRANO sont en lien avec leurs préoccupations et problématiques organisationnelles, tout comme 75 % des partenaires universitaires.
- ◆ 82 % des partenaires corporatifs croient que les projets de recherche n'auraient pu être effectués au sein de leur groupe de travail.
- ◆ Les activités de liaison et de transfert se sont avérées utiles pour la majorité des répondants.
- ◆ Un grand nombre de non-membres ne connaissent pas les publications du CIRANO.
- ◆ Les partenaires corporatifs considèrent utiles les monographies (86 %), les cahiers de la Série scientifique (60 %), les Lettres de CIRANO (79 %), les documents directement adressés aux partenaires (89 %) et les rapports CIRANO (92 %).
- ◆ La majorité des répondants ont mentionné qu'ils recommanderaient à un collègue de collaborer avec le CIRANO dans le cadre d'un projet de recherche dans les proportions suivantes : étudiants (100 %), chercheurs (97 %), partenaires corporatifs (94 %) et clientèle non-membre (75 %).

**4.3 Les activités et les produits/services offerts sont-ils en accord avec la mission des CLT ?**

Cette question est importante dans l'étude de la pertinence du CIRANO. En effet, puisque ce Centre bénéficie du programme de subvention des CLT, le CIRANO devrait s'inscrire dans la perspective de la mission des CLT.

La raison d'être des CLT est de faire le lien entre les entreprises et les chercheurs universitaires, de façon à ce que ces derniers répondent aux besoins des organisations utilisatrices de résultats de recherche. À ce sujet, le CIRANO est conforme à cet énoncé puisque les organisations utilisatrices de résultats de recherche participent activement au choix des projets de recherche du CIRANO. D'ailleurs, dans l'enquête, tous les partenaires corporatifs ont mentionné que les projets de recherche du CIRANO sont en lien avec leurs préoccupations et leurs problématiques organisationnelles.

Comme nous avons pu le constater au point 1.1 du présent rapport, et comme on le retrouve dans la Politique québécoise de la science et de l'innovation, la mission des CLT connaît quelques ajustements. Le plus important est sans doute la concrétisation de l'axe de veille générique. Celle-ci consiste à repérer, obtenir, analyser et évaluer les informations qui peuvent avoir une influence sur les activités actuelles et futures des entreprises. Comme le mentionne la Politique, « les CLT devront adapter leur offre de service [...], en tenant compte prioritairement des besoins des PME, en développant des alliances sur le plan international, le cas échéant, et en élargissant l'accessibilité de leurs services à d'autres régions que celles qu'ils desservent à l'heure actuelle. » (Politique québécoise de la science et de l'innovation, p. 98)

De ces principaux éléments de la mission des CLT, il est possible de tirer quelques constats quant aux activités du CIRANO. En premier lieu, la liste des activités du CIRANO ne démontre pas la présence d'activités dédiées à la veille générique. La liaison et le transfert semblent assez bien couverts si l'on considère la quantité d'activités de liaison et de transfert offertes de façon croissante d'une année à l'autre, et les documents de transfert, qui rejoignent un grand nombre de partenaires et d'organisations publiques et privées.

Il a été constaté que, jusqu'à présent, aucune PME n'est membre du CIRANO. Les alliances internationales semblent toutefois bien développées. En effet, pour ne mentionner que quelques exemples, le CIRANO a tissé des liens avec le *Financial Asset Management and Engineering* (FAME), situé à Lausanne, l'Institut d'économie industrielle de Toulouse (IDEI), le *Public Utilities Research Center* (PURC) de l'Université de Floride et le Centre de recherche en économie et statistique (CREST) de Paris. Le CIRANO accueille également des chercheurs en provenance de la France et des États-Unis. En ce qui a trait aux régions desservies par le CIRANO, les activités du Centre sont majoritairement situées dans la région de Montréal.

#### FAITS SAILLANTS – 4.3

- ◆ Les partenaires corporatifs participent activement au choix des projets de recherche du CIRANO. D'ailleurs, dans l'enquête, tous les partenaires corporatifs ont mentionné que les projets de recherche du CIRANO sont en lien avec leurs préoccupations et leurs problématiques organisationnelles.
- ◆ Aucune PME n'est présentement membre du CIRANO.
- ◆ Le CIRANO a développé plusieurs alliances avec des centres de recherche internationaux.
- ◆ La liste des activités du CIRANO ne démontre pas la présence d'activités de veille générique.
- ◆ Les activités du Centre sont majoritairement situées à Montréal.

#### 4.4 Le CIRANO concurrence-t-il d'autres centres de même nature ?

Il a été demandé aux chercheurs et aux partenaires si ils estiment que le CIRANO entre en concurrence avec d'autres centres de liaison et de transfert, d'autres centres de recherche, des programmes publics ou des entreprises privées. Le tableau qui suit détaille les réponses à cette question.

**Tableau 11 : Pourcentage de répondants qui estiment que le CIRANO est en concurrence**

Énoncés	Chercheurs (n = 35)	Part. corporatifs (n = 33)	Part. universitaires (n = 4)
un autre centre de liaison et de transfert	11,4%	15,2%	-
un centre de recherche	40,0%	30,3%	-
un programme public	2,9%	3,0%	-
une entreprise privée	5,7%	15,2%	-

Les résultats de l'enquête ont fait ressortir que les principaux risques de duplication ou de concurrence se situent principalement au niveau des centres de recherche. Parmi l'ensemble des répondants, 24/72 (33 %) ont mentionné que le CIRANO est en concurrence avec les centres de recherche universitaires en général (neuf mentions), dont le Centre de recherche et développement en économie (CRDE) (sept mentions), le Centre de recherche sur l'emploi et les fluctuations économiques (CREFÉ) (trois mentions) et l'Institut d'économie industrielle (IDÉI) (deux mentions). À cet égard, il convient de mentionner que, pour quelques répondants, la différence entre les centres de liaison et de transfert et les centres de recherche n'était pas très claire, d'où une certaine confusion dans les réponses (voir annexe 3).

Il est donc important que le CIRANO maintienne sa spécificité en tant que CLT où recherche, liaison et transfert bidirectionnel sont intégrés, afin d'éviter que le CIRANO ne concurrence indûment les centres de recherche universitaires.

### Risques de concurrence avec le CEFRIO concernant les nouvelles technologies

La mission du CEFRIO est l'amélioration de la performance des organisations par l'appropriation des technologies de l'information et de communication (TIC). Certains thèmes de projets de recherche ayant eu lieu au cours des dernières années sont les suivants : une meilleure utilisation des ressources de l'inforoute, les effets des technologies de l'information sur la performance des organisations et le télétravail. Les projets de recherche effectués par le CIRANO dans le domaine des technologies sont davantage en lien avec le commerce électronique, par exemple : des services financiers en ligne et des places de marché et d'enchères virtuelles. À première vue, il semble donc que les deux CLT n'œuvrent pas dans le même domaine en ce qui a trait aux TIC. Une étude plus approfondie pourrait toutefois être effectuée.

Par ailleurs, afin de mesurer le degré de concurrence avec d'autres organisations ou d'autres programmes, il est important de connaître la spécificité du CIRANO. À l'exception du CEFRIO, dont certains mandats touchent les sciences sociales et humaines, le CIRANO est le seul CLT dont la mission est entièrement consacrée au domaine des sciences sociales. (Politique québécoise de la science et de l'innovation, p. 97)

### Taux d'autofinancement

Un dernier indice permettant de voir si le CIRANO est en risque de concurrence avec d'autres organisations, est le taux d'autofinancement du Centre. À la suite de la première évaluation du CIRANO, le montant de la subvention annuelle est passé de 975 000 \$ à 1,25 M \$. Le montant des cotisations des partenaires du CIRANO et les sommes provenant des contrats de recherche s'élèvent à 2,2 M \$ pour l'année financière 1999-2000; cette somme correspond à 64 % du financement total du CIRANO. Il est toutefois à noter que, pour cette dernière année, le CIRANO a obtenu des fonds d'une valeur d'environ 700 000 \$, gérés dans les universités, qui n'apparaissent pas dans la comptabilité du Centre. Ces fonds ont été obtenus grâce aux partenariats industriels et au réseautage de chercheurs du CIRANO. En ajoutant ce montant aux contrats et cotisations de 1999-2000, le taux d'autofinancement pour cette année serait encore plus élevé, à 69,9 %.

Le taux d'autofinancement du CIRANO tend à augmenter d'une année à l'autre. Les dirigeants du Centre, sensibilisés à ce problème, prévoient d'ailleurs que le taux d'autofinancement augmente davantage pour l'année 2000-2001. Il serait à conseiller d'examiner cette situation afin de ne pas dévier de la mission du Centre.

**Tableau 12 : Taux d'autofinancement pour les trois dernières années**

Type de revenu	1997-98	1998-99	1999-00	97-98 à 99-00
Subventions	975 000 \$	1 250 000 \$	1 250 000 \$	3 475 000 \$
Contrats et cotisations	1 280 000 \$	1 701 000 \$	2 197 000 \$	5 178 000 \$
<b>Taux d'autofinancement</b>	<b>56,8 %</b>	<b>57,6 %</b>	<b>63,7 %</b>	<b>59,8 %</b>

**FAITS SAILLANTS – 4.4**

- ◆ Parmi l'ensemble des répondants, 24/72 (33 %) ont mentionné que le CIRANO est en concurrence avec les centres de recherche universitaires; la concurrence semble davantage axée sur les aspects de recherche, plutôt que sur les aspects de liaison et de transfert.
- ◆ Des répondants ont mentionné que le CIRANO concurrence de grands centre de recherche internationaux (NBER, IDEI, RAND, WZB, CREST, etc.)
- ◆ À l'exception du CEFRIO, dont certains mandats touchent les sciences sociales et humaines, le CIRANO est le seul CLT dont la mission est entièrement consacrée au domaine des sciences sociales.
- ◆ Le taux d'autofinancement du CIRANO, à 64 % en 1999-2000, tend à augmenter d'une année à l'autre; cette situation est préoccupante et devra être examinée.

**Constats et conclusions sur la pertinence du CIRANO****1. La présence du CIRANO est-elle justifiée par des besoins précis ?**

Le CIRANO, par sa présence, rejoint une clientèle d'organisations publiques et privées, dont le volume est relativement stable depuis 1998. Comme lors de l'évaluation précédente, le CIRANO souhaite limiter le nombre d'organisations membres, par souci de maintenir une relation étroite avec celles-ci. Par ailleurs, dans l'enquête, 28 répondants sur 48, dans la clientèle non-membre, ont mentionné qu'ils seraient ou seraient peut-être intéressés à devenir partenaire du CIRANO. Il serait pertinent, à ce stade-ci, de tenter de mesurer la demande effective, sur le marché, auprès des entreprises et des organisations publiques. Les entreprises actuellement membres sont de grandes organisations québécoises, situées principalement dans la région de Montréal.

Le nombre de chercheurs a, quant à lui, augmenté de 89 % depuis l'année 1996-97. Cette augmentation laisse entrevoir une hausse importante de la demande en terme de recherche. Une attention particulière a été portée au recrutement de chercheurs de l'extérieur du partenariat universitaire. Le nombre d'étudiants rattachés au CIRANO a lui aussi augmenté, pour passer de 50 en 1998 à 81 en 2000.

Le volume de recherche a augmenté de 240 % entre le triennat 95-97 et celui de 98-00. Cette hausse semble démontrer un intérêt des organisations utilisatrices de résultats de recherche à poursuivre et même augmenter la demande en termes d'analyses organisationnelles.

Les statistiques d'achalandage du site web du CIRANO indiquent une augmentation importante du nombre de pages visitées et requêtes depuis l'ouverture du site; il est consulté à partir de plusieurs pays dans le monde, principalement la France, ce qui dénote un très bon rayonnement international à l'aide de cet outil.

En ce qui concerne le taux de renouvellement des membres, il est très élevé, ce qui indique une satisfaction de la part des partenaires. Le retrait de certaines organisations privées au cours des trois dernières années est dû à des restructurations organisationnelles : ces entreprises ont été acquises par d'autres, déjà partenaires, ces dernières choisissant de centraliser le partenariat. Ce ne sont donc pas des retraits provoqués par une insatisfaction ou par l'absence de réponse à des besoins.

À la lumière des résultats décrits précédemment, la réponse à la question semble être affirmative. Une nette progression du volume de recherche et un taux élevé de renouvellement du partenariat laissent supposer que la présence du CIRANO est justifiée par des besoins précis.

## **2. Les activités et les produits/services offerts par le CIRANO répondent-ils aux besoins des différentes clientèles (membres et non-membres) ?**

D'après les résultats de l'enquête, plus des trois quarts de l'ensemble des partenaires estiment avoir contribué au choix de la programmation de recherche. Tous les partenaires corporatifs jugent également que les projets sont en lien avec leurs préoccupations et problématiques organisationnelles. Il semble donc que le CIRANO soit en accord avec les besoins de ses membres.

En ce qui a trait aux activités de liaison et de transfert, ces dernières se sont avérées généralement utiles pour la plupart des clientèles (chercheurs, clientèles non-membres, partenaires corporatifs et universitaires). Les documents de transfert, de leur côté, sont considérés utiles par les groupes de répondants, à l'exception des partenaires universitaires, qui semblent partagés quant à leur utilité. Un dernier élément indiquant le degré de pertinence des activités du CIRANO est la recommandation à un collègue de collaborer avec le Centre. Une grande majorité des répondants ont mentionné qu'ils le feraient (certains l'ont d'ailleurs déjà fait).

En dernier lieu, les partenaires corporatifs et la clientèle non-membre ont proposé, à titre de suggestions, certains thèmes qu'ils aimeraient voir traités dans les activités de liaison et de transfert. Ces thèmes sont présentés à l'annexe 4.

De façon générale, il apparaît que le CIRANO est bien adapté aux besoins et aux préoccupations organisationnelles des différentes clientèles, principalement pour les membres. Ces derniers participent d'ailleurs activement au choix des projets de recherche réalisés par le CIRANO.

## **3. Les activités et les produits/services offerts sont-ils en accord avec la mission des CLT ?**

La raison d'être des centres de liaison et de transfert est de faire le lien entre les entreprises et les chercheurs universitaires, de façon à ce que ces derniers répondent aux besoins des organisations utilisatrices de résultats de recherche. Cette question a été éclaircie au point précédent. Toutefois, comme le mentionne la Politique québécoise de la science et de l'innovation, les CLT devront adapter leur offre de service principalement aux besoins des PME, développer des alliances internationales et desservir un plus grand nombre de régions du Québec. Le CIRANO aura donc comme défi, dans les années à venir, de s'ajuster à ces recommandations, plus principalement en ce qui concerne les besoins des PME et l'offre aux régions, comme nous l'avons vu au point 4.1 du présent rapport d'évaluation. Les alliances internationales semblent, de leur côté, bien développées.

Par ailleurs, la mission des CLT se divise en trois volets, soit la liaison, le transfert et la veille générique. Les deux premiers volets sont assez bien couverts si l'on considère, d'une part, la quantité d'activités de liaison et de transfert offertes de façon continue et croissante depuis la création du CIRANO et, d'autre part, la quantité de documents de transfert, qui rejoignent un nombre élevé de partenaires et d'organisations publiques et privées. En ce qui concerne la veille générique, la liste des activités du CIRANO ne démontre la présence d'activités spécifiques de veille générique.

En somme, il semble que le CIRANO est globalement en accord avec la mission des CLT. Par contre, certains ajustements devront être effectués, principalement par rapport au profil des clientèles à rejoindre, puis par rapport au volet de veille, qui devient une partie intégrante de la mission des CLT.

## **4. Le CIRANO concurrence-t-il d'autres centres de même nature ?**

D'après les résultats de l'enquête, les principaux risques de duplication ou de concurrence se situent au niveau des centres de recherche universitaires, dont le CRDE, le CREFE et l'IDEI. En effet, 40 % des chercheurs et 30 % des partenaires corporatifs sont de cet avis. Toutefois, certains répondants

confondent les centres de liaison et de transfert et les centres de recherche universitaires. Il est donc important que le CIRANO maintienne sa spécificité en tant que CLT où recherche, liaison et transfert bidirectionnel sont intégrés, afin d'éviter que le CIRANO ne concurrence indûment les centres de recherche universitaires.

À première vue, il ne semble pas que le CIRANO soit en concurrence avec un autre CLT puisqu'à l'exception du CEFRIO, dont certains mandats touchent les sciences sociales et humaines, il est le seul CLT dont la mission soit entièrement consacrée au domaine des sciences sociales.

Pour les trois années qui nous intéressent, le CIRANO a obtenu un taux d'autofinancement moyen de 59,8 %, ce qui dénote une bonne capacité d'obtenir du financement pour des projets de recherche. Toutefois, le taux est en croissance depuis 1997-98. Le CIRANO est conscient des effets de cette tendance et des solutions devront être envisagées afin de ne pas dévier de la mission de liaison et de transfert que doit maintenir le Centre.

En résumé, selon l'opinion des répondants, des risques de concurrence peuvent être possibles entre le CIRANO et certains centres de recherche universitaire. À cet effet, il serait donc réaliste de croire que la concurrence serait davantage axée sur les aspects de recherche, plutôt que sur les aspects de liaison et de transfert. Par ailleurs, le taux d'autofinancement croissant peut rapprocher le travail du CIRANO des firmes de consultants en recherche organisationnelle. Il est tout de même utile de rappeler que, contrairement aux centres de recherche universitaires, le CIRANO est un centre interuniversitaire, multidisciplinaire et plurisectoriel, et que les partenaires corporatifs contribuent au choix de la programmation de recherche du Centre et jugent que les projets de recherche du CIRANO sont en lien avec leurs préoccupations et problématiques organisationnelles.



## 5. L'EFFICACITÉ DU CIRANO

L'évaluation de l'efficacité du CIRANO peut être scindée en quatre principaux thèmes, soit : les extrants, l'atteinte des différents objectifs, la mesure de la satisfaction des différentes clientèles et l'efficience du Centre. Lorsque les données sont disponibles, une comparaison est effectuée entre les deux triennat (1994-1995 à 1996-1997 et 1997-1998 à 1999-2000).

**Tableau 13 : Indicateurs d'extrants, d'efficacité et d'efficience selon les questions d'évaluation**

Questions liées aux extrants, à l'efficacité et à l'efficience	Indicateurs utilisés
1. Quels produits/services ont été livrés ?	Nombre de projets de recherche Nombre d'activités de liaison et de transfert offertes Nombre de publications scientifiques
2. Les objectifs de liaison et de transfert ont-ils été atteints ?	Nombre d'activités de liaison et de transfert offertes Nombre de publications scientifiques Activités de liaison avec les autres CLT et les CCTT (réseautage) Activités de liaison et de transfert avec les entreprises, les universités et les centres de recherche
3. Les objectifs de recherche ont-ils été atteints ?	Nombre de projets de recherche; répartition par thème (recommandation 1997)
4. Les objectifs de stages ont-ils été atteints ?	Nombre de stages par année (recommandation 1997)
5. La clientèle est-elle satisfaite des éléments suivants :	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits / services / procédés reçus ou réalisés</li> <li>- Type de transfert des résultats de la recherche vers les organisations membres</li> <li>- Mécanismes de transfert des résultats de recherche auprès de la clientèle élargie (PME, organisations non-membres)</li> <li>- Contenu des documents de transfert</li> <li>- Application de méthodologies facilitant l'innovation dans les organisations</li> <li>- Vulgarisation du rapport de recherche</li> <li>- Accessibilité du protocole de présentation des produits CIRANO (recommandation 1997)</li> <li>- Ensemble du partenariat de recherche avec le CIRANO</li> </ul> Commentaires et suggestions Évaluation des participants des activités de liaison et de transfert
6. Dans quelle mesure le CIRANO permet-il l'atteinte des objectifs généraux des centres de liaison et de transfert ?	Appréciation sur l'atteinte des objectifs des CLT : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transfert et la diffusion des connaissances scientifiques et méthodologiques</li> <li>- Réponse aux besoins de formation d'une relève scientifique et professionnelle</li> <li>- Faciliter l'innovation et la croissance dans des secteurs jugés prioritaires</li> <li>- Faciliter des alliances stratégiques entre les organisations productrices de recherche et les organisations utilisatrices</li> </ul>
7. Le CIRANO est-il efficient ?	Proportion annuelle des dépenses d'administration

### 5.1 Quels produits/services ont été livrés ?

Cette première question consiste en l'inventaire de tous les produits et services livrés par le CIRANO au cours des trois dernières années. Les informations nous permettant de faire cet inventaire sont disponibles dans la documentation du CIRANO, et plus spécifiquement dans les rapports annuels.

#### EXTRANTS :

##### Nombre de projets de recherche

Entre 1998 et 2000, 60 projets de recherche ont été initiés.

##### Nombre d'activités de liaison et de transfert offertes

Sur trois ans, le CIRANO a offert 169 activités de liaison et de transfert.

##### Nombre de publications scientifiques

766 documents de toutes sortes ont été produits pour les trois années qui nous intéressent.

### 5.2 Les objectifs de liaison et de transfert ont-ils été atteints ?

Cette question vise à obtenir de l'information sur les actions prises par le CIRANO en termes de liaison et de transfert. La liaison permet de constituer et de développer de réseaux propices à la circulation d'information. (PQSI, 2001) Cette liaison doit s'effectuer entre les organisations productrices d'informations et les organisations utilisatrices, les organisations intéressées par un même projet de recherche, de même que les centres de liaison et de transfert entre eux. Le transfert se définit comme le mouvement d'un savoir-faire entre partenaires (individus, institutions ou entreprises) en vue d'augmenter l'expertise et les connaissances d'au moins un partenaire et de renforcer leur compétitivité. (CST, 2000). Dans le sondage, 91 % des partenaires corporatifs estiment qu'ils ont acquis du savoir-faire à l'aide des produits et services reçus du CIRANO.

Sur trois ans, le CIRANO a offert 169 activités de liaison et de transfert, comparativement à 113 pour les années 94-95, 95-96 et 96-97, soit une hausse d'environ 50 %. L'activité la plus fréquente est sans contredit les séminaires CIRANO, qui ont compté, en quantité, pour 71 % des activités offertes.

**Tableau 14 : Nombre d'activités de liaison et de transfert et variation triennale**

Type d'activité	1994-95 à 1996-97	1997-98 à 1999-00	Variation
Les rencontres CIRANO	5	8	
Les séminaires de PDG	8	10	
Les séminaires CIRANO	87	120	
Les congrès internationaux et colloques CIRANO	6	10	
Les ateliers CIRANO	7	19	
Les séminaires industriels	-	2	
Les séminaires à la carte*	-	-	
<b>Total :</b>	<b>113</b>	<b>169</b>	<b>+50%</b>

\* Depuis 2000, un choix de neuf séminaires à la carte est offert aux partenaires.

Source : *Rapports annuels du CIRANO*.

**Tableau 15 : Nombre de publications du CIRANO et variation triennale**

Publications du CIRANO	94-95 à 96-97	97-98 à 99-00	Variation
Rapports aux partenaires	19	94	
Cahiers scientifiques CIRANO	144	122	
Articles scientifiques	81	337	
Collectifs, actes de colloques, revues et livres	-	201	
Monographies	2	3	
Lettre de CIRANO	12	9	
<b>Total :</b>	<b>258</b>	<b>766</b>	<b>+197%</b>

Source : *Rapports annuels du CIRANO.*

Dans le cas des publications du CIRANO, 766 documents de toutes sortes ont été produits pour les trois années qui nous intéressent. Comme prévu, ce nombre est beaucoup plus élevé que pour les trois années précédentes, soit 258. C'est une hausse de 197 %. La hausse est principalement due à la publication dans les collectifs, actes de colloques, revues et livres, de même qu'à la publication d'articles scientifiques.

En ce qui concerne les rapports de recherche préparés pour les partenaires, à partir de juin 1997, la répartition des rapports par thème de recherche est la suivante : ressources humaines (32 rapports), finance (5 rapports), innovations et nouvelles technologies (6 rapports) et design organisationnel et incitations (41 rapports).

#### Activités de liaison avec les autres CLT et les CCTT (réseautage)

Comme l'indique la Politique québécoise de la science et de l'innovation, les CLT sont fortement encouragés à réaliser des activités de mise en réseau avec d'autres CLT, des centres collégiaux de transfert de technologies (CCTT) et des universités. (Politique, p. 100) Selon les dirigeants du CIRANO, les CLT avec qui le CIRANO aurait le plus de liens sont le Centre de recherche en calcul appliqué (CERCA) et le Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM). À titre d'exemple de cette collaboration, le Réseau de calcul et de modélisation mathématique (RCM<sub>2</sub>, dont le conseil d'administration est présidé par le président-directeur général du CIRANO) regroupe, parmi ses sept centres partenaires, le CIRANO, le CERCA et le CRIM.

#### Activités de liaison et de transfert avec les entreprises, les universités et les centres de recherche

Parmi les 12 ateliers CIRANO offerts en 1999-2000, six ont été organisés en collaboration avec l'Université de Montréal, un avec le Réseau de calcul et de modélisation mathématique (RCM<sub>2</sub>) et Columbia University, et trois avec le réseau de Centres d'excellence MITACS. Plusieurs des séminaires CIRANO sont offerts de façon conjointe avec différentes universités (Université de Montréal, UQAM, Concordia et McGill) et organismes (CREFFÉ et CRDE). Il est à remarquer que le tiers des chercheurs du CRDE sont également des *fellows* ou chercheurs au CIRANO. La diversité des partenariats indique bien les activités de liaison et de transfert de connaissances avec les centres de recherche et les universités. Puisque les séminaires de PDG et les séminaires industriels sont donnés par le milieu des affaires, le transfert de connaissances semble donc effectivement bidirectionnel.

**FAITS SAILLANTS – 5.2**

- ◆ Dans le sondage, 91 % des partenaires corporatifs estiment qu'ils ont acquis du savoir-faire à l'aide des produits/services reçus du CIRANO.
- ◆ Sur trois ans, le CIRANO a offert 169 activités de liaison et de transfert, comparativement à 113 pour les années 94-95, 95-96 et 96-97, soit une hausse d'environ 50 %.
- ◆ Dans le cas des publications du CIRANO, 766 documents de toutes sortes ont été produits pour les trois années qui nous intéressent, ce qui constitue une hausse de 197 %.
- ◆ Le CIRANO collabore avec les universités et les centres de recherche pour l'organisation de nombreuses activités conjointes.

**5.3 Les objectifs de recherche ont-ils été atteints ?**

Nombre de projets de recherche; répartition par thème (recommandation 1997)

Cette question vise à obtenir de l'information sur les activités de recherche effectuées au CIRANO. La programmation du dernier triennat comprend en tout 67 projets. À titre indicatif, 24 nouveaux projets ont été annoncés dans la programmation de recherche 2000-2001 du CIRANO. La répartition thématique des projets est la suivante : ressources humaines (15), finance (18), innovation (15) et design organisationnel et incitations (19). La répartition des quatre thèmes de recherche est relativement égale.

**FAITS SAILLANTS – 5.3**

- ◆ La programmation du dernier triennat comprend en tout 67 projets. À titre indicatif, 24 nouveaux projets ont été annoncés dans la programmation de recherche 2000-2001 du CIRANO.
- ◆ La répartition des quatre thèmes de recherche est relativement égale.

**5.4 Les objectifs de stages ont-ils été atteints ?**

Comme il a été mentionné précédemment, pour l'année 1999-2000, le CIRANO a employé 81 étudiants, soit 29 de doctorat et 52 de maîtrise. De plus, 16 stagiaires visiteurs, étudiants - stagiaires et stagiaires des partenaires ont participé aux projets de recherche du CIRANO. Parmi les stagiaires visiteurs, 9 provenaient d'une université française. Dans le plan triennal 1998-2001, le CIRANO proposait d'encadrer un minimum de 15 stagiaires par année, ce qui est atteint.

**Tableau 16 : Nombre de stagiaires associés au CIRANO**

Type de stagiaire	1997-98	1998-99	1999-00
Stagiaires visiteurs et étudiants - stagiaires	22	18	14
Stagiaires des partenaires	-	2	2
Nouveaux/nombre total	18/22	12/20	9/16

Source : *Rapports annuels CIRANO*.

**FAITS SAILLANTS – 5.4**

- ◆ Dans le plan triennal 1998-2001, le CIRANO proposait d'encadrer un minimum de 15 stagiaires par année, ce qui est atteint.

**5.5 La clientèle est-elle satisfaite des éléments suivants :**

Une section de l'enquête portait sur la satisfaction de la clientèle. Pour chaque énoncé, est indiqué quelles clientèles ont répondu à l'énoncé et leur satisfaction à cet égard.

Énoncés	n	Satisfait	Insatisfait	nsp	n/a
Les produits / services / procédés reçus ou réalisés.					
<i>Chercheurs</i>	35/35	91,4%	-	8,6%	
<i>Partenaires corporatifs</i>	33/33	87,9%	3,0%	9,1%	
<i>Partenaires universitaires</i>	3/4	33,3%	66,7%	-	1
Le type de transfert des résultats de recherche vers les organisations membres (rencontres et discussions, rapports et présentations, séminaires et logiciels).					
<i>Chercheurs</i>	35/35	94,2%	-	5,7%	
<i>Partenaires corporatifs</i>	33/33	81,9%	9,1%	9,1%	
<i>Partenaires universitaires</i>	4/4	50,0%	50,0%	-	
Les mécanismes de transfert des résultats de recherche auprès de la clientèle élargie (PME, organisations non-membres).					
<i>Chercheurs</i>	35/35	54,2%	17,1%	28,6%	
<i>Non-membres</i>	48/48	43,7%	14,6%	41,7%	
<i>Partenaires corporatifs</i>	33/33	48,5%	3,0%	48,5%	
<i>Partenaires universitaires</i>	4/4	75,0%	25,0%	-	
Le contenu des documents de transfert.					
<i>Non-membres</i>	48/48	52,1%	6,3%	41,7%	
L'application de méthodologies facilitant l'innovation dans votre organisation.					
<i>Non-membres</i>	48/48	20,8%	16,7%	62,5%	
La vulgarisation du rapport de recherche.					
<i>Partenaires corporatifs</i>	33/33	66,6%	12,1%	21,2%	
L'accessibilité du protocole de présentation des produits CIRANO.					
<i>Partenaires corporatifs</i>	33/33	63,7%	9,1%	27,3%	
L'ensemble de votre partenariat de recherche avec le CIRANO.					
<i>Chercheurs</i>	35/35	97,1%	2,9%	-	
<i>Partenaires corporatifs</i>	33/33	81,8%	12,1%	6,1%	
<i>Partenaires universitaires</i>	4/4	25,0%	75,0%	-	

De façon générale, les différentes clientèles semblent assez satisfaites des éléments mentionnés. Toutefois, il est à remarquer que l'indécision est tout de même fréquente, particulièrement en ce qui a trait aux mécanismes de transfert aux PME, au contenu des documents de transfert et à l'application de méthodologies facilitant l'innovation. Pour terminer, il est à noter que trois partenaires universitaires sur quatre se sont déclarés insatisfaits de leur partenariat de recherche avec le CIRANO. Dans l'une des questions ouvertes, un des partenaires universitaires a indiqué que la principale raison de son insatisfaction est le manque d'implication de ses chercheurs. Par ailleurs, si l'on considère ensemble les chercheurs et les partenaires universitaires, ce qui représente l'ensemble de la perception universitaire, le niveau de satisfaction est tout de même très élevé en regard de l'ensemble du partenariat de recherche avec le CIRANO (90 % de satisfaction).

### Commentaires et suggestions

Les principaux commentaires et suggestions émis par les clientèles concernant les liens de collaboration et l'ensemble de l'expérience de recherche sont présentés ci-dessous. La liste complète des commentaires est placée en annexe 3.

---

#### **Liens de collaboration CIRANO – partenaires**

---

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| Chercheurs :              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonne relation (trois mentions)</li> <li>- Faire en sorte que les partenaires s'impliquent davantage (deux mentions)</li> </ul>   |
| Partenaires corporatifs : | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmenter la présence du CIRANO (trois mentions) auprès des entreprises et dans la région de Ottawa-Hull</li> <li>- Manque de respect des échéanciers (deux mentions)</li> <li>- Ouvrir davantage à la commercialisation (deux mentions)</li> </ul> |
- 

---

#### **Liens de collaboration CIRANO – clientèle étudiante**

---

- |             |  |
|-------------|--|
| Étudiants : | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrer davantage les étudiants dans les activités du CIRANO (une mention)</li> <li>- Se faire connaître davantage des étudiants en psychologie industrielle et organisationnelle (une mention)</li> </ul> |
|-------------|--|
- 

---

#### **Liens de collaboration CIRANO – partenaires universitaires**

---

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| Partenaires universitaires : | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Souhait d'avoir des séminaires ou des ateliers en anglais (une mention)</li> <li>- Implication insuffisante des chercheurs de mon université (une mention)</li> </ul> |
|------------------------------|--|
- 

---

#### **L'ensemble de l'expérience de recherche**

---

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| Chercheurs :               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Très satisfaits (deux mentions)</li> <li>- Rassemble des chercheurs qui sont les meilleurs dans leur domaine (deux mentions)</li> <li>- Permet d'avancer les recherches personnelles et celles du CIRANO (deux mentions)</li> </ul> |
| Partenaires corporatifs :  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Commentaires partagés (voir annexe 3)</li> </ul>  |
| Étudiants                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfaits (trois mentions)</li> <li>- Trois commentaires positifs sur les infrastructures (support linguistique, accès à des banques de données, support informatique et professionnel)</li> </ul>                                 |
| Partenaires universitaires | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan positif pour les sciences sociales; CIRANO a contribué à structurer ce secteur, principalement la finance (une mention)</li> </ul>  |
-

### Évaluation des activités de liaison et de transfert par les participants

Lors de certaines activités de liaison et de transfert, les participants étaient invités à remplir une fiche d'évaluation de l'activité. Au cours des trois dernières années, six activités ont été évaluées. De façon générale, l'évaluation des principaux aspects de chaque présentation (ex. : le sujet traité, le conférencier, le support audiovisuel, etc.) est assez bonne. De plus, le CIRANO demande aux participants d'indiquer si les informations transmises pourraient avoir un impact sur le traitement professionnel de certains de leurs dossiers. La proportion de participants ayant répondu par l'affirmative à cette question varie de 33 % à 63 %, selon les activités. Si l'on ajoute à ceux-ci les participants ayant répondu que les informations reçues auraient possiblement un impact, la proportion varie de 62 % à 100 %, selon les activités.

La présence de partenaires du CIRANO aux activités est cependant très variable, puisque la proportion de ceux-ci varie de aucun à 77 % des participants, selon les activités. Toutefois, ces évaluations ne démontrent que certaines tendances et ont davantage une utilité pour les présentateurs que pour les fins de l'évaluation triennale du CIRANO.

#### FAITS SAILLANTS – 5.5

- ◆ Les chercheurs (97 %) et les partenaires corporatifs (82 %) se sont déclarés satisfaits de leur partenariat de recherche avec le CIRANO.
- ◆ Trois partenaires universitaires sur quatre se sont déclarés insatisfaits de leur partenariat de recherche avec le CIRANO. Pour l'ensemble de la perception universitaire (chercheurs et partenaires universitaires), le niveau de satisfaction demeure tout de même très élevé (90 %) en regard de l'ensemble du partenariat de recherche avec le CIRANO.
- ◆ L'évaluation de six activités de liaison et de transfert était très positive.

#### 5.6 Dans quelle mesure le CIRANO permet-il l'atteinte des objectifs généraux des centres de liaison et de transfert ?

Les objectifs qui suivent sont ceux que chacun des CLT devrait viser à atteindre. En somme, trois des quatre clientèles estiment que le CIRANO atteint les objectifs visés pour les centres de liaison et de transfert. Les partenaires universitaires, de leur côté, sont partagés à ce sujet.

Objectifs des CLT		n	En accord	En désaccord	nsp
a) Assurer le transfert et la diffusion des connaissances scientifiques et méthodologiques.	<i>Chercheurs</i>	35/35	100,0%	-	-
	<i>Partenaires corporatifs</i>	33/33	94,0%	6,1%	-
	<i>Partenaires universitaires</i>	4/4	50,0%	50,0%	-
	<i>Étudiants</i>	10/10	100,0%	-	-
	b) Répondre aux besoins de formation d'une relève scientifique et professionnelle.	<i>Chercheurs</i>	35/35	100,0%	-
	<i>Partenaires corporatifs</i>	33/33	90,0%	6,1%	3,0%
	<i>Partenaires universitaires</i>	4/4	50,0%	50,0%	-
	<i>Étudiants</i>	10/10	100,0%	-	-

Objectifs des CLT (suite)	n	En accord	En désaccord	nsp
c) Faciliter l'innovation et la croissance dans des secteurs jugés prioritaires.				
<i>Chercheurs</i>	35/35	97,1%	-	2,9%
<i>Partenaires corporatifs</i>	33/33	100,0%	-	-
<i>Partenaires universitaires</i>	4/4	50,0%	50,0%	-
<i>Étudiants</i>	10/10	100,0%	-	-
d) Faciliter des alliances stratégiques entre les organisations productrices de recherche et les organisations utilisatrices.				
<i>Chercheurs</i>	35/35	97,1%	2,9%	-
<i>Partenaires corporatifs</i>	33/33	93,9%	3,0%	3,0%
<i>Partenaires universitaires</i>	4/4	50,0%	50,0%	-
<i>Étudiants</i>	10/10	100,0%	-	-

#### FAITS SAILLANTS – 5.6

Le CIRANO est perçu par les chercheurs, les partenaires corporatifs et les étudiants comme étant en mesure :

- ◆ d'assurer le transfert et la diffusion des connaissances scientifiques et méthodologiques.
- ◆ de répondre aux besoins de formation d'une relève scientifique et professionnelle.
- ◆ de faciliter l'innovation et la croissance dans des secteurs jugés prioritaires.
- ◆ de faciliter des alliances stratégiques entre les organisations productrices de recherche et les organisations utilisatrices.

Par contre, 2 partenaires universitaires sur 4 se disent en désaccord sur chacun de ces éléments.

#### 5.7 Le CIRANO est-il efficace ?

À titre d'information, un élément de l'efficacité peut se mesurer en étudiant la proportion annuelle des dépenses d'administration du Centre, incluant la masse salariale du personnel administratif, par rapport aux produits. L'équipe administrative du CIRANO se compose d'un président-directeur général (à ½ temps), d'un vice-président (à ½ temps), d'un directeur administratif et d'un personnel de soutien formé de quatre personnes. Comme il est possible de le constater, en moyenne sur l'ensemble des trois années à l'étude, la proportion des dépenses d'administration atteint 12,4 %<sup>8</sup>.

**Tableau 17 : Proportion annuelle des dépenses d'administration par rapport aux produits**

	1997-98	1998-99	1999-00	Total
Dépenses d'administration	316 910 \$	365 862 \$	439 407 \$	1 122 179 \$
Produits (voir le tableau 7 pour le détail des revenus)	2 291 010 \$	3 326 104 \$	3 447 165 \$	9 064 279 \$
<b>Dépenses d'administration / Produits</b>	<b>13,8 %</b>	<b>11,0 %</b>	<b>12,7 %</b>	<b>12,4 %</b>

Source : *Rapports annuels du CIRANO*.

<sup>8</sup> Dans ce calcul, la somme des dépenses d'administration est constituée des éléments suivants : le loyer du CIRANO attribué à l'administration, les charges sociales allouées aux salaires totaux payés pour l'administration et l'ensemble des autres frais liés à l'administration.



**FAITS SAILLANTS – 5.7**

- ◆ La proportion des dépenses d'administration du CIRANO par rapport à ses produits atteint 12,4 % pour le triennat 97-98 à 99-00.
- ◆ Cette proportion est relativement stable depuis les trois dernières années.

**Constats et conclusions sur l'efficacité et l'efficience du CIRANO****1. Quels produits/services ont été livrés ?**

Entre 1998 et 2000, une soixantaine de projets de recherche ont été initiés. Les projets couvrent chacun des quatre groupes de recherche du CIRANO. Ce dernier a également offert 169 activités de liaison et de transfert, de même que produit 766 documents de toutes sortes, ce qui représente des hausses respectives de 50 % et 197 % par rapport au triennat précédent.

**2. Les objectifs de liaison et de transfert ont-ils été atteints ?**

Comme nous venons de le mentionner, la quantité d'activités de liaison et de transfert et de documents de transfert a considérablement augmenté depuis la dernière évaluation. Le CIRANO collabore aussi avec les universités et les centres de recherche pour l'organisation de nombreuses activités conjointes. Un transfert de connaissances s'effectue du milieu des organisations vers les chercheurs, ce qui assure la présence de transfert bidirectionnel.

**3. Les objectifs de recherche ont-ils été atteints ?**

La quantité de projets de recherche semble se maintenir depuis les trois dernières années. Par contre, il est à mentionner que le nombre de projets de recherche ne constitue pas nécessairement un indicateur parlant puisqu'un nombre moins élevé de projets de grande envergure, incluant des sous-projets, ne signifie pas la même chose que plusieurs projets de moindre envergure (l'un n'étant pas nécessairement préférable à l'autre). De plus, certains projets se tiennent sur plus d'une année, ce qui rend le dénombrement annuel peu pertinent.

En ce qui concerne les thèmes de recherche, la quantité de projets par thème semble répartie de façon relativement égale.

**4. Les objectifs de stages ont-ils été atteints ?**

Dans son plan triennal, le CIRANO souhaitait encadrer un minimum d'une quinzaine de stagiaires pour les trois années qui font l'objet de cette évaluation, ce qui a été fait.

**5. La clientèle est-elle satisfaite ?**

De façon générale, les répondants se sont déclarés satisfaits de leur partenariat de recherche avec le CIRANO, à l'exception des partenaires universitaires. Un second élément jugé satisfaisant est le type de transfert des résultats de recherche vers les organisations membres. Par ailleurs, l'évaluation interne de six activités de liaison et de transfert offertes par le CIRANO était très positive.

## **6. Dans quelle mesure le CIRANO permet-il l'atteinte des objectifs généraux des centres de liaison et de transfert ?**

À la lumière des résultats de l'enquête, trois clientèles sur quatre (soit les chercheurs, les partenaires corporatifs et les étudiants) estiment que le CIRANO atteint les objectifs visés par le programme des centres de liaison et de transfert (90 % ou plus sont en accord). Les partenaires universitaires, de leur côté, sont partagés quant à l'atteinte de ces objectifs.

En somme, sur la base de cet indicateur, il semble que le CIRANO soit en mesure :

- d'assurer le transfert et la diffusion des connaissances scientifiques et méthodologiques;
- de répondre aux besoins de formation d'une relève scientifique et professionnelle;
- de faciliter l'innovation et la croissance dans des secteurs jugés prioritaires;
- de faciliter des alliances stratégiques entre les organisations productrices de recherche et les organisations utilisatrices.

## **7. Le CIRANO est-il efficient ?**

Pour l'ensemble des trois dernières années, la proportion des dépenses d'administration par rapport aux produits est de 12,4 %. Cette proportion est relativement stable depuis 1997-98.

## 6. LES IMPACTS DU CIRANO

La mesure des impacts du CIRANO sur les différentes clientèles est scindée en six grandes questions, qui sont énoncées ci-dessous. Lors des enquêtes téléphoniques, quatre des cinq clientèles ont été questionnées sur les impacts du CIRANO, soit les chercheurs, les partenaires corporatifs et universitaires, de même que les étudiants. La plupart des éléments de réponse quant à l'impact des activités de recherche, de liaison et de transfert du CIRANO se retrouvent dans les enquêtes téléphoniques.

**Tableau 18 : Indicateurs d'impact selon les questions d'évaluation**

Questions liées aux impacts	Indicateurs utilisés
1. Dans quelle mesure les activités et la production du CIRANO ont-elles contribué à renforcer les liens entre les institutions universitaires et les organisations dans l'analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques ?	Visibilité du Centre et diffusion des résultats de recherche (Recommandation 1997) Réseautage, liens et visibilité
2. Dans quelle mesure y a-t-il eu une amélioration de l'efficacité de gestion et de la compétitivité à moyen terme des entreprises ?	Perceptions des partenaires sur différents aspects liés à l'efficacité de gestion et la compétitivité des entreprises Transfert vers les PME
3. Le CIRANO a-t-il contribué à regrouper et à maintenir, au Québec, une quantité de chercheurs de haut calibre ?	Regroupement et maintien de chercheurs de haut calibre Perception des chercheurs sur différents aspects liés à leurs recherches
4. Le CIRANO a-t-il contribué à assurer une relève scientifique et professionnelle en matière d'analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques ?	Emploi des professionnels de recherche et chercheurs post-doctoraux Amélioration de la formation de la relève scientifique
5. Le CIRANO a-t-il contribué au transfert bilatéral de connaissances sur les organisations et des comportements stratégiques ?	Acquisition de connaissances en analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques Contribution à sensibiliser les chercheurs aux problématiques et aux préoccupations des entreprises
6. Quels sont les autres avantages ou retombées observés pour la clientèle et les chercheurs ?	Création de nouveaux organismes Effet de levier des subventions aux projets de recherche Autres retombées liées au partenariat de recherche

### 6.1 Dans quelle mesure les activités et la production du CIRANO ont-elles contribué à renforcer les liens entre les institutions universitaires et les organisations dans l'analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques ?

#### Visibilité du Centre et diffusion des résultats de recherche (Recommandation 1997)

Les liens entre les institutions universitaires et les organisations passent, entre autres, par une bonne diffusion des résultats et une visibilité accrue du Centre. Tel que l'avait recommandé le rapport d'évaluation du CIRANO en 1997, la visibilité du Centre se devait d'être augmentée. Cette action pouvait être représentée par un certain nombre de mesures, dont l'augmentation de la diffusion des résultats de recherche. Cet accroissement devait se faire sur deux principaux axes soit, d'une part, effectuer un transfert auprès des PME et, d'autre part, rejoindre des régions extérieures à

celle de Montréal. Le comité d'évaluation suggérait, à ce moment, de profiter des outils mis à la disposition du CIRANO pour rejoindre ces clientèles. À titre d'exemples, on proposait la Lettre de CIRANO, le site web du Centre, les médias et les tribunes où sont présents les gens d'affaires, notamment les PME.

**Lettre de CIRANO** : Depuis juin 1997, date du début de notre étude, neuf Lettre de CIRANO ont été publiées. Bien que le nombre annuel de tirages n'ait pas augmenté au cours des années, son nombre de pages est passé de quatre à huit.

**Site web** : Le site web du CIRANO a une vocation de transfert, en ce sens qu'il contient l'ensemble des publications produites par le CIRANO (rapports de recherche au partenaires, programmation de recherche, rapports annuels, monographies, Cahiers, Lettre de CIRANO, etc.). De plus, une liste à jour des activités de liaison et de transfert passées et à venir est affichée, de même que la liste des collections conservées au centre de documentation.

**Activités médiatiques** : Les principales activités médiatiques qui ont été effectuées sont les publications dans les journaux et revues, les entrevues télévisées et les entrevues radiophoniques. La plupart de ces activités médiatiques visent un public assez large, comprenant les PME et les régions, qui dépasse le monde de la recherche organisationnelle.

**Tableau 19 : Nombre d'activités médiatiques des chercheurs du CIRANO et variation triennale**

Activités médiatiques	94-95 à 96-97	97-98 à 99-00	Variation
Publications	47	78	+66%
Entrevues télévisées	7	20	+186%
Entrevues radiophoniques	27	18	-33%
<b>Total :</b>	<b>81</b>	<b>116</b>	<b>+43%</b>

Source : documentation du CIRANO.

En résumé, il semble que le CIRANO ait augmenté sa visibilité, premièrement par son site web. Cet outil s'avère important puisqu'il contient presque toutes les publications du CIRANO. En second lieu, l'augmentation de ses activités médiatiques, en particulier les publications dans les revues et les journaux à grand tirage, a sans doute permis d'augmenter la visibilité des chercheurs du CIRANO. Toutefois, peu d'indices indiquent clairement que les populations ciblées par la recommandation (PME et régions hors de Montréal) aient effectivement été touchées.

#### Réseautage, liens et visibilité

Certains impacts associés à la liaison nous intéressent plus particulièrement. Ces éléments sont le réseautage entre les organisations, la liaison entre les institutions universitaires et les entreprises, de même que la visibilité de chacun auprès des autres. Ces différents aspects de liaison ont été étudiés dans le sondage.

Il est ressorti que 70 % des partenaires corporatifs estiment que le CIRANO a permis à leur organisation de faire du réseautage. En ce qui a trait au développement de liens durables entre les institutions universitaires et les entreprises dû à la présence du CIRANO, 97 % des partenaires corporatifs, 50 % des partenaires universitaires, 100 % des chercheurs et des étudiants sont en accord avec cet énoncé. Parmi les partenaires universitaires, 25 % jugent que l'expérience de recherche avec le CIRANO contribue à accroître la visibilité de leur université dans le secteur des affaires. En terminant, pour 86 % des chercheurs, l'expérience de recherche avec le CIRANO a permis d'accroître leur propre visibilité dans le secteur des affaires.

Énoncé	n	En accord	En désaccord	nsp
Le CIRANO a permis à votre organisation de faire du réseautage.				
<i>Partenaires corporatifs</i>	33/33	69,7%	24,2%	6,1%
La présence du CIRANO favorise le développement de liens durables entre les institutions universitaires et les entreprises.				
<i>Partenaires corporatifs</i>	33/33	97,0%	3,0%	-
<i>Partenaires universitaires</i>	4/4	50,0%	50,0%	-
<i>Chercheurs</i>	35/35	100,0%	-	-
<i>Étudiants</i>	10/10	100,0%	-	-
L'expérience de recherche avec le CIRANO contribue à accroître la visibilité de votre université dans le secteur des affaires.				
<i>Partenaires universitaires</i>	4/4	25,0%	75,0%	-
L'expérience de recherche avec le CIRANO a permis d'accroître votre propre visibilité dans le secteur des affaires.				
<i>Chercheurs</i>	35/35	85,7%	8,6%	5,7%

#### FAITS SAILLANTS – 6.1

- ◆ Il semble que le CIRANO ait augmenté sa visibilité, premièrement par son site web. Cet outil s'avère important puisqu'il contient presque toutes les publications du CIRANO.
- ◆ L'augmentation de ses activités médiatiques, en particulier les publications dans les revues et les journaux à grand tirage, a sans doute permis d'augmenter la visibilité des chercheurs du CIRANO. Toutefois, peu d'indices indiquent clairement que les populations ciblées par la recommandation (PME et régions hors de Montréal) aient effectivement été touchées.
- ◆ 70 % des partenaires estiment que le CIRANO a permis à leur organisation de faire du réseautage.
- ◆ 97 % des partenaires corporatifs, 50 % des partenaires universitaires, et 100 % des chercheurs et des étudiants sont en accord avec l'énoncé suggérant que des liens durables entre les institutions universitaires et les entreprises aient été développés grâce à la présence du CIRANO.
- ◆ Pour 86 % des chercheurs, l'expérience de recherche avec le CIRANO a permis d'accroître leur propre visibilité dans le secteur des affaires.

#### 6.2 Dans quelle mesure y a-t-il eu une amélioration de l'efficacité de gestion et de la compétitivité à moyen terme des entreprises ?

L'un des principaux objectifs du CIRANO est d'améliorer l'efficacité de gestion et la compétitivité des entreprises. Il a donc été demandé aux partenaires corporatifs et personnes associées aux projets de recherche si des changements ont été observés dans leur organisation respective à la suite du transfert des résultats de recherche.

<b>Perceptions des partenaires corporatifs (n = 33)</b>	<b>En accord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>nsp</b>
Les produits/services reçus du CIRANO ont favorisé une meilleure compréhension des nouveaux modes d'organisation.	69,7%	18,2%	12,1%
Le CIRANO a contribué à la création d'un projet au sein de votre organisation.	75,7%	12,1%	12,1%
Le CIRANO a favorisé une utilisation plus efficace de l'information au sein de l'entreprise.	54,5%	24,2%	21,2%
Le CIRANO a permis le développement d'un produit, d'un service, d'un procédé ou d'une façon de faire.	57,6%	12,1%	30,3%
Le CIRANO a favorisé la commercialisation d'un nouveau produit, service, procédé ou façon de faire.	27,3%	27,3%	45,5%
Les produits/services reçus du CIRANO ont favorisé la présence de retombées économiques au sein de votre organisation.	27,3%	30,3%	42,4%
Le CIRANO a contribué à améliorer l'efficacité des méthodes de gestion de votre organisation.	48,5%	27,3%	24,2%
Le CIRANO a contribué à améliorer la compétitivité de votre entreprise.	51,5%	18,2%	30,3%
Le CIRANO a contribué à éclairer la prise de décision dans votre organisation.	78,8%	6,0%	15,2%

Un grand nombre de partenaires corporatifs sont d'avis qu'au sein de leur organisation, le CIRANO a favorisé une meilleure compréhension des modes d'organisation (70 %), a contribué à la création d'un projet de recherche (76 %) et a contribué à éclairer la prise de décision (79 %).

Environ la moitié des partenaires estiment que le CIRANO a contribué à améliorer l'efficacité des méthodes de gestion et la compétitivité de l'entreprise. Par ailleurs, un peu plus du quart des partenaires corporatifs ont mentionné que le CIRANO avait favorisé la commercialisation d'un nouveau produit, service, procédé ou façon de faire, et la présence de retombées économiques.

Les effets des activités de transfert sont plus difficilement mesurables que les activités de recherche et les activités de liaison. À cet effet, afin de mesurer de façon plus tangible les effets du transfert des résultats au sein des organisations partenaires, il serait souhaitable que le CIRANO effectue un suivi systématique et rigoureux des projets de recherche, du transfert jusqu'à l'intégration du projet dans la gestion organisationnelle. Cette action permettrait, au moment de la prochaine évaluation, de mieux mettre en lumière le caractère effectif du transfert.

#### Transfert vers les PME

L'une des questions de l'enquête visait à savoir si les clientèles consultées estiment que le CIRANO favorise le transfert de résultats de recherche vers les PME. Les partenaires corporatifs sont en accord avec cet énoncé dans une proportion de 46 %. Les chercheurs sont également de cet avis dans une proportion de 63 %, alors que les étudiants le sont dans une proportion de 70 %. Par ailleurs, trois partenaires universitaires sur quatre sont en désaccord avec le fait que le CIRANO favorise un transfert de résultats de recherche vers les PME.

**FAITS SAILLANTS – 6.2**

- ◆ Un grand nombre de partenaires corporatifs sont d'avis qu'au sein de leur organisation, le CIRANO a favorisé une meilleure compréhension des modes d'organisation (70 %), a contribué à la création d'un projet de recherche (76 %) et a contribué à éclairer la prise de décision (79 %).
- ◆ Environ la moitié des partenaires estiment que le CIRANO a contribué à améliorer l'efficacité des méthodes de gestion et la compétitivité de l'entreprise.
- ◆ Un peu plus du quart des partenaires corporatifs ont mentionné que CIRANO avait favorisé la commercialisation d'un nouveau produit, service, procédé ou façon de faire, et la présence de retombées économiques.
- ◆ 25 % des partenaires universitaires, 46 % des partenaires corporatifs, 63 % des chercheurs et 70 % des étudiants estiment que le CIRANO favorise le transfert des résultats de recherche vers les PME.

**6.3 Le CIRANO a-t-il contribué à regrouper et à maintenir, au Québec, une quantité de chercheurs de haut calibre ?**

Le CIRANO s'est donné comme autre objectif de regrouper et de maintenir une quantité de chercheurs de haut calibre. À ce sujet, les partenaires corporatifs, les chercheurs et les étudiants ont répondu par l'affirmative, dans près de 100 % des cas. Seuls les partenaires universitaires sont partagés sur cette question.

Regroupement et maintien de chercheurs de haut calibre

Énoncé	n	En accord	En désaccord	nsp
Le CIRANO a la capacité de regrouper et de maintenir des chercheurs de haut calibre.				
<i>Partenaires corporatifs</i>	33/33	100,0%	-	-
<i>Partenaires universitaires</i>	4/4	50,0%	50,0%	-
<i>Chercheurs</i>	35/35	97,1%	2,9%	-
<i>Étudiants</i>	10/10	100,0%	-	-

Par ailleurs, comme il est possible de le voir dans le tableau ci-dessous, par leurs travaux avec le CIRANO, les chercheurs ont observé, quasiment de façon unanime, des effets bénéfiques sur leur enseignement, leur production de recherche et leur rayonnement dans la communauté scientifique.

Perception des chercheurs (n = 35)	En accord	En désaccord	nsp
Votre association avec le CIRANO enrichit votre enseignement.	94,2%	5,7%	-
Votre association au CIRANO a permis d'augmenter votre production de recherche.	97,1%	2,9%	-
Votre association au CIRANO a permis d'augmenter votre rayonnement dans la communauté scientifique.	94,3%	2,9%	2,9%

**FAITS SAILLANTS – 6.3**

- ◆ Pour l'ensemble des répondants, toutes catégories confondues, 79/82 (96 %) sont d'avis que le CIRANO a la capacité de regrouper et de maintenir des chercheurs de haut calibre.
- ◆ Grâce à leurs travaux avec le CIRANO, les chercheurs ont observé, quasiment de façon unanime, des effets bénéfiques sur leur enseignement, leur production de recherche et leur rayonnement dans la communauté scientifique.

**6.4 Le CIRANO a-t-il contribué à assurer une relève scientifique et professionnelle en matière d'analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques ?**

Le CIRANO vise également à contribuer à assurer une relève scientifique et professionnelle dans le domaine de l'analyse des organisations.

Perception des étudiants (n = 10)	En accord	En désaccord	nsp
Le CIRANO a favorisé mon intégration à des équipes interuniversitaires et interdisciplinaires.	100,0%	-	-
Au CIRANO, j'ai eu accès à des banques de données d'entreprises pour mes recherches.	60,0%	10,0%	30,0%
En étant impliqué au CIRANO, j'ai eu la possibilité de faire des contacts avec des étudiants étrangers invités.	100,0%	-	-
Grâce au CIRANO, j'ai eu la possibilité de me rendre à l'étranger pour mes recherches.	30,0%	60,0%	10,0%
Le CIRANO m'a permis d'obtenir un stage rémunéré.	60,0%	20,0%	20,0%
Le CIRANO a facilité l'obtention de mon premier emploi.	60,0%	30,0%	10,0%

Tous les étudiants consultés ont mentionné que le CIRANO a favorisé leur intégration à des équipes interuniversitaires et interdisciplinaires et qu'en étant impliqué au CIRANO, ils ont eu la possibilité de faire des contacts avec des étudiants étrangers invités.

Par ailleurs, 60 % des étudiants sont d'avis qu'ils ont eu accès à des banques de données d'entreprises pour leurs recherches, que le CIRANO leur a permis d'obtenir un stage rémunéré et qu'il a facilité l'obtention de leur premier emploi.

Emploi des professionnels de recherche et des chercheurs post-doctoraux

En ce qui concerne les professionnels de recherche et les chercheurs post-doctoraux, le CIRANO favorise le roulement du personnel professionnel. Lors de l'évaluation de 1997, le comité avait dénombré au moins 17 personnes qui se sont trouvés un emploi à l'extérieur du CIRANO. Au total, depuis 1996-97, 42 professionnels de recherche et chercheurs post-doctoraux ont obtenu un emploi à l'extérieur du CIRANO (incluant les 17 de la précédente évaluation). Le Centre a néanmoins réussi à maintenir en moyenne plus de 30 professionnels de recherche et chercheurs post-doctoraux à chaque année, ce qui indique la présence d'une demande en terme d'emploi à ce niveau.



### Amélioration de la formation de la relève scientifique

Pour terminer cette section, il a été demandé aux quatre clientèles si elles estiment que le CIRANO contribue à améliorer la formation de la relève scientifique. Tous les chercheurs et les étudiants sont d'avis que oui, de même que 82 % des partenaires corporatifs. Deux partenaires universitaires sur quatre jugent toutefois que le CIRANO n'a pas permis d'améliorer la formation de la relève scientifique.

Énoncé	n	En accord	En désaccord	nsp
Le CIRANO permet d'améliorer la formation de la relève scientifique.				
<i>Partenaires corporatifs</i>	33/33	81,8%	9,1%	9,1%
<i>Partenaires universitaires</i>	4/4	50,0%	50,0%	-
<i>Chercheurs</i>	35/35	100,0%	-	-
<i>Étudiants</i>	10/10	100,0%	-	-

#### **FAITS SAILLANTS – 6.4**

- ◆ Tous les étudiants consultés ont mentionné que le CIRANO a favorisé leur intégration à des équipes interuniversitaires et interdisciplinaires et qu'en étant impliqué au CIRANO, ils ont eu la possibilité de faire des contacts avec des étudiants étrangers invités.
- ◆ Le Centre a réussi à maintenir en moyenne plus de 30 professionnels de recherche et chercheurs post-doctoraux à chaque année, malgré la politique de départs après trois ans.
- ◆ Tous les chercheurs et les étudiants, de même que 82 % des partenaires corporatifs sont d'avis que le CIRANO a permis d'améliorer la formation de la relève scientifique. Deux partenaires universitaires sur quatre sont en désaccord.

#### **6.5 Le CIRANO a-t-il contribué au transfert bilatéral de connaissances sur les organisations et des comportements stratégiques ?**

Le dernier impact que le CIRANO souhaite produire est le transfert bilatéral de connaissances sur les organisations et les comportements stratégiques. Les chercheurs jugent, à 89 %, que le CIRANO favorise une meilleure compréhension du milieu organisationnel des entreprises et qu'il rend accessibles aux chercheurs les connaissances et l'expérience des praticiens des organisations. De l'autre côté, les trois quarts des partenaires corporatifs estiment que le CIRANO favorise l'acquisition de connaissances en analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques au sein de leur organisation. En ce qui a trait à la sensibilisation des chercheurs aux problématiques et aux préoccupations des entreprises, il est assez clair, par l'opinion des répondants, que la présence du CIRANO a un effet à ce niveau. Par contre, les partenaires universitaires sont de nouveau partagés sur cet aspect.

Énoncé	n	En accord	En désaccord	nsp
La présence du CIRANO contribue à sensibiliser les chercheurs aux problématiques et aux préoccupations des entreprises.				
<i>Chercheurs</i>	35/35	100,0%	-	-
<i>Partenaires corporatifs</i>	33/33	97,0%	-	3,0%
<i>Partenaires universitaires</i>	4/4	50,0%	50,0%	-
<i>Étudiants</i>	10/10	100,0%	-	-

**FAITS SAILLANTS – 6.5**

- ◆ Les chercheurs jugent, à 89 %, que le CIRANO favorise une meilleure compréhension du milieu organisationnel des entreprises et qu'il rend accessibles aux chercheurs les connaissances et l'expérience des praticiens des organisations.
- ◆ Les trois quarts des partenaires corporatifs estiment que le CIRANO favorise l'acquisition de connaissances en analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques au sein de leur organisation.
- ◆ Tous les chercheurs estiment que le CIRANO contribue à les sensibiliser aux problématiques et aux préoccupations des entreprises.

**6.6 Quels sont les autres avantages ou retombées observés pour la clientèle et les chercheurs ?**

Par cette question, nous avons cherché à savoir si le CIRANO pouvait engendrer d'autres avantages ou retombées sur la clientèle, les chercheurs ou les organisations en général.

Création de nouveaux organismes

Selon les dirigeants du CIRANO, ce dernier a joué un rôle-clé et parfois un rôle de leader dans la création de quatre organisations, soit le RCM<sub>2</sub>, l'IFM<sub>2</sub>, les Laboratoires universitaires Bell et le réseau de centres d'excellence MITACS.

Création de nouveaux programmes universitaires

Selon les dirigeants du CIRANO, deux nouveaux programmes universitaires ont été créés grâce à la contribution du CIRANO. Ce sont la maîtrise en finance mathématique et computationnelle, offerte à l'Université de Montréal, et le diplôme d'études supérieures spécialisées en commerce électronique, offert à l'École des HÉC.

Effet de levier des subventions aux projets de recherche

L'indicateur qu'est l'effet de levier permet d'apprécier la croissance de la recherche, engendrée par le CIRANO. Le rendement 1998-2000 des subventions MICST-MRST est supérieur à celui de 1995-1997, avec des leviers respectifs de 1,33 et 0,44.

**Tableau 20 : Effet de levier des subventions**

	1997-98	1998-99	1999-00	1995-1997	1998-2000
Contrats / Subventions	1,07	1,12	1,51	0,44	1,33

Source : *Rapports annuels du CIRANO*.

Si l'on ajoute à ce calcul les cotisations des membres du CIRANO, l'effet de levier augmenterait, pour le triennat 1998-2000, à 1,59.

Il a été demandé aux partenaires corporatifs s'ils jugent que le CIRANO a facilité le développement de politiques publiques. Il s'est avéré que 39 % étaient en accord avec cet énoncé, alors que 24 % étaient en désaccord et 36 % ne savaient pas.

### Autres retombées liées au partenariat de recherche avec le CIRANO

Une question ouverte portait sur les autres retombées observées, en lien avec le partenariat de recherche avec le CIRANO. Les chercheurs ont mentionné le renforcement des liens entre les chercheurs dans les universités québécoises (deux mentions) et l'augmentation de la compétitivité des chercheurs pour l'obtention de financement à partir de programmes fédéraux et provinciaux (deux mentions). Les partenaires corporatifs, pour leur part, ont mentionné l'accès à des banques de données (deux mentions). Les autres retombées qui ont été mentionnées sont des mentions uniques et ne peuvent être regroupées sous une catégorie précise. Ces dernières sont décrites à l'annexe 3, qui traite des questions ouvertes.

#### **FAITS SAILLANTS – 6.6**

- ◆ Le CIRANO a joué un rôle-clé et parfois un rôle de leader dans la création de quatre organisations, soit le RCM<sub>2</sub>, l'IFM<sub>2</sub>, les Laboratoires universitaires Bell et le MITACS.
- ◆ Deux nouveaux programmes universitaires ont été créés grâce à la contribution du CIRANO. Ce sont la maîtrise en finance mathématique et computationnelle, offerte à l'Université de Montréal, et le diplôme d'études supérieures spécialisées en commerce électronique, offert à l'École des HÉC.
- ◆ L'effet de levier, qui permet d'apprécier la croissance de la recherche engendrée par le CIRANO, est passée de 0,44 à 1,33, du triennat 95-97 à 98-00.
- ◆ 39 % des partenaires corporatifs sont en accord avec le fait que le CIRANO a facilité le développement de politiques publiques.

## **Constats et conclusions sur les impacts du CIRANO**

### **1. Dans quelle mesure les activités et la production du CIRANO ont-elles contribué à renforcer les liens entre les institutions universitaires et les organisations dans l'analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques ?**

Par l'étude de la documentation du CIRANO, il est possible de constater que le nombre d'activités médiatiques s'est accru de 43 % depuis le triennat précédent. La plupart de ces activités médiatiques visent un public assez large, qui dépasse le monde de la recherche organisationnelle.

Certains aspects de liaison ont été étudiés et il est ressorti que 70 % des partenaires corporatifs estiment que le CIRANO a permis à leur organisation de faire du réseautage.

Il semble que des liens durables entre les institutions universitaires et les entreprises aient été développés grâce à la présence du CIRANO, selon l'avis de 97 % des partenaires corporatifs et 100 % des chercheurs et des étudiants. Par contre, seulement 50 % des partenaires universitaires sont de cet avis, ce qui peut laisser croire que les liens ne sont pas nécessairement perçus de la même façon selon le côté où l'on se situe.

### **2. Dans quelle mesure y a-t-il eu une amélioration de l'efficacité de gestion et de la compétitivité à moyen terme des entreprises ?**

Un grand nombre de partenaires corporatifs sont d'avis qu'au sein de leur organisation, le CIRANO a favorisé une meilleure compréhension des modes d'organisation (70 %), a contribué à la création d'un projet de recherche (76 %) et a contribué à éclairer la prise de décision (79 %).

Environ la moitié des partenaires estiment que le CIRANO a contribué à améliorer l'efficacité des méthodes de gestion et a contribué à améliorer la compétitivité de l'entreprise. Par ailleurs, un peu plus du quart des partenaires corporatifs ont mentionné que CIRANO avait favorisé, d'une part, la commercialisation d'un nouveau produit, service, procédé ou façon de faire, et d'autre part, la présence de retombées économiques. En ce qui a trait à la commercialisation, deux partenaires corporatifs ont mentionné que le CIRANO devrait effectivement s'ouvrir davantage à la commercialisation, qui consiste en la dernière étape du processus de liaison.

En ce qui concerne le transfert de résultats de recherche vers les PME, les degrés d'accord varient d'une clientèle à l'autre. En effet, 25 % des partenaires universitaires, 46 % des partenaires corporatifs, 63 % des chercheurs et 70 % des étudiants estiment que le CIRANO favorise le transfert des résultats de recherche vers les PME. Ces variations au niveau de la perception des répondants peuvent difficilement être expliquées dans la situation actuelle.

### **3. Le CIRANO a-t-il contribué à regrouper et à maintenir, au Québec, une quantité de chercheurs de haut calibre ?**

Pour l'ensemble des répondants, toutes catégories confondues, 79/82 (96 %) sont d'avis que le CIRANO a la capacité de regrouper et de maintenir des chercheurs de haut calibre (cette question n'était pas posée aux non-membres). Par ailleurs, par leurs travaux avec le CIRANO, les chercheurs ont observé, quasiment de façon unanime, des effets bénéfiques sur leur enseignement, leur production de recherche et leur rayonnement dans la communauté scientifique.

Il est donc possible, à la lumière de ces indicateurs, de constater que le CIRANO a la capacité de maintenir au Centre des chercheurs de haut calibre. Il est probable que l'une des raisons de cet état de faits est qu'ils perçoivent des avantages importants à y demeurer.

**4. Le CIRANO a-t-il contribué à assurer une relève scientifique et professionnelle en matière d'analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques ?**

Dans l'enquête, tous les chercheurs et les étudiants sont d'avis que le CIRANO permet d'améliorer la formation de la relève scientifique, de même que 82 % des partenaires corporatifs. Le Centre a également réussi à maintenir en moyenne plus de 30 professionnels de recherche et chercheurs post-doctoraux à chaque année, malgré la politique de départs en deçà de trois ans, ce qui semble indiquer la présence d'une demande en terme d'emploi à ce niveau.

**5. Le CIRANO a-t-il contribué au transfert bilatéral de connaissances sur les organisations et des comportements stratégiques ?**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, puisque les séminaires de PDG et les séminaires industriels sont donnés par le milieu des affaires, le transfert de connaissances semble donc également être effectué de cette direction (entreprises vers chercheurs). À ce sujet, une grande majorité des chercheurs (89 %) jugent que le CIRANO favorise une meilleure compréhension du milieu organisationnel des entreprises et qu'il rend accessibles aux chercheurs les connaissances et l'expérience des praticiens des organisations. En terminant, tous les chercheurs estiment que le CIRANO contribue à les sensibiliser aux problématiques et aux préoccupations des entreprises.

**6. Quels sont les autres avantages ou retombées observés pour la clientèle et les chercheurs ?**

Selon les dirigeants du CIRANO, ce dernier a joué un rôle-clé et parfois un rôle de leader dans la création de quatre organisations para-universitaires, soit le RCM<sub>2</sub>, l'IFM<sub>2</sub>, les Laboratoires universitaires Bell et le MITACS.

L'indicateur qu'est l'effet de levier permet d'apprécier la croissance de la recherche, engendrée par le CIRANO. Le rendement 1998-2000 des subventions MICST-MRST est supérieur à celui de 1995-1997, avec des leviers respectifs de 1,33 et 0,44.

Il a été demandé aux partenaires corporatifs s'ils jugent que le CIRANO a facilité le développement de politiques publiques. Il s'est avéré que 39 % étaient en accord avec cet énoncé.

Une question ouverte portait sur les autres retombées observées, en lien avec le partenariat de recherche avec le CIRANO. Les chercheurs ont mentionné le renforcement des liens entre les chercheurs dans les universités québécoises (deux mentions) et l'augmentation de la compétitivité des chercheurs pour l'obtention de financement à partir de programmes fédéraux et provinciaux (deux mentions). Les partenaires corporatifs, pour leur part, ont mentionné l'accès à des banques de données (deux mentions). Les autres retombées qui ont été mentionnées sont des mentions uniques et ne peuvent être regroupées sous une catégorie précise.

## 7. RETOUR SUR LES RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION DE 1997

Dans le rapport du président du comité directeur de l'évaluation de 1997, qui tenait compte à la fois de l'évaluation de l'efficacité et des impacts et de l'évaluation de la qualité scientifique des projets de recherche, des recommandations avaient été émises. Cette section vise à préciser les actions entreprises par le CIRANO pour appliquer les recommandations proposées et a été complétée avec les dirigeants du CIRANO.

- 1) *Augmenter le nombre de partenaires industriels et le nombre de partenariats de recherche en conservant un équilibre entre le financement privé et le financement public de ces partenariats;*

En 1997-1998, 11 partenaires corporatifs étaient associés au CIRANO. En 2000-2001, ce nombre est passé à 17.

- 2) *Maintenir et étendre les relations avec les hauts dirigeants des secteurs public et privé;*

Non seulement le CIRANO a-t-il maintenu pratiquement tous ses partenaires d'avant 1997, mais il a aussi recruté plusieurs nouveaux partenaires. De plus, toujours dans un esprit de maintenir et d'étendre les relations avec les hauts-dirigeants, le CIRANO a tenu 10 Séminaires de PDG depuis 1997.

- 3) *S'assurer que les relations avec les partenaires universitaires soient harmonieuses et que ces derniers soient toujours bien informés des orientations, des activités et des projets du CIRANO. Par ailleurs, les institutions universitaires, qui ont fondé le CIRANO, ne doivent pas voir ce centre comme un concurrent, mais bien comme un allié dans la réalisation de leur mission universitaire.*

Un comité ad hoc du conseil d'administration devait examiner les questions de l'engagement des universités auprès du CIRANO et des communications entre le Centre et les universités.

CIRANO a joué un rôle significatif dans la création d'institutions para-universitaires, telles que le Réseau de calcul et de modélisation mathématique (RCM<sub>2</sub>); le Réseau de centres d'excellence MITACS, l'Institut de finance mathématique de Montréal (IFM<sub>2</sub>) et les Laboratoires universitaires Bell (LUB). Ces institutions sont devenues des organismes importants pour les universités.

Il y a lieu de rappeler que CIRANO a aussi appuyé concrètement le recrutement de plusieurs professeurs par des institutions membres. CIRANO a également augmenté considérablement son nombre de chercheurs et d'étudiants encadrés, diversifiant du même fait, leur provenance académique et institutionnelle.

Par ailleurs, les chercheurs ont affirmé, dans l'enquête, que le CIRANO a la capacité de regrouper et de maintenir des chercheurs de haut calibre (97 %), que leur association avec le CIRANO enrichit leur enseignement (94 %), permet d'augmenter leur production de recherche (97 %) et d'augmenter leur rayonnement dans la communauté scientifique (94 %).

- 4) *Demeurer une organisation flexible pour pouvoir saisir les nouvelles occasions de recherche intéressantes et pertinentes et attirer des chercheurs de premier plan pouvant relever ces nouveaux défis;*

L'atteinte de cette cible est démontrée par la forte croissance des revenus de recherche, lesquels furent 240 % supérieurs pour le triennat 1998-2000, par rapport à 1994-1997. De plus,

deux importants projets ont été obtenus pour 2001-2004 de Valorisation recherche Québec en commerce électronique (1,6 M \$) et en gestion intégrée des risques (1,2 M \$).

- 5) *Améliorer et intensifier ses activités de liaison et de transfert autant auprès de ses partenaires que dans l'ensemble de la société québécoise :*
- ⇒ *faire un bilan des modalités utilisées dans le passé pour ne retenir que celles qui ont été efficaces;*
  - ⇒ *améliorer les modalités retenues pour les rendre davantage assimilables par les milieux de la pratique et les compléter par des nouvelles;*
  - ⇒ *élargir le public pouvant bénéficier des travaux du CIRANO (atteindre une proportion croissante de PME de par les résultats de recherche et diffuser davantage en région);*

Pour répondre à cette recommandation, le CIRANO devait préparer un plan de communication susceptible d'accroître la visibilité du CIRANO et la diffusion des résultats de ses recherches non seulement auprès des partenaires mais à un public plus large dont les PME. À la suite d'une étude des coûts liés à ce plan de communication, le Conseil d'administration a choisi, dans un premier temps, de prioriser les activités de recherche et de reporter à plus tard le plan de communication. Ce dossier doit faire l'objet d'une nouvelle décision dès 2001.

Il semble que le CIRANO ait augmenté sa visibilité à l'aide de son site web. Cet outil s'avère important puisqu'il contient presque toutes les publications du CIRANO. En second lieu, l'augmentation de ses activités médiatiques, en particulier les publications dans les revues et les journaux à grand tirage, a sans doute permis d'augmenter la visibilité des chercheurs du CIRANO. Toutefois, peu d'indices indiquent clairement que les populations ciblées par la recommandation (PME et régions hors de Montréal) aient effectivement été touchées.

- 6) *Accroître le caractère interdisciplinaire du CIRANO*
- ⇒ *recruter des nouveaux chercheurs ayant l'une des formations suivantes : finance, gestion des ressources humaines, management, psychologie industrielle, sociologie des organisations, mathématiques, statistiques et informatique;*

Tel qu'on le constate dans le rapport annuel 1999-2000 du CIRANO, le champ de spécialisation des chercheurs s'est relativement élargi depuis 1997. Voici la répartition des chercheurs selon leur domaine d'expertise : économie (32), finance (23), management et systèmes d'information (7), informatique et recherche opérationnelle (4), psychologie et sociologie (3) et histoire (1). On se rappellera que dans le rapport d'évaluation de 1997, on constatait que 63 % des chercheurs (20/32) provenaient du domaine de l'économie. Ce pourcentage est descendu à 46 % en 1999-2000.

- 7) *Consolider l'axe de finance*
- ⇒ *Recruter de nouveaux chercheurs;*
  - ⇒ *Intensifier les liens avec le secteur financier;*

Dans sa volonté de développer le groupe de recherche en finance, le CIRANO a recruté de nouveaux chercheurs. En effet, dans la seule année 1999-2000, sept nouveaux *fellows* spécialisés en finance se sont intégrés au Centre. Il est également à noter que dans le domaine financier, de nouveaux partenaires sont devenus membres du CIRANO.

- 8) *Consolider l'axe d'innovation*
- ⇒ *Ouverture aux partenaires du secteur privé;*

La stratégie utilisée par le CIRANO pour développer le groupe de recherche en Innovation et nouvelles technologies a été d'en modifier l'orientation et l'appellation. Ce groupe est devenu le groupe « Commerce électronique ». Cette modification a permis de développer des champs de compétence innovateurs, menant à des entrées de plus de 1 M \$ sur trois ans en provenance des Laboratoires universitaires Bell avec un appariement de 775 000 \$ du CRSNG. Cette transformation a aussi favorisé l'obtention en 2001 d'un investissement de 1,6 M \$ (sur quatre ans) de Valorisation Recherche Québec.

9) *S'assurer d'un plan de relève pour garantir à moyen et long terme la qualité et le dynamisme du CIRANO.*

Le changement de l'équipe de direction du CIRANO (président-directeur général et vice-président) du tandem Robert Lacroix/Marcel Boyer vers le tandem Marcel Boyer/Michel Patry s'est effectué sans heurts.

Les directeurs de groupe de recherche sont devenus, en 2001, des vice-présidents, ce qui vient confirmer la part de plus en plus importante qu'ils jouent dans le développement de liens avec les partenaires et chercheurs, en plus de les préparer adéquatement à assumer des rôles de plus grande importance au sein du CIRANO, si l'occasion se présentait.



## **CONCLUSION**

### **Constats sur la pertinence du CIRANO**

Le CIRANO, par sa présence, rejoint une clientèle d'organisations publiques et privées dont le volume est relativement stable depuis 1997-1998. Par ailleurs, l'enquête a révélé que 28 répondants de la clientèle non-membre seraient ou seraient peut-être intéressés à devenir membre.

Le volume de recherche a augmenté de 240 %, entre le triennat 1995-1997 et celui de 1998-2000. Pour ces mêmes années, le nombre de chercheurs a augmenté de 89% (37 à 70).

D'après les résultats de l'enquête, plus des trois quarts de l'ensemble des partenaires estiment avoir contribué au choix de la programmation de recherche. Une grande majorité des répondants ont mentionné qu'ils recommanderaient à un collègue de collaborer avec le CIRANO pour des contrats de recherche.

D'après l'enquête, des risques de duplication ou de concurrence semblent présents, plus particulièrement par rapport aux centres de recherche universitaires. Selon les dirigeants du Centre, il est utile de rappeler que le CIRANO est un centre interuniversitaire, multidisciplinaire et plurisectoriel et que les partenaires corporatifs affirment à 79 % avoir contribué au choix de la programmation de recherche du Centre et à 100 % que les projets de recherche du CIRANO sont en lien avec leurs préoccupations et problématiques organisationnelles. Le Centre a de plus évité de concurrencer les centres universitaires au niveau des sources de financement.

Le taux moyen d'autofinancement du CIRANO pour la période 1998-2000 s'élève à 59,8 %. Le taux est en croissance et dépasserait même les 70 % en 2000-2001.

### **Constats sur l'efficacité et l'efficience du CIRANO**

Entre 1997 et 2000, une soixantaine de projets de recherche ont été initiés. Les projets couvrent chacun des quatre axes de recherche privilégiés par le CIRANO. Ce dernier a également offert 169 activités de liaison et de transfert, de même que produit 766 documents de toutes sortes, ce qui représente des hausses respectives de 50 % et 197 %, par rapport au triennat précédent.

Le CIRANO collabore aussi avec les universités et les centres de recherche pour l'organisation de nombreuses activités conjointes. Un transfert de connaissances existe également du milieu des organisations vers les chercheurs, ce qui assure la présence de transfert bidirectionnel.

Dans son plan triennal, le CIRANO souhaitait encadrer un minimum d'une quinzaine de stagiaires pour les trois années qui font l'objet de cette évaluation, ce qui a été fait.

De façon générale, les répondants se sont déclarés satisfaits de leur partenariat de recherche avec le CIRANO, à l'exception des partenaires universitaires. Un second élément jugé satisfaisant est le type de transfert des résultats de recherche vers les organisations membres.

À la lumière des résultats de l'enquête, trois clientèles sur quatre (soit les chercheurs, les partenaires corporatifs et les étudiants) estiment que le CIRANO atteint les objectifs visés par le programme des centres de liaison et de transfert (90 % ou plus sont en accord). Les partenaires universitaires, de leur côté, sont partagés quant à l'atteinte de ces objectifs.

En somme, le CIRANO est perçu par les chercheurs, les partenaires corporatifs et les étudiants comme étant en mesure :

- d'assurer le transfert et la diffusion des connaissances scientifiques et méthodologiques;
- de répondre aux besoins de formation d'une relève scientifique et professionnelle;

- de faciliter l'innovation et la croissance dans des secteurs jugés prioritaires;
- de faciliter des alliances stratégiques entre les organisations productrices de recherche et les organisations utilisatrices.

Pour les trois dernières années, la proportion des dépenses d'administration par rapport aux produits est de 12,4 %. Cette proportion est relativement stable depuis 1997-1998. L'équipe administrative du CIRANO se compose d'un président-directeur général (à ½ temps), d'un vice-président (à ½ temps), d'un directeur administratif et d'un personnel de soutien formé de quatre personnes.

### **Constats sur les impacts du CIRANO**

Par l'étude de la documentation du CIRANO, il est possible de constater que le nombre d'activités médiatiques s'est accru de 43 % depuis le triennat précédent. La plupart de ces activités médiatiques visent un public assez large, qui dépasse le monde de la recherche organisationnelle.

Certains aspects de liaison ont été étudiés et il est ressorti que 70 % des partenaires corporatifs estiment que le CIRANO a permis à leur organisation de faire du réseautage. Il semble aussi que des liens durables entre les institutions universitaires et les entreprises aient été développés grâce à la présence du CIRANO, de l'avis de 97 % des partenaires corporatifs et de tous les chercheurs et les étudiants. La moitié des partenaires universitaires sont de cet avis.

Les partenaires sont d'avis qu'au sein de leur organisation, le CIRANO a favorisé une meilleure compréhension des modes d'organisation (70 %), a contribué à la création d'un projet de recherche (76 %), et a contribué à éclairer la prise de décision (79 %). Environ la moitié des partenaires estiment que le CIRANO a contribué à améliorer l'efficacité des méthodes de gestion et a contribué à améliorer la compétitivité de l'entreprise. Par ailleurs, un peu plus du quart des partenaires corporatifs ont mentionné que CIRANO avait favorisé, d'une part, la commercialisation d'un nouveau produit, service, procédé ou façon de faire, et d'autre part, la présence de retombées économiques.

En ce qui concerne le transfert de résultats de recherche vers les PME, les degrés d'accord varient d'une clientèle à l'autre. En effet, 25 % des partenaires universitaires, 46 % des partenaires corporatifs, 63 % des chercheurs et 70 % des étudiants estiment que le CIRANO favorise le transfert des résultats de recherche vers les PME.

Pour l'ensemble des répondants, toutes catégories confondues, 96 % sont d'avis que le CIRANO a la capacité de regrouper et de maintenir des chercheurs de haut calibre. Par ailleurs, par leurs travaux avec le CIRANO, les chercheurs ont observé, quasiment de façon unanime, des effets bénéfiques sur leur enseignement, leur production de recherche et leur rayonnement dans la communauté scientifique.

Dans l'enquête, tous les chercheurs et les étudiants sont d'avis que le CIRANO permet d'améliorer la formation de la relève scientifique, de même que 82 % des partenaires corporatifs. Le Centre a également réussi à maintenir en moyenne plus de 30 professionnels de recherche et chercheurs post-doctoraux à chaque année, malgré la politique de départs en deçà de trois ans.

Une grande majorité des chercheurs jugent que le CIRANO favorise une meilleure compréhension du milieu organisationnel des entreprises et qu'il rend accessibles aux chercheurs les connaissances et l'expérience des praticiens des organisations. Tous les chercheurs estiment que le CIRANO contribue à les sensibiliser aux problématiques et aux préoccupations des entreprises.

Selon les dirigeants du CIRANO, ce dernier a joué un rôle-clé et parfois un rôle de leader dans la création de quatre organisations para-universitaires, soit le RCM<sub>2</sub>, l'IFM<sub>2</sub>, les Laboratoires universitaires Bell et le MITACS.

L'indicateur qu'est l'effet de levier permet d'apprécier la croissance de la recherche, engendrée par le CIRANO. Le rendement 1998-2000 des subventions MICST-MRST est supérieur à celui de 1995-

1997, avec des leviers respectifs de 1,33 et 0,44. Si l'on ajoute à ce calcul les cotisations des membres du CIRANO, l'effet de levier augmenterait, pour le triennat 1998-2000, à 1,59.

Un peu plus du tiers des partenaires corporatifs étaient en accord avec le fait que le CIRANO a facilité le développement de politiques publiques.

### **Questionnement par rapport à la mission du CIRANO**

Les résultats qui ressortent du rapport d'évaluation sur la pertinence, l'efficacité et l'impact du CIRANO laissent entrevoir un certain nombre de points communs entre ce CLT et un centre de recherche universitaire type. En premier lieu, le cadre logique du CIRANO démontre la prédominance des objectifs reliés à la recherche. Il demeure légitime de se demander jusqu'à quel point l'accent mis sur la recherche limite la capacité de liaison et de transfert, dans un contexte où les ressources sont limitées.

Les projets de recherche du CIRANO couvrent une grande étendue de thèmes liés aux organisations. Le CIRANO est le seul CLT qui effectue de la recherche, de la liaison et du transfert dans le domaine des sciences sociales. Toutefois, plusieurs centres de recherche œuvrent dans ce domaine, et de façon plus particulière, en finance et en économie. Pour ne citer que quelques exemples, le CRDE, situé à l'Université de Montréal, le CREFA, à l'Université Laval, le CREFE à l'UQAM, etc. Il est donc important que le CIRANO maintienne sa spécificité en tant que CLT où recherche, liaison et transfert bidirectionnel sont intégrés, afin d'éviter que le CIRANO ne concurrence indûment les centres de recherche universitaires. Il convient de rappeler que les résultats de l'enquête montrent que 79 % des partenaires corporatifs ont contribué au choix de la programmation de recherche du CIRANO et que 100 % d'entre eux considèrent que les projets de recherche du CIRANO sont en lien avec leurs préoccupations et problématiques.

Le CIRANO effectue également un certain nombre d'activités qui se rapprochent de celles des centres de recherche universitaires. À titre d'exemples, le CLT comme les centres de recherche effectue des activités qui visent la diffusion des résultats de recherche, par exemple, des colloques, des séminaires, etc. Ils publient aussi différents documents dont des articles scientifiques et des cahiers de recherche, qui facilitent le travail des chercheurs. De plus, le CIRANO, comme le font les centres de recherche, encadre des étudiants de niveau supérieur dans les équipes de recherche. De l'avis de ses dirigeants, le CIRANO favorise la participation de personnes venant des partenaires corporatifs dans le cadre de ses conférences et colloques et ce, tant comme auditeur que présentateur, ce qui n'est pas le cas des centres universitaires. De même, les étudiants sont dirigés dans le cadre de projets impliquant systématiquement la participation de partenaires corporatifs.

La spécificité des centres de liaison et de transfert, comme leur nom l'indique, est, d'une part, de servir de lien entre le milieu universitaire et le milieu des organisations publiques et privées et, d'autre part, de faciliter le transfert des résultats de recherche dans les organisations utilisatrices de résultats. Le CIRANO ne devrait-il pas assumer un rôle d'interface entre les centres de recherche universitaires et l'ensemble des organisations québécoises, incluant les PME ? De l'avis des dirigeants du CIRANO, les chercheurs du CIRANO, appuyés par le Conseil d'administration, ont voulu que ce CLT maintienne la vocation « recherche » et la vocation « liaison et transfert » à un niveau élevé et que ces deux vocations se fondent en une seule et unique mission.

Le taux élevé d'autofinancement (64% en 1999-2000), qui augmente d'année en année, laisse entendre que le CIRANO a réussi à lever des fonds importants chez ses partenaires privés et publics. Toutefois, son principal inconvénient est l'augmentation des risques de concurrence avec des centres de recherche et des organismes privés. Cet aspect a d'ailleurs été soulevé par un nombre important de chercheurs associés au CIRANO et de partenaires corporatifs dans l'enquête.

Le CIRANO devrait intensifier son rôle de liaison et de transfert en recherche sociale au Québec. Ces questions, soulevées au terme de l'évaluation du Centre, mériteraient toutefois d'être approfondies.

**RECOMMANDATIONS**

Compte tenu des constats relevés, la Direction de l'évaluation recommande que :

1. Le MRST renouvelle son appui financier au CIRANO.
2. Le CIRANO produise des tableaux de bord annuels afin de faciliter le suivi de sa gestion et l'atteinte de ses objectifs. Pour ce faire, il doit définir des objectifs mesurables et réalisables dans le temps.
3. Le CIRANO effectue un suivi du transfert effectif auprès de ses partenaires, afin de s'assurer que les travaux effectués ont été intégrés et maintenus dans les pratiques organisationnelles.
4. Le CIRANO identifie des dispositions à prendre pour s'assurer de la concrétisation du rôle de veille générique auprès de l'ensemble des organisations (incluant les PME).
5. Le CIRANO, de concert avec le MRST, suit de près la croissance constante de son taux d'autofinancement afin de s'assurer qu'il ne dévie pas de sa mission de service, de liaison et de transfert, et ce dans le cadre des principes et modalités de la Politique québécoise de la science et de l'innovation.
6. Le CIRANO réévalue le rôle de liaison et de transfert qu'il doit jouer entre le milieu universitaire et les PME, de même qu'auprès des organisations des régions extérieures à celle de Montréal, et qu'il en tienne compte dans son plan quinquennal.
7. Le CIRANO revitalise son partenariat avec les partenaires universitaires, tout en tenant compte du fait que la très grande majorité des chercheurs et des étudiants se disent satisfaits de leur association au CIRANO.
8. Le CIRANO maintienne un niveau élevé de qualité de sa recherche interuniversitaire, multidisciplinaire et plurisectorielle, tout en évitant d'éventuels dédoublements par rapport à certains centres de recherche universitaires.

**DOCUMENTS CONSULTÉS**

Conseil de la science et de la technologie (CST), *Des catalyseurs de l'innovation, les centres de transfert et leur financement*, 2000.

Conseil de la science et de la technologie (CST), *Pour une évaluation de la performance des programmes de science et de technologie*, 1997.

Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (MICST), *Centres de recherche publics à vocation industrielle, centres de liaison et de transfert et centres collégiaux de transfert de technologie*, 1998.

Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MRST), *Politique québécoise de la science et de l'innovation*, 2001.

Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MRST), *Rapport d'évaluation du Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), Convention 1998-2001*, 2000.

Montague, Steve « Focusing on Inputs, Outputs, and Outcomes : Are International Approaches to Performance Management Really so Different ? », dans *La Revue canadienne d'évaluation de programme*, printemps 2000, vol. 15, no 1, p. 141-142.

**ANNEXE 1**

---

**Documents de référence**

## **LISTE DES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE**

### *Documents officiels :*

- Rapports annuels du CIRANO, depuis 1994-1995
- Programmation de recherche 1997-1998, 1998-1999, 1999-2000 et 2000-2001 du CIRANO
- Rapports de recherche du CIRANO
- Rapport du Comité directeur de l'évaluation du CIRANO pour 1993-1997
- Plan triennal 1998-2001 du CIRANO

### *Autres documents fournis par le CIRANO :*

- Dossiers des clientèles membres (partenaires) et non-membres
- Comptabilisation du nombre de projets, de publications, etc.
- Site web du CIRANO
- Procès-verbaux du conseil d'administration du CIRANO
- Évaluation des activités de liaison et de transfert par les participants
- Autres documents jugés pertinents

**ANNEXE 2**

---

**Questionnaires d'enquête**



## QUESTIONNAIRE AUX CHERCHEURS DU CIRANO

Information connue sur le client à qui on téléphone :

Nom : \_\_\_\_\_

Numéro de téléphone : \_\_\_\_\_

Université d'appartenance : \_\_\_\_\_

Bonjour, mon nom est \_\_\_\_\_ de la firme Impact Recherche. J'aimerais parler à M/Mme \_\_\_\_\_ . Vous avez reçu récemment une lettre de M. Marcel Boyer, président-directeur général du CIRANO (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations) vous avisant que vous seriez contacté sous peu pour répondre à un questionnaire ayant pour but de connaître votre perception du Centre. Nous effectuons une étude pour le Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MRST), qui désire connaître votre point de vue (ou le point de vue de M/Mme X) sur le partenariat de recherche que vous entretenez avec le Centre interuniversitaire de Recherche en Analyse des organisations, le CIRANO. Ce sondage est effectué dans le cadre de l'évaluation du CIRANO.

Êtes-vous disponible pour répondre ? L'entretien devrait prendre environ 15 minutes.

(si non,) à quel moment puis-je vous rappeler? (ou encore)

À quel moment puis-je le/la rappeler ?

Jour : \_\_\_\_\_

Heure : \_\_\_\_\_

Soyez assuré que les informations que nous recueillerons demeurent confidentielles et que l'accès aux renseignements est restreint aux seules personnes affectées à la réalisation du sondage et à l'analyse des résultats.

### PROFIL DU CHERCHEUR

#### 1. Dans quel principal domaine se situent vos travaux de recherche ? (une seule réponse)

22,9%	Ressources humaines	8,6%	Commerce électronique
48,6%	Finance	20,0%	Design organisationnel et incitations

#### 2. Depuis quelle année êtes-vous associé au CIRANO ?

11,4%	2000	17,1%	1998	54,3%	avant 1997
5,7%	1999	8,6%	1997	2,9%	je ne sais pas

#### 3. Depuis 1997, vous avez participé directement à combien de projets de recherche au CIRANO ? (Si le client hésite, lui mentionner qu'il peut donner un nombre approximatif)

65,7%	Moins de 5 projets	11,4%	Plus de 10 projets
22,9%	5 à 10 projets	2,9%	Je ne sais pas

**4. Vous considérez-vous « ... » dans les projets de recherche du CIRANO ?**

51,4% très impliqué  
42,9% moyennement impliqué  
5,7% peu impliqué

**PARTENARIAT AVEC LE CIRANO**

*Les deux questions qui suivent portent sur votre partenariat avec le CIRANO.*

**5. Lors de votre premier contact avec le CIRANO, quel est le principal facteur qui vous a incité à collaborer avec ce Centre ? (une seule réponse)**

28,5% Réputation des chercheurs en poste  
11,4% Opportunité de collaborer avec des chercheurs de provenance et de formation diversifiées  
11,4% Ampleur des infrastructures de recherche  
48,6% Autres

**6. Maintenant, en 2001, quel facteur est le plus déterminant dans votre décision de maintenir votre association avec le CIRANO ? (une seule réponse)**

14,3% Opportunité de collaborer avec des chercheurs de provenance et de formation diversifiées  
11,4% Ampleur des infrastructures de recherche  
8,6% Qualité de la recherche effectuée  
0% Possibilité d'augmenter la quantité de recherches  
17,1% Maintenir des liens avec des organisations ayant les mêmes préoccupations que nous  
48,6% Autres

**ACTIVITÉS DE LIAISON ET DE TRANSFERT**

*Les questions suivantes portent sur votre expérience en regard des activités de liaison et de transfert offertes par le CIRANO.*

**7. Pour chacune des activités de liaison et de transfert offertes par le CIRANO, nous désirons connaître leur degré d'utilité pour votre travail de recherche. Si vous n'avez pas d'opinion, ou si vous n'y avez pas participé, veuillez simplement le mentionner.**

**Pour votre travail de recherche, « \_\_\_\_\_ » se sont avéré(e)s :**

1 = très utile  
2 = plutôt utile  
3 = plutôt inutile  
4 = très inutile

nsp = ne sais pas  
n/a = ne s'applique pas (pas participé à l'activité donnée)

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>nsp</b>	<b>n/a</b>
a) les rencontres CIRANO	43,3%	50,0%	6,7%	-	-	5/35
b) les séminaires de PDG	28,0%	44,0%	28,0%	-	-	10/35
c) les séminaires CIRANO	84,8%	12,1%	3,0%	-	-	2/35
d) les congrès internationaux et colloques CIRANO	87,5%	9,4%	3,1%	-	-	3/35
e) les ateliers CIRANO	80,8%	15,4%	3,8%	-	-	9/35
f) les séminaires industriels	35,3%	47,1%	17,6%	-	-	18/35

8. Pour chacune des publications produites par le CIRANO, nous désirons connaître leur degré d'utilité pour votre travail de recherche. Si vous n'avez pas d'opinion, ou si vous ne connaissez pas certaines publications, veuillez simplement le mentionner.

Pour votre travail de recherche, « \_\_\_\_\_ » se sont avéré(e)s :

- 1 = très utile  
2 = plutôt utile  
3 = plutôt inutile  
4 = très inutile

nsp = ne sais pas  
n/a = ne s'applique pas (ne connaît pas la publication)

	1	2	3	4	nsp	n/a
a) les monographies	48,1%	44,4%	7,4%	-	-	8/35
b) les Cahiers de la Série Scientifique	78,8%	18,2%	3,0%	-	-	2/35
c) les Lettres de CIRANO	27,6%	58,6%	13,8%	-	-	6/35
d) les rapports CIRANO	39,3%	53,9%	3,6%	-	3,6%	7/35

### ÉVALUATION DES EFFETS ET DE L'UTILITÉ DU CIRANO

9. Les éléments qui seront mentionnés représentent ce qu'un centre de liaison et de transfert comme le CIRANO devrait viser à accomplir.

Êtes-vous ... **1 = Tout à fait en accord**  
**2 = Plutôt en accord**  
**3 = Plutôt en désaccord**  
**4 = Tout à fait en désaccord** ... avec les énoncés suivants : Ne sais pas

	1	2	3	4	nsp
a) Le CIRANO permet d'assurer le transfert et la diffusion des connaissances scientifiques et méthodologiques.	80,0%	20,0%	-	-	-
b) Le CIRANO permet de répondre aux besoins de formation d'une relève scientifique et professionnelle.	80,0%	20,0%	-	-	-
c) Le CIRANO permet de faciliter l'innovation et la croissance dans des secteurs jugés prioritaires.	77,1%	20,0%	-	-	2,9%
d) Le CIRANO permet de faciliter des alliances stratégiques entre les organisations productrices de recherche et les organisations utilisatrices.	91,4%	5,7%	2,9%	-	-

**10. Nous aimerions connaître maintenant votre degré d'accord par rapport à différents énoncés :**

**Êtes-vous ...** 1 = Tout à fait en accord  
 2 = Plutôt en accord  
 3 = Plutôt en désaccord  
 4 = Tout à fait en désaccord ... **avec les énoncés suivants :** Ne sais pas

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>nsp</b>
a) L'expérience de recherche avec le CIRANO a permis d'accroître votre propre visibilité dans le secteur des affaires.	48,6%	37,1%	8,6%	-	5,7%
b) Le CIRANO permet d'améliorer la formation de la relève scientifique.	88,6%	11,4%	-	-	-
c) Le CIRANO favorise une meilleure compréhension du milieu organisationnel des entreprises.	62,9%	25,7%	2,9%	-	8,6%
d) La présence du CIRANO contribue à sensibiliser les chercheurs aux problématiques et aux préoccupations des entreprises.	85,7%	14,3%	-	-	-
e) La présence du CIRANO favorise le développement de liens durables entre les institutions universitaires et les entreprises.	82,9%	17,1%	-	-	-
f) Le CIRANO a la capacité de regrouper et de maintenir des chercheurs de haut calibre.	77,1%	20,0%	2,9%	-	-
g) Le CIRANO favorise un transfert de résultats de recherche vers les PME.	17,1%	45,7%	25,7%	-	11,4%
h) Le CIRANO rend accessibles aux chercheurs les connaissances et l'expérience des praticiens des organisations.	42,9%	45,7%	8,6%	-	2,9%
i) Votre association avec le CIRANO enrichit votre enseignement.	57,1%	37,1%	5,7%	-	-
j) Le CIRANO encourage le travail d'équipe avec des équipes de chercheurs multidisciplinaires.	71,4%	25,7%	2,9%	-	-
k) Votre association au CIRANO a permis d'augmenter votre production de recherche.	71,4%	25,7%	2,9%	-	-
l) Votre association au CIRANO a permis d'augmenter votre rayonnement dans la communauté scientifique.	68,6%	25,7%	2,9%	-	2,9%
m) Avez-vous observé d'autres retombées liées à votre partenariat de recherche avec le CIRANO ?					
	42,9%	Non			
	57,1%	Oui, laquelle ou lesquelles :			

**11. Les quelques énoncés qui suivent portent sur votre satisfaction envers différents aspects du fonctionnement du CIRANO.**

Globalement, êtes-vous ...	1 = Tout à fait satisfait 2 = Plutôt satisfait 3 = Plutôt insatisfait 4 = Tout à fait insatisfait ... des éléments suivants :				Ne sais pas
	1	2	3	4	
a) Les produits/services reçus ou réalisés.	71,4%	20,0%	-	-	8,6%
b) Le type de transfert des résultats de recherche vers les organisations membres (rencontres et discussions, rapports et présentations, séminaires et logiciels).	57,1%	37,1%	-	-	5,7%
c) Les mécanismes de transfert des résultats de recherche auprès de la clientèle élargie (PME, autres organisations non-membres).	17,1%	37,1%	17,1%	-	28,6%
d) L'ensemble de votre partenariat de recherche avec le CIRANO.	71,4%	25,7%	2,9%	-	-

**12. Selon vous, relativement aux projets de recherche et aux activités de liaison et de transfert, le CIRANO est-il en concurrence avec :**

a) un autre centre de liaison et de transfert	11,4% Oui 88,6% Non
b) un centre de recherche	40,0% Oui 60,0% Non
c) un programme public	2,9% Oui 88,6% Non 8,6% NSP
d) une entreprise privée	5,7% Oui 94,3% Non

**COMMENTAIRES ET SUGGESTIONS**

**13. La section qui suit traite des commentaires ou des suggestions que vous souhaiteriez émettre concernant différents aspects de liaison et de transfert :**

- ❖ Avez-vous des commentaires ou des suggestions à émettre concernant les liens de collaboration entre le CIRANO et les organisations partenaires ?

---



---



---



---

- ❖ Avez-vous des commentaires ou des suggestions à émettre concernant les activités de liaison et de transfert du CIRANO :

---

---

---

- ❖ Avez-vous des commentaires ou des suggestions à émettre concernant l'ensemble de votre expérience de recherche avec le CIRANO :

---

---

---

14. Pour terminer, recommanderiez-vous à un(e) collègue chercheur de collaborer avec le CIRANO pour un projet de recherche organisationnelle ?

97,1% Oui            2,9% Non

**Expliquez votre réponse au besoin :**

---

---

**Je vous remercie grandement du temps que vous nous avez accordé...**

**QUESTIONNAIRE AUX PARTENAIRES CORPORATIFS ET AUX PERSONNES ASSOCIÉES  
AUX PROJETS DE RECHERCHE DU CIRANO**

Information connue sur le client à qui on téléphone :

Nom : \_\_\_\_\_

Numéro de téléphone : \_\_\_\_\_

Nom de l'organisation : \_\_\_\_\_

Bonjour, mon nom est \_\_\_\_\_ de la firme Impact Recherche. J'aimerais parler à M/Mme \_\_\_\_\_ . Vous avez reçu récemment une lettre de M. Marcel Boyer, président-directeur général du CIRANO (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations) vous avisant que vous seriez contacté sous peu pour répondre à un questionnaire sur le Centre. Nous effectuons une étude pour le Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MRST), qui désire connaître votre point de vue (ou le point de vue de M/Mme X) sur le partenariat que votre organisation entretient avec le Centre interuniversitaire de Recherche en Analyse des organisations, le CIRANO. Ce sondage est effectué dans le cadre de l'évaluation du CIRANO.

Êtes-vous disponible pour répondre ? L'entretien devrait prendre environ 15 minutes.

(si non,) à quel moment puis-je vous rappeler?

(ou encore)

À quel moment puis-je le/la rappeler ?

Jour : \_\_\_\_\_

Heure : \_\_\_\_\_

Soyez assuré que les informations que nous recueillerons demeurent confidentielles et que l'accès aux renseignements est restreint aux seules personnes affectées à la réalisation du sondage et à l'analyse des résultats.

**Note : Lorsqu'on mentionne « votre groupe de travail », cela signifie l'unité dans laquelle vous travaillez au sein de votre organisation.**

**PROFIL DE L'ORGANISATION**

**1. Depuis 1997, votre groupe de travail a participé directement à combien de projets de recherche en partenariat avec le CIRANO ?** (Si le client hésite, lui mentionner qu'il peut donner un nombre approximatif)

15,2% Aucun projet

27,3% Un projet

33,3% Deux ou trois projets

21,2% Quatre projets ou plus

3,0% Je ne sais pas

**2. Dans quel principal domaine ces recherches ont-elles été effectuées ?** (une seule réponse)

24,2% Ressources humaines

36,4% Finance

12,1% Commerce électronique

6,1% Design organisationnel et incitations

9,1% Autre

12,1% Ne s'applique pas

**3. Vous considérez-vous « ... » dans les projets de recherche du CIRANO ? (une seule réponse)**

45,5% très impliqué  
36,4% moyennement impliqué  
15,2% peu impliqué

**PROJETS DE RECHERCHE DU CIRANO**

**4. Les énoncés qui suivent traitent des projets de recherche en partenariat avec le CIRANO. Pour chacun des énoncés suivants, veuillez mentionner si vous êtes :**

1 = Tout à fait en accord  
2 = Plutôt en accord  
3 = Plutôt en désaccord  
4 = Tout à fait en désaccord  
nsp = ne sais pas

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>nsp</u>
a) Depuis le début de votre partenariat avec le CIRANO, votre groupe de travail a contribué au choix de la programmation de recherche du Centre.	30,3%	48,5%	6,1%	6,1%	9,1%
b) Les projets de recherche du CIRANO sont en lien avec vos préoccupations et vos problématiques organisationnelles.	57,6%	42,4%	-	-	-
c) Les projets de recherche n'auraient pas pu être effectués au sein de votre groupe de travail.	57,6%	24,2%	12,1%	-	6,1%

**PARTENARIAT AVEC LE CIRANO**

*Les trois questions qui suivent portent sur votre partenariat avec le CIRANO.*

**5. Êtes-vous ... du CIRANO ?**

81,8% un membre corporatif  
3,0% un membre universitaire  
15,2% une personne associée à des projets de recherche au CIRANO ⇒ passez à la **question 8**

**6. Lors de votre premier contact avec le CIRANO, quel principal facteur a incité votre groupe de travail à collaborer avec ce Centre ? (une seule réponse) LIRE LES CHOIX**

42,9% Réputation des chercheurs en poste  
14,3% Opportunité de collaborer avec des chercheurs de provenance et de formation diversifiées  
7,1% Ampleur des infrastructures de recherche  
32,1% Besoin pour des travaux de recherche ne pouvant être effectués à l'interne  
3,6% Autre

**7. Maintenant, en 2001, quel facteur est le plus déterminant dans votre décision de maintenir votre partenariat avec le CIRANO ? (une seule réponse) LIRE LES CHOIX**

32,1% Qualité de la recherche effectuée  
10,7% Maintenir des liens avec des organisations ayant les mêmes préoccupations que nous  
10,7% Maintenir des liens avec le milieu universitaire  
35,7% Utilité de la recherche pour l'organisation  
10,7% Autre



## ACTIVITÉS DE LIAISON ET DE TRANSFERT

Les questions suivantes portent sur votre expérience en regard des activités de liaison et de transfert offertes par le CIRANO.

8. Pour chacune des activités de liaison et de transfert offertes par le CIRANO, nous désirons connaître leur degré d'utilité pour votre groupe de travail. Si vous n'avez pas d'opinion, ou si vous n'y avez pas participé, veuillez le mentionner.

Pour votre groupe de travail, « \_\_\_\_\_ » se sont avéré(e)s :

- 1 = très utile  
2 = plutôt utile  
3 = plutôt inutile  
4 = très inutile

nsp = ne sais pas  
n/a = ne s'applique pas (pas participé à l'activité donnée)

	1	2	3	4	nsp	n/a
a) les rencontres CIRANO	46,4%	50,0%	-	3,6%	-	5/33
b) les séminaires de PDG	61,9%	33,3%	-	4,8%	-	12/33
c) les séminaires CIRANO	37,0%	48,1%	7,4%	3,7%	3,7%	6/33
d) les congrès internationaux et colloques CIRANO	23,1%	38,5%	30,8%	7,7%	-	20/33
e) les ateliers CIRANO	35,0%	50,0%	10,0%	5,0%	-	13/33
f) les séminaires à la carte	33,3%	40,0%	13,3%	6,7%	6,7%	18/33

## DOCUMENTS DE TRANSFERT

9. Pour chacun des documents de transfert produits par le CIRANO, nous désirons connaître leur degré d'utilité pour votre groupe de travail. Si vous n'avez pas d'opinion, ou si vous ne connaissez pas certaines publications, veuillez le mentionner.

Pour votre groupe de travail, « \_\_\_\_\_ » se sont avéré(e)s :

- 1 = très utile  
2 = plutôt utile  
3 = plutôt inutile  
4 = très inutile

nsp = ne sais pas  
n/a = ne s'applique pas (ne connaît pas la publication)

	1	2	3	4	nsp	n/a
a) les monographies	27,3%	59,1%	9,1%	9,1%	4,5%	11/33
b) les Cahiers de la Série Scientifique	20,0%	40,0%	20,0%	5,0%	15,0%	13/33
c) les Lettres de CIRANO	4,2%	75,0%	16,7%	4,2%	-	9/33
d) les documents de recherche adressés directement aux partenaires	63,0%	25,9%	3,7%	3,7%	3,7%	6/33
e) les rapports CIRANO	42,3%	50,0%	-	3,8%	3,8%	1/33

## ÉVALUATION DES EFFETS ET DE L'UTILITÉ DU CIRANO

### 10. Les éléments qui seront mentionnés représentent ce qu'un centre de liaison et de transfert comme le CIRANO devrait viser à accomplir.

Êtes-vous ...	1 = Tout à fait en accord 2 = Plutôt en accord 3 = Plutôt en désaccord 4 = Tout à fait en désaccord ... avec les énoncés suivants :				Ne sais pas
	1	2	3	4	
a) Le CIRANO permet d'assurer le transfert et la diffusion des connaissances scientifiques et méthodologiques.	57,6%	36,4%	6,1%	-	-
b) Le CIRANO permet de répondre aux besoins de formation d'une relève scientifique et professionnelle.	45,5%	45,5%	6,1%	-	3,0%
c) Le CIRANO permet de faciliter l'innovation et la croissance dans des secteurs jugés prioritaires.	48,5%	51,5%	-	-	-
d) Le CIRANO permet de faciliter des alliances stratégiques entre les organisations productrices de recherche et les organisations utilisatrices.	60,6%	33,3%	3,0%	-	3,0%

### 11. Nous aimerions connaître maintenant votre degré d'accord par rapport à différents énoncés :

Êtes-vous ...	1 = Tout à fait en accord 2 = Plutôt en accord 3 = Plutôt en désaccord 4 = Tout à fait en désaccord ... avec les énoncés suivants :				Ne sais pas
	1	2	3	4	
a) Les produits/services reçus du CIRANO ont permis à votre organisation d'acquérir du savoir-faire.	36,4%	36,4%	9,1%	-	18,2%
b) Le CIRANO a permis à votre organisation de faire du réseautage.	27,3%	42,4%	21,2%	3,0%	6,1%
c) Les produits/services reçus du CIRANO ont favorisé une meilleure compréhension des nouveaux modes d'organisation.	33,3%	36,4%	9,1%	9,1%	12,1%
d) Le CIRANO a contribué à la création d'un projet au sein de votre organisation.	54,5%	21,2%	9,1%	3,0%	12,1%
e) Le CIRANO a favorisé une utilisation plus efficace de l'information au sein de l'entreprise.	21,2%	33,3%	21,2%	3,0%	21,2%
f) Le CIRANO a permis le développement d'un produit, d'un service, d'un procédé ou d'une façon de faire.	27,3%	30,3%	12,1%	-	30,3%
g) Le CIRANO a favorisé la commercialisation d'un nouveau produit, service, procédé ou façon de faire.	6,1%	21,2%	9,1%	18,2%	45,5%
h) Les produits/services reçus du CIRANO ont favorisé la présence de retombées économiques au sein de votre organisation.	6,1%	21,2%	18,2%	12,1%	42,4%

i) Le CIRANO a contribué à améliorer l'efficacité des méthodes de gestion de votre organisation.	18,2%	30,3%	21,2%	6,1%	24,2%
j) Le CIRANO a contribué à améliorer la compétitivité de votre entreprise.	9,1%	42,4%	12,1%	6,1%	30,3%
k) Le CIRANO a contribué à éclairer la prise de décision dans votre organisation.	21,2%	57,6%	3,0%	3,0%	15,2%
l) Le CIRANO a facilité le développement de politiques publiques.	9,1%	30,3%	21,2%	3,0%	36,4%
m) Le CIRANO permet d'améliorer la formation de la relève scientifique.	42,4%	39,4%	9,1%	-	9,1%
n) Le CIRANO favorise l'acquisition de connaissances en analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques au sein de votre organisation.	36,4%	39,4%	9,1%	-	15,2%
o) La présence du CIRANO contribue à sensibiliser les chercheurs aux problématiques et aux préoccupations des entreprises.	48,5%	48,5%	-	-	3,0%
p) La présence du CIRANO favorise le développement de liens durables entre les institutions universitaires et les entreprises.	45,5%	51,5%	3,0%	-	-
q) Le CIRANO a la capacité de regrouper et de maintenir des chercheurs de haut calibre.	63,6%	36,4%	-	-	-
r) Le CIRANO favorise un transfert de résultats de recherche vers les PME.	15,2%	30,3%	6,1%	-	48,5%
s) Avez-vous observé d'autres retombées liées à votre partenariat de recherche avec le CIRANO ?	78,8% Non				
	21,2% Oui, laquelle ou lesquelles :				

## 12. Les quelques énoncés qui suivent portent sur votre satisfaction envers différents aspects du fonctionnement du CIRANO.

Globalement, êtes-vous ...	1 = Tout à fait satisfait 2 = Plutôt satisfait 3 = Plutôt insatisfait 4 = Tout à fait insatisfait ... des éléments suivants :				Ne sais pas
	1	2	3	4	
a) Les produits/services reçus ou réalisés.	36,4%	51,5%	3,0%	-	9,1%
b) Le type de transfert des résultats de recherche vers l'organisation (rencontres et discussions, rapports et présentations, séminaires et logiciels).	36,4%	45,5%	9,1%	-	9,1%
c) Les mécanismes de transfert des résultats de recherche auprès de la clientèle élargie (PME, autres organisations non-membres).	-	48,5%	3,0%	-	48,5%
d) La vulgarisation du rapport de recherche.	24,2%	42,4%	12,1%	-	21,2%
e) L'accessibilité du protocole de présentation des produits CIRANO.	27,3%	36,4%	9,1%	-	27,3%
f) L'ensemble de votre partenariat de recherche avec le CIRANO.	48,5%	33,3%	9,1%	3,0%	6,1%

**13. Selon vous, relativement aux projets de recherche et aux activités de liaison et de transfert, le CIRANO est-il en concurrence avec :**

a) un autre centre de liaison et de transfert	15,2%	Oui
	81,8%	Non
	3,0%	NSP
b) un centre de recherche	30,3%	Oui
	57,6%	Non
	12,1%	NSP
c) un programme public	3,0%	Oui
	81,8%	Non
	15,2%	NSP
d) une entreprise privée	15,2%	Oui
	84,8%	Non

<b>COMMENTAIRES ET SUGGESTIONS</b>
------------------------------------

**14. La section qui suit traite des commentaires ou des suggestions que vous souhaiteriez émettre concernant différents aspects de liaison et de transfert :**

- ❖ Avez-vous des commentaires ou des suggestions à émettre concernant les liens de collaboration entre le CIRANO et votre organisation ?

---

---

---

---

- ❖ Avez-vous des commentaires ou des suggestions à émettre concernant les activités de liaison et de transfert du CIRANO ?

---

---

---

---

- ❖ Avez-vous des commentaires ou des suggestions à émettre concernant l'ensemble de votre expérience de recherche avec le CIRANO ?

---

---

---

---

**15. En ce qui a trait aux activités de liaison et de transfert et aux documents de transfert du CIRANO, y a-t-il des thèmes ou des sujets particuliers que vous aimeriez y voir traités ?**

---

---

---

**16. Pour terminer, recommanderiez-vous à un collègue de collaborer avec le CIRANO pour un projet de recherche organisationnelle ?**

93,9% Oui                    3,0% Non                    3,0% Ne sait pas

**Expliquez votre réponse au besoin :**

---

---

---

**Je vous remercie grandement du temps que vous nous avez accordé...**

## QUESTIONNAIRE AUX ÉTUDIANTS DU CIRANO

Information connue sur le client à qui on téléphone :

Nom : \_\_\_\_\_

Numéro de téléphone : \_\_\_\_\_

Nom de l'organisation : \_\_\_\_\_

Bonjour, mon nom est \_\_\_\_\_ de la firme Impact Recherche. J'aimerais parler à M/Mme .  
Vous avez reçu récemment une lettre de M. Marcel Boyer, président-directeur général du CIRANO (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations) vous avisant que vous seriez contacté sous peu pour répondre à un questionnaire concernant le Centre. Nous effectuons une étude pour le Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MRST), qui désire connaître votre point de vue (ou le point de vue de M/Mme X) sur votre expérience au Centre interuniversitaire de Recherche en Analyse des organisations, le CIRANO. Ce sondage est effectué dans le cadre de l'évaluation du CIRANO.

Êtes-vous disponible pour répondre ? L'entretien ne durera que quelques minutes.

(si non,) à quel moment puis-je vous rappeler?  
(ou encore)

À quel moment puis-je le/la rappeler ?

Jour : \_\_\_\_\_

Heure : \_\_\_\_\_

Soyez assuré que les informations que nous recueillerons demeurent confidentielles et que l'accès aux renseignements est restreint aux seules personnes affectées à la réalisation du sondage et à l'analyse des résultats.

### PROFIL DU RÉPONDANT

#### 1. Occupez-vous un emploi actuellement ?

80,0% Oui

20,0% Non ⇒ passez à la **question 3**

#### 2. Si oui, cet emploi est-il lié à votre domaine de formation ?

100% Oui

0% Non

## ÉVALUATION DES EFFETS ET DE L'UTILITÉ DU CIRANO

### 3. Les éléments qui seront mentionnés représentent ce qu'un centre de liaison et de transfert comme le CIRANO devrait viser à accomplir.

<b>Êtes-vous ...</b>	1 = Tout à fait en accord					Ne sais pas
	2 = Plutôt en accord					
	3 = Plutôt en désaccord					
	4 = Tout à fait en désaccord	<b>... avec les énoncés suivants :</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>nsp</b>
a) Le CIRANO permet d'assurer le transfert et la diffusion des connaissances scientifiques et méthodologiques.		80,0%	20,0%	-	-	-
b) Le CIRANO permet de répondre aux besoins de formation d'une relève scientifique et professionnelle.		100,0%	-	-	-	-
c) Le CIRANO permet de faciliter l'innovation et la croissance dans des secteurs jugés prioritaires.		80,0%	20,0%	-	-	-
d) Le CIRANO permet de faciliter des alliances stratégiques entre les organisations productrices de recherche et les organisations utilisatrices.		70,0%	30,0%	-	-	-

### 4. Nous aimerions connaître maintenant votre degré d'accord par rapport à différents énoncés :

<b>Êtes-vous ...</b>	1 = Tout à fait en accord					Ne sais pas
	2 = Plutôt en accord					
	3 = Plutôt en désaccord					
	4 = Tout à fait en désaccord	<b>... avec les énoncés suivants :</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>nsp</b>
a) Le CIRANO a favorisé mon intégration à des équipes interuniversitaires et interdisciplinaires.		80,0%	20,0%	-	-	-
b) Au CIRANO, j'ai eu accès à des banques de données d'entreprises pour mes recherches.		30,0%	30,0%	-	10,0%	30,0%
c) En étant impliqué au CIRANO, j'ai eu la possibilité de faire des contacts avec des étudiants étrangers invités.		80,0%	20,0%	-	-	-
d) Grâce au CIRANO, j'ai eu la possibilité de me rendre à l'étranger pour mes recherches.		30,0%	-	-	60,0%	10,0%
e) Le CIRANO m'a permis d'obtenir un stage rémunéré.		60,0%	-	-	20,0%	20,0%
f) Le CIRANO a facilité l'obtention de mon premier emploi.		50,0%	10,0%	-	30,0%	10,0%
g) Le CIRANO permet d'améliorer la formation de la relève scientifique.		100,0%	-	-	-	-
h) La présence du CIRANO contribue à sensibiliser les chercheurs aux problématiques et aux préoccupations des entreprises.		80,0%	20,0%	-	-	-
i) La présence du CIRANO favorise le développement de liens durables entre les institutions universitaires et les entreprises.		100,0%	-	-	-	-

- |  |       |                               |   |       |       |
|--|-------|-------------------------------|---|-------|-------|
| j) Le CIRANO a la capacité de regrouper et de maintenir des chercheurs de haut calibre.        | 90,0% | 10,0%                         | - | -     | -     |
| k) Le CIRANO favorise un transfert de résultats de recherche vers les PME.                     | 50,0% | 20,0%                         | - | 10,0% | 20,0% |
| l) Avez-vous observé d'autres retombées liées à votre expérience de recherche avec le CIRANO ? | 50%   | Non                           |   |       |       |
|  | 50%   | Oui, laquelle ou lesquelles : |   |       |       |

<b>COMMENTAIRES ET SUGGESTIONS</b>
------------------------------------

**5. La section qui suit traite des commentaires ou des suggestions que vous souhaiteriez émettre concernant différents aspects de liaison et de transfert :**

- ❖ Avez-vous des commentaires ou des suggestions à émettre concernant les liens de collaboration entre le CIRANO et sa clientèle étudiante ?

---



---



---

- ❖ Avez-vous des commentaires ou des suggestions à émettre concernant les activités de liaison et de transfert du CIRANO ?

---



---



---

- ❖ Avez-vous des commentaires ou des suggestions à émettre concernant l'ensemble de votre expérience de recherche avec le CIRANO ?

---



---



---

**6. Pour terminer, recommanderiez-vous à un collègue étudiant d'effectuer un stage au CIRANO ?**

- 100% Oui
- 0% Non

**Expliquez votre réponse au besoin :**

---



---

**Je vous remercie grandement du temps que vous nous avez accordé...**



## QUESTIONNAIRE AUX PARTENAIRES UNIVERSITAIRES DU CIRANO

Informations connues sur le client à qui on téléphone :

Nom : \_\_\_\_\_

Numéro de téléphone : \_\_\_\_\_

Université d'appartenance : \_\_\_\_\_

Bonjour, mon nom est \_\_\_\_\_ de la firme Impact Recherche. J'aimerais parler à M/Mme .  
Vous avez reçu récemment une lettre de M. Marcel Boyer, président-directeur général du CIRANO (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations) vous avisant que vous seriez contacté sous peu pour répondre à un questionnaire concernant le Centre. Nous effectuons une étude pour le Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MRST), qui désire connaître votre point de vue (ou le point de vue de M/Mme X) sur le partenariat que votre université entretient avec le Centre interuniversitaire de Recherche en Analyse des organisations, le CIRANO. Ce sondage est effectué dans le cadre de l'évaluation du CIRANO.

Êtes-vous disponible pour répondre ? L'entretien devrait prendre environ 10 minutes.

(si non,) à quel moment puis-je vous rappeler?  
(ou encore)

À quel moment puis-je le/la rappeler ?

Jour : \_\_\_\_\_

Heure : \_\_\_\_\_

Soyez assuré que les informations que nous recueillerons demeurent confidentielles et que l'accès aux renseignements est restreint aux seules personnes affectées à la réalisation du sondage et à l'analyse des résultats.

### PROJETS DE RECHERCHE DU CIRANO

1. Les énoncés qui suivent traitent des projets de recherche en partenariat avec le CIRANO. Pour chacun des énoncés suivants, veuillez mentionner si vous êtes :

1 = Tout à fait en accord

2 = Plutôt en accord

3 = Plutôt en désaccord

4 = Tout à fait en désaccord

nsp = ne sais pas

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>nsp</u>
a) Depuis le début de notre partenariat avec le CIRANO, notre organisation a contribué au choix de la programmation de recherche du Centre.	50,0%	25,0%	-	25,0%	-
b) Les projets de recherche du CIRANO sont en lien avec nos préoccupations et nos problématiques organisationnelles.	50,0%	-	25,0%	25,0%	-

## PARTENARIAT AVEC LE CIRANO

Les deux questions qui suivent portent sur votre partenariat avec le CIRANO.

**2. Lors de votre premier contact avec le CIRANO, quel principal facteur vous a incité à collaborer avec ce Centre ? (une seule réponse) LIRE LES CHOIX**

- 25,0% Réputation des chercheurs en poste
- 25,0% Opportunité de collaborer avec des chercheurs de provenance et de formation diversifiées
- 0% Ampleur des infrastructures de recherche
- 50,0% Possibilité de développer des liens concrets avec des entreprises et des organisations publiques

**3. Maintenant, en 2001, quel facteur est le plus déterminant dans votre décision de maintenir votre partenariat avec le CIRANO ? (une seule réponse) LIRE LES CHOIX**

- 25,0% Qualité de la recherche effectuée
- 50,0% Maintenir des liens concrets avec des entreprises et des organisations publiques
- 25,0% Maintenir la visibilité de notre université au Québec et ailleurs

## ACTIVITÉS DE LIAISON ET DE TRANSFERT

Les questions suivantes portent sur votre expérience en regard des activités de liaison et de transfert offertes par le CIRANO.

**4. Pour chacune des activités de liaison et de transfert offertes par le CIRANO, nous désirons connaître leur degré d'utilité pour votre organisation. Si vous n'avez pas d'opinion, ou si vous n'avez pas participé, veuillez le mentionner.**

Pour votre organisation, « \_\_\_\_\_ » se sont avéré(e)s :

- 1 = très utile
- 2 = plutôt utile
- 3 = plutôt inutile
- 4 = très inutile

nsp = ne sais pas

n/a = ne s'applique pas (pas participé à l'activité)

	1	2	3	4	nsp	n/a
a) les rencontres CIRANO	50,0%	-	-	50,0%	-	2/4
b) les séminaires de PDG	33,3%	33,3%	-	33,3%	-	1/4
c) les séminaires CIRANO	-	50,0%	50,0%	-	-	2/4
d) les congrès internationaux et colloques CIRANO	50,0%	-	50,0%	-	-	2/4
e) les ateliers CIRANO	100,0%	-	-	-	-	3/4

5. Pour chacune des publications produites par le CIRANO, nous désirons connaître leur degré d'utilité pour votre organisation. Si vous n'avez pas d'opinion, ou si vous ne connaissez pas certaines publications, veuillez le mentionner.

Pour votre organisation, « \_\_\_\_\_ » se sont avéré(e)s :

- 1 = très utile
- 2 = plutôt utile
- 3 = plutôt inutile
- 4 = très inutile

nsp = ne sais pas

n/a = ne s'applique pas (ne connaît pas la publication)

	1	2	3	4	nsp	n/a
a) les monographies	-	50,0%	-	25,0%	25,0%	-
b) les Cahiers de la Série Scientifique	-	25,0%	-	25,0%	50,0%	-
c) les Lettres de CIRANO	50,0%	-	50,0%	-	-	2/4
d) les documents de recherche adressés directement aux partenaires	-	33,3%	33,3%	-	33,3%	1/4
e) les rapports CIRANO	33,3%	33,3%	-	33,3%	-	1/4

### ÉVALUATION DES EFFETS ET DE L'UTILITÉ DU CIRANO

6. Les éléments qui seront mentionnés représentent ce qu'un centre de liaison et de transfert comme le CIRANO devrait viser à accomplir.

Êtes-vous ...

1 = Tout à fait en accord

2 = Plutôt en accord

3 = Plutôt en désaccord

4 = Tout à fait en désaccord ... avec les énoncés suivants :

Ne sais pas

	1	2	3	4	nsp
a) Le CIRANO permet d'assurer le transfert et la diffusion des connaissances scientifiques et méthodologiques.	50,0%	-	25,0%	25,0%	-
b) Le CIRANO permet de répondre aux besoins de formation d'une relève scientifique et professionnelle.	50,0%	-	-	50,0%	-
c) Le CIRANO permet de faciliter l'innovation et la croissance dans des secteurs jugés prioritaires.	50,0%	-	25,0%	25,0%	-
d) Le CIRANO permet de faciliter des alliances stratégiques entre les organisations productrices de recherche et les organisations utilisatrices.	50,0%	-	-	50,0%	-

**7. Nous aimerions connaître maintenant votre degré d'accord par rapport à différents énoncés :**

Êtes-vous ...	1 = Tout à fait en accord 2 = Plutôt en accord 3 = Plutôt en désaccord 4 = Tout à fait en désaccord				Ne sais pas
	1	2	3	4	
a) L'expérience de recherche avec le CIRANO contribue à accroître la visibilité de votre université dans le secteur des affaires.	25,0%	-	50,0%	25,0%	-
b) Le CIRANO permet d'améliorer la formation de la relève scientifique.	50,0%	-	25,0%	25,0%	-
c) La présence du CIRANO contribue à sensibiliser les chercheurs aux problématiques et aux préoccupations des organisations.	50,0%	-	25,0%	25,0%	-
d) La présence du CIRANO favorise le développement de liens durables entre les institutions universitaires et les entreprises.	50,0%	-	-	50,0%	-
e) Le CIRANO a la capacité de regrouper et de maintenir des chercheurs de haut calibre.	50,0%	-	25,0%	25,0%	-
f) Le CIRANO favorise un transfert de résultats de recherche vers les PME.	25,0%	75,0%	-	-	-
g) Avez-vous observé d'autres retombées liées à votre partenariat de recherche avec le CIRANO ?	50,0%	Non			
	50,0%	Oui, laquelle ou lesquelles :			

**8. Les quelques énoncés qui suivent portent sur votre satisfaction envers différents aspects du fonctionnement du CIRANO.**

Globalement, êtes-vous ...	1 = Tout à fait satisfait 2 = Plutôt satisfait 3 = Plutôt insatisfait 4 = Tout à fait insatisfait				Ne sais pas
	1	2	3	4	
a) Les produits/services réalisés.	25,0%	-	-	50,0%	25,0%
b) Le type de transfert des résultats de recherche vers les organisations membres (rencontres et discussions, rapports et présentations, séminaires et logiciels).	50,0%	-	50,0%	-	-
c) Les mécanismes de transfert des résultats de recherche auprès de la clientèle élargie (PME, autres organisations non-membres).	25,0%	50,0%	25,0%	-	-
d) L'ensemble de votre partenariat de recherche avec le CIRANO.	25,0%	-	-	75,0%	-

**9. Selon vous, relativement aux projets de recherche et aux activités de liaison et de transfert, le CIRANO est-il en concurrence avec :**

- |   |          |
|---|----------|
| a) un autre centre de liaison et de transfert | 0% Oui   |
|   | 100% Non |

b) un centre de recherche	0%	Oui
	75,0%	Non
	25,0%	NSP
c) un programme public	0%	Oui
	75,0%	Non
	25,0%	NSP
d) une entreprise privée	0%	Oui
	75,0%	Non
	25,0%	NSP

### COMMENTAIRES ET SUGGESTIONS

**10. La section qui suit traite des commentaires ou des suggestions que vous souhaiteriez émettre concernant différents aspects de liaison et de transfert :**

- ❖ Avez-vous des commentaires ou des suggestions à émettre concernant les liens de collaboration entre le CIRANO et les établissements universitaires partenaires ?

---



---



---



---

- ❖ Avez-vous des commentaires ou des suggestions à émettre concernant les activités de liaison et de transfert du CIRANO ?

---



---



---



---

- ❖ Avez-vous des commentaires ou des suggestions à émettre concernant l'ensemble de votre expérience de recherche avec le CIRANO ?

---



---



---



---

**Je vous remercie grandement du temps que vous nous avez accordé...**

## QUESTIONNAIRE À LA CLIENTÈLE NON-MEMBRE DU CIRANO

Information connue sur le client à qui on téléphone :

Nom : \_\_\_\_\_

Numéro de téléphone : \_\_\_\_\_

Nom de l'organisation : \_\_\_\_\_

Bonjour, mon nom est \_\_\_\_\_ de la firme Impact Recherche. J'aimerais parler à M/Mme .  
Vous avez reçu récemment une lettre de M. Marcel Boyer, président-directeur général du CIRANO (Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations) vous avisant que vous seriez contacté sous peu pour répondre à un questionnaire concernant le Centre. Nous effectuons une étude pour le Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie (MRST), qui désire connaître votre point de vue (ou le point de vue de M/Mme X) sur les activités de liaison et de transfert offertes par le Centre interuniversitaire de Recherche en Analyse des organisations, le CIRANO. Ce sondage est effectué dans le cadre de l'évaluation du CIRANO.

Êtes-vous disponible pour répondre ? L'entretien ne devrait prendre que quelques minutes.

(si non,) à quel moment puis-je vous rappeler?  
(ou encore)

À quel moment puis-je le/la rappeler ?

Jour : \_\_\_\_\_

Heure : \_\_\_\_\_

Soyez assuré que les informations que nous recueillerons demeurent confidentielles et que l'accès aux renseignements est restreint aux seules personnes affectées à la réalisation du sondage et à l'analyse des résultats.

### PROFIL DE L'ORGANISATION

#### 1. Quel est le nombre d'employés dans votre organisation ?

- 25,0% Moins de 25 employés
- 14,6% De 26 à 75 employés
- 4,2% De 76 à 100 employés
- 56,3% Plus de 100 employés

## ACTIVITÉS DE LIAISON ET DE TRANSFERT

Les énoncés suivants portent sur votre expérience en regard des activités de liaison et de transfert offertes par le CIRANO.

2. Pour chacune des activités de liaison et de transfert offertes par le CIRANO, nous désirons connaître leur degré d'utilité pour vous ou votre organisation. Si vous n'avez pas d'opinion, ou si vous n'y avez pas participé, veuillez le mentionner.

2.1 Dans la dernière année, avez-vous assisté à un/une « \_\_\_\_\_ » ?

2.2 Pour vous ou votre organisation, « \_\_\_\_\_ » se sont avéré(e)s :

- 1 = très utile
- 2 = plutôt utile
- 3 = plutôt inutile
- 4 = très inutile
- nsp = ne sais pas

			1	2	3	4
a) les rencontres CIRANO	83,3%	oui	42,5%	47,5%	7,5%	2,5%
	16,7%	non, ⇒	passez à l'énoncé suivant			
b) les séminaires de PDG	29,2%	oui	50,0%	50,0%	-	-
	70,8%	non, ⇒	passez à l'énoncé suivant			
c) les séminaires CIRANO	31,3%	oui	40,0%	53,3%	6,7%	-
	68,8%	non, ⇒	passez à l'énoncé suivant			
d) les congrès internationaux et colloques CIRANO	8,3%	oui	50,0%	50,0%	-	-
	91,7%	non, ⇒	passez à l'énoncé suivant			
e) les ateliers CIRANO	20,8%	oui	30,0%	70,0%	-	-
	79,2%	non, ⇒	passez à l'énoncé suivant			

3. Avez-vous des commentaires ou des suggestions à émettre concernant les activités de liaison et de transfert du CIRANO ?

---



---



---



---

## DOCUMENTS DE TRANSFERT

Les énoncés suivants portent sur votre expérience en regard des documents de transfert fournis par le CIRANO.

4. Pour chacun des documents de transfert produits par le CIRANO, nous désirons connaître leur degré d'utilité pour vous ou votre organisation. Si vous n'avez pas d'opinion, ou si vous ne connaissez pas certaines publications, veuillez le mentionner.

**4.1 Dans la dernière année, avez-vous lu en totalité ou en partie, un/une « \_\_\_\_\_ »?**

**4.2 Pour vous ou votre organisation, « \_\_\_\_\_ » se sont avéré(s) :**

- 1 = très utile
- 2 = plutôt utile
- 3 = plutôt inutile
- 4 = très inutile
- nsp = ne sais pas

			1	2	3	4	nsp
a) les monographies	33,3%	oui	25,0%	75,0%	-	-	-
	66,7%	non,	⇒ passez à l'énoncé suivant				
b) les Cahiers de la Série Scientifique	20,8%	oui	50,0%	40,0%	10,0%	-	-
	79,2%	non,	⇒ passez à l'énoncé suivant				
c) les Lettres de CIRANO	56,3%	oui	14,8%	59,3%	14,8%	-	11,1%
	43,8%	non,	⇒ passez à l'énoncé suivant				
d) les rapports CIRANO	37,5%	oui	33,3%	44,4%	5,6%	5,6%	11,1%
	62,5%	non,	⇒ passez à l'énoncé suivant				

**5. Avez-vous des commentaires ou des suggestions à émettre concernant les documents de transfert du CIRANO ?**

---



---



---



---



## PARTENARIAT AVEC LE CIRANO

Les questions qui suivent portent sur un éventuel partenariat avec le CIRANO.

**6. Au cours des 3 dernières années, avez-vous fait des démarches pour devenir membre du CIRANO ?**  
(sans choix de réponses)

- 8,3% Oui ⇒ passez à la **question 7**
- 89,6% Non ⇒ passez à la **question 8**
- 2,1% Je ne le sais pas ⇒ passez à la **question 8**

**7. Quel principal facteur a fait que cette démarche ne s'est pas concrétisée ?** (sans choix de réponses)

- 0% Coût du membership trop élevé
- 0% Créneaux de recherche trop spécialisés
- 0% Demande trop de temps en termes de ressources humaines
- 100% Ne sait pas

**8. Seriez-vous intéressé à devenir un partenaire de recherche du CIRANO dans les années qui viennent ?** (sans choix de réponses)

- 29,2% Oui
- 41,7% Non
- 29,2% Peut-être

## SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

9. Les quelques énoncés qui suivent portent sur votre satisfaction envers le transfert de résultats de recherche du CIRANO.

**Globalement, êtes-vous ...**

	1 = Tout à fait satisfait				
	2 = Plutôt satisfait				
	3 = Plutôt insatisfait				
	4 = Tout à fait insatisfait	... des éléments suivants :			Ne sais pas

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>nsp</u>
a) Les mécanismes de transfert des résultats de recherche auprès de la clientèle élargie (PME, autres organisations non-membres).	10,4%	33,3%	12,5%	2,1%	41,7%
b) Le contenu des documents de transfert.	18,8%	33,3%	4,2%	2,1%	41,7%
c) Application de méthodologies facilitant l'innovation dans votre organisation.	10,4%	10,4%	14,6%	2,1%	62,5%

**INTÉRÊTS EN TERMES DE LIAISON ET DE TRANSFERT**

**10. En ce qui a trait aux activités de liaison et de transfert et aux documents de transfert du CIRANO, y a-t-il des thèmes ou des sujets particuliers que vous aimeriez y voir traités ?**

---

---

---

---

**11. Pour terminer, recommanderiez-vous à un collègue de participer à des activités de liaison ou de transfert offertes par le CIRANO ?**

75,0% Oui                      25,0% Non

**Expliquez votre réponse au besoin :**

---

---

**Je vous remercie grandement du temps que vous nous avez accordé...**

**ANNEXE 3**

---

**Questions ouvertes**

## QUESTIONS OUVERTES

### Chercheurs

---

#### Q5 – Autres facteurs de collaboration

- Possibilité de développer des liens avec le secteur privé (6)
- Qualité des chercheurs (4)
  - bénéficier de l'expertise et des connaissances des autres chercheurs
- Caractère concret des projets de recherche (2)
  - être en contact avec les utilisateurs de connaissances
- Ils sont venus me chercher pour travailler sur un projet de recherche (2)
- Dynamisme et motivation des chercheurs en place (1)
- Sortir de l'isolement du chercheur (1)
- Possibilité de faire quelque chose d'important (1)
- La mission du CIRANO (recherche et transfert dans le domaine de l'économie des organisations) (1)
- Intérêts communs pour des projets de recherche (1)

#### Q6 – Autres facteurs de renouvellement

- Qualité et intérêt des nouveaux projets de recherche (4)
- Implication dans un projet à long terme au CIRANO (3)
  - mener un projet à terme
- Regroupement de chercheurs compétents dans le domaine (2)
- Partenariat avec des entreprises (2)
- Opportunité d'avoir des échanges sur des aspects technologiques avec les gens du milieu (1)
- Mise en application des projets de recherche dans le milieu (1)
- Volonté d'augmenter le niveau de performance des partenariats (1)
- Possibilité de côtoyer des gens qu'il ne verrait pas dans son département (1)
- Caractère familial du Centre (1)
- Opportunité de faire de gros projets, qui génèrent beaucoup d'impacts (1)
- Dynamisme du CIRANO (1)

#### Q10 - Autres retombées liées au partenariat de recherche

- Renforcement des liens entre les chercheurs dans les universités québécoises (2)
  - lier des disciplines semblables dans des universités différentes
- Augmentation de la compétitivité des chercheurs pour l'obtention de financement à partir de programmes fédéraux et provinciaux (2)
- Augmentation des budgets de recherche (1)
- Retombées dans d'autres domaines que le monde du travail (1)
- Valorisation due au fait que le CIRANO ne conserve que les bons chercheurs (1)
- Intégration dans la communauté francophone de Montréal (1)
- Contribuer à ce que Montréal redevienne un centre important en finance (1)
- Possibilité de travailler avec des chercheurs de haut calibre de Montréal et sur le plan international (1)
- Augmentation de la visibilité publique et de la notoriété (1)
- Davantage de souplesse dans les contacts avec les entreprises (1)
- Bonne réputation du CIRANO sur le plan international (France, É.-U.) en tant que centre de recherche (1)
- Sensibilisation à différents problèmes dans la communauté en général (1)
- Intégration d'étudiants dans le milieu professionnel (1)

- Contribuer au développement d'une maîtrise en commerce électronique à l'Université de Montréal (1)
- Liens avec des institutions du même calibre que le CIRANO ailleurs dans le monde (1)
- L'association au CIRANO permet de recruter de bons chercheurs (1)
- Facilite les contacts avec les partenaires gouvernementaux (1)
- Aide au niveau des infrastructures de recherche (1)

Q12 – Aspects de concurrence (réponses des chercheurs et des partenaires corporatifs)

CLT :

- CEFRIO (2)
- IDEI (Toulouse) (2)
- CREST (Paris) (1)
- WZB (Allemagne) (1)
- PURC (Université de Floride) (1)
- RCM<sub>2</sub> (1)
- IFM<sub>2</sub> (1)
- Universités (1)
- IRPP (1)

Centres de recherche :

- Centres de recherche universitaires (9)
- CRDE (7)
- CREFA (3)
- IDEI (2)
- NBER (National Bureau of Economic Research – Rand Institute) (1)
- CREST (1)
- WZB (1)
- PURC (1)
- CERCA (1)
- CREFE (1)
- CRIM (1)

Programmes publics :

- Resources for the Future (Washington) (1)
- Implantation des mesures de performance dans les municipalités du Québec (1)

Entreprise privée :

- Entreprises de consultation, recherche organisationnelle (5)
- Conference Board (1)
- Gestionnaires de fonds « Banques GoldenSacks » (1)

Q13A – Liens de collaboration CIRANO – partenaires

Aucun commentaire = 20/35

- Bonne relation CIRANO / partenaires (3)
  - les entreprises ne forcent pas les chercheurs à aller dans une certaine direction, comme dans le cas de la commandite
  - miser sur le partenariat à long terme
  - le CIRANO a appris à leur parler et profiter de leurs moments de disponibilité
- Faire en sorte que les partenaires s'impliquent plus (2)
  - ex. Faire des échanges de personnels entre les partenaires et CIRANO
  - ex. Avoir des contacts réguliers avec eux
- C'est une des qualités du CIRANO (1)
- Les liens ne durent pas longtemps, mais c'est normal (1)

- Permet de mettre en lien la recherche universitaire et les entreprises/gouvernements qui ont des problèmes à régler (1)
- Permet le transfert des recherches universitaires dans le monde concret (1)
- Intensifier ce qui se fait actuellement (1)
- Seules les entreprises peuvent juger de l'importance du partenariat (1)
- Estime qu'il est important d'avoir un tel centre de recherche à Montréal (1)
- Les partenaires pourraient être autre chose que des grandes entreprises (ex. : syndicats) (1)
- N'apprécie pas le fait que les projets doivent s'autofinancer (ce n'est pas dans l'optique de la recherche universitaire) (1)
- Manque de ressources humaines chez les partenaires pour intégrer la recherche produite (1)
- Fonctionne bien pour le moment (1)
- Souhait d'être aidés par des organismes publics pour faire connaître le CIRANO (1)
- Souhait d'avoir de l'aide pour le marketing (1)
- Souhait d'avoir un professionnel qui assure le contact avec les entreprises dans chaque département plutôt que ce soit les chercheurs qui le fassent (1)
- Clarifier les relations du CIRANO avec les universités partenaires; certaines ne sont pas convaincues que CIRANO leur apporte quelque chose (1)

Q13B - Activités de liaison et de transfert

Aucun commentaire = 29/35

- Intensifier les activités de liaison et de transfert; CIRANO gagnerait à être plus visible (3)
  - il faudrait que les gens sachent que CIRANO peut apporter beaucoup à leur « capital image »
- Il faut être imaginatifs et trouver de nouveaux mécanismes pour répondre aux besoins particuliers des nouveaux partenaires (1)
  - les cibler davantage
- Réunir des entrepreneurs du milieu du commerce électronique pour faire du brainstorming et du transfert entre entrepreneurs et scientifiques (1)
- Il devrait y avoir un agent de relations publiques pour aider à la diffusion et à la visibilité des projets de recherche avec les médias. Ce peut être une façon de rejoindre les PME. (1)

Q13C – Ensemble de l'expérience de recherche

Aucun commentaire = 22/35

- Très satisfait (2)
- Permet de rassembler des chercheurs qui sont les meilleurs dans leur domaine (2)
  - stimulant de faire de la recherche interuniversitaire
- Permet d'avancer les recherches personnelles et celles du CIRANO (2)
- Souplesse de l'infrastructure qui favorise l'interaction entre les chercheurs (1)
- Le CIRANO n'est pas en compétition avec les chercheurs universitaires car ce sont ces derniers qui composent le corps de recherche du CIRANO (1)
- Permet de travailler dans un milieu où sont impliqués les secteurs de recherche privée (1)
- Puisque CIRANO fait de la recherche, il empiète parfois sur les centres de recherche universitaires, ce qui a causé certaines tensions par le passé (1)
- CIRANO peut apporter des bénéfices à Montréal (1)
- L'environnement offert par le CIRANO pour évoluer dans la recherche et pour les étudiants encadrés (1)
- Permet de diminuer le fossé entre les chercheurs et les entreprises/organisations (1)
- Permet de faire de l'interdisciplinarité (1)
- Favoriser un plus petit nombre de gros projets (1)
- Réduire les tâches n'ayant pas directement à faire avec la recherche (1)

#### Q14 – Recommandation à un collègue de collaborer avec CIRANO

##### Oui

- Permet d'entrer en communication avec des gens d'affaires (10)
  - bénéficie à tous les partis
- Facilite les relations interuniversitaires entre les chercheurs (8)
  - possibilité de suivre les recherches des autres
- Faire face à des problèmes concrets (6)
- Excellence des chercheurs (5)
  - variété des disciplines
  - réseau international de ressources humaines
- Accroissement de la visibilité du chercheur (5)
- Très bon environnement de recherche (4)
  - infrastructure unique
  - dynamisme
  - professionnalisme
- Accessibilité des ressources professionnelles (4)
  - facilite la recherche
- Les gens qui travaillent au CIRANO sont extrêmement enrichissants et intéressants (3)
- Apporte une facilité de financement (2)
- Facilité d'accès aux séminaires (2)
  - et à l'information rattachée
- Ressources physiques sont excellentes (locaux, informatique) (2)
- Permet de mettre la recherche en application (2)
- Bon centre de recherche (2)
- L'accueil est bon (1)
- Ouverture à de nouveaux horizons (1)
- Offre un support pour le transfert technologique lors de rencontres (1)
- Va beaucoup plus loin que ce qui est offert dans un milieu universitaire individuel car il permet l'échange de connaissances (1)
- Permet de se retirer pour faire de la recherche sans être dérangé (1)
- Intérêt face aux projets qui se font (1)
- Permet la bonification de la recherche (1)
- Oui, si le chercheur a des aptitudes de transfert (1)
- Puisque les entreprises ne veulent pas parler avec trop d'organismes à la fois, CIRANO est un seul interlocuteur et représente l'ensemble des universités (1)
- Support pour organiser des séminaires ou faire venir des chercheurs étrangers (1)
- Enrichissant pour l'enseignement (1)

## Partenaires corporatifs

---

### Q2 – Autre domaine de recherche

- Gestion de l'eau (2)
- Gestion de risques (1)

### Q6 – Autre facteur de collaboration

- La qualité des gens qui ont démarré CIRANO (1)

### Q7 – Autre facteur de renouvellement

- Ne participe plus activement (2)
- Façon de faire le transfert de connaissances (1)

### Q10S – Autres retombées liées au partenariat avec CIRANO

- Accès facile aux banques de données (2)
  - informations démographiques aident à faire avancer le travail
- Possibilité de travailler dans un milieu bilingue (1)
- Le transfert des technologies (1)
- Ouverture sur les réseaux mondiaux du même genre (1)
- Le fait de pouvoir citer CIRANO dans une présentation est très utile (1)
- Le transfert des ressources humaines, pour lequel j'ai été tout à fait en accord (1)
- A permis de voir des changements que l'on aurait vu plus tard (1)

### Q14A – Liens de collaboration CIRANO – partenaires

Aucun commentaire = 18/33

- Augmenter la présence du CIRANO (3)
  - être proactif auprès des entreprises
  - dans la région de Ottawa-Hull
- Manque de respect des échéanciers (2)
- Ouvrir davantage à la commercialisation (2)
  - c'est la fin de la liaison qui manque
- Lien extraordinaire entre le public et le privé (1)
- Manque de disponibilité des gens (utilisateurs de connaissances) ce qui fait en sorte que ça n'exploite pas CIRANO au maximum (1)
- Ouvrir davantage aux chercheurs des extrémités de Montréal (1)
- Les partenaires devraient faire davantage la promotion du CIRANO et solliciter davantage la collaboration des chercheurs (1)
- Souhait d'un meilleur arrimage entre nos attentes et les services offerts par CIRANO (1)
- Souhait d'un transfert efficace des résultats de recherche par une bonne communication (1)
- Souhait d'avoir des rencontres plus fréquentes (1)
- Mieux structurer les projets et les plans (1)
- Rapport de résultats trop académique (1)

### Q14B - Activités de liaison et de transfert

Aucun commentaire = 29/33

- Le langage du CIRANO s'applique bien à la réalité (1)



- Plus de collaboration avec les autres CLT (1)
- Augmenter le financement du CIRANO (subventions) pour le rendre autonome au niveau des infrastructures (1)
- Bonne diversité des activités offertes (1)
- Souhait de rencontres plus fréquentes avant la fin des projets (1)

Q14C – Ensemble de l'expérience de recherche

Aucun commentaire = 20/33

- Utilité des discussions (1)
- Flexibilité du CIRANO (1)
- Souhait d'avoir de partenaires d'ailleurs (1)
- Disponibilité envers les membres (1)
- Expérience intéressante, une découverte qui laisse présager plus d'informations et plus de connaissances partagées (1)
- Continuer à donner de plus en plus d'outils au milieu universitaire pour les aider à combler des postes au niveau des corporations (1)
- Augmenter encore les outils de transfert (1)
- S'orienter vers des connaissances encore plus appliquées (1)
- Être plus clairs, dès le départ, sur le coût du partenariat et des projets (1)
- Les projets devraient aboutir à la commercialisation du produit, ce qui n'est pas souvent le cas (1)
- L'expérience aurait été plus fructueuse si nos attentes avaient été claires (1)
- Collaboration pas assez soutenue entre CIRANO et nous (1)
- Communiquer les résultats dans les délais prévus (1)
- Amélioration de nos façons de faire (1)
- Amélioration de notre gestion (1)
- Stimule notre organisation à demeurer à la fine pointe dans notre domaine (1)
- Ateliers et séminaires à la carte sont très positifs pour notre organisation (1)
- Expérience très positive jusqu'à maintenant (1)

Q14C – Recommandation à un collègue de collaborer avec CIRANO

### Oui

- Qualité et compétence des chercheurs (17)
  - expertise reconnue (3)
  - tirer profit de leur expérience, de leurs connaissances et de leurs recherches (3)
  - capacité à régler plusieurs problèmes (2)
  - professionnalisme (2)
  - rigueur et objectivité
  - ils savent livrer la recherche
- Liens entre le monde de la recherche universitaire, des chercheurs eux-mêmes et des entreprises (6)
- Application des résultats de recherche (4)
  - dans la mesure où l'on est prêt à mettre du temps et des énergies
- Regroupement d'un grand bassin de chercheurs et d'universités (3)
- Disponibilité des chercheurs (2)
  - facilité d'accès
- Très stimulant de travailler à l'élaboration de projets et de partager des connaissances (2)
- Avec CIRANO, on a un bon retour sur l'investissement (2)
  - les recherches coûteraient plus cher dans le secteur privé
- Satisfaction envers les résultats de recherche (2)
  - et ce qui doit être fait dans notre entreprise
- Les thématiques sont en lien avec nos organisations (2)
- L'indépendance du CIRANO, qui ne cherche pas à faire des projets comme dans le privé

- CIRANO procure une vision à long terme
- CIRANO est unique
- Aide à structurer nos démarches
- Je ne conseillerais pas de faire affaire avec CIRANO pour un projet urgent
- Accès aux infrastructures de CIRANO
- Flexibilité des chercheurs
- La collaboration est très utile
- Valeur inestimable du contenu intellectuel
- Permet de gagner une meilleure gestion du produit
- Excellence du travail
- Aspect innovateur de la solution, ce qui n'existe pas chez les consultants privés

**Non**

- Échéanciers non respectés

## Étudiants

---

### Q4 – Autres retombées liées au partenariat avec CIRANO

- Permet de lier des laboratoires européens et américains (1)
- L'association au CIRANO apporte une visibilité et une crédibilité (1)
- Ouverture sur le monde des entreprises (1)
- Contacté par un journaliste pour un transfert de connaissances (1)
- Climat très ouvert aux nouvelles idées (1)

### Q5A – Liens entre CIRANO et clientèle étudiante

Aucun commentaire = 4/10

- Intégrer les étudiants dans les activités du CIRANO; désinformation face aux règles internes (1)
- Très bien (1)
- Renforcer les liens entre professeurs, étudiants et chercheurs (1)
- Que le CIRANO se fasse connaître davantage auprès des étudiants dans le domaine de la recherche en psychologie industrielle et organisationnelle (1)
- Favoriser davantage les stages en entreprises (1)
- Ouverture et disponibilité des chercheurs (1)

### Q5B – Activités de liaison et de transfert

Aucun commentaire = 6/10

- Que les projets de recherche ne soient pas tous liés aux entreprises (1)
- Le traitement d'informations est bien fait par le site Internet (1)
- Vision pratique apportée par les séminaires de PDG, ce qui change du côté plus théorique universitaire (1)
- Délais provoqués par l'ajustement entre le côté académique et les besoins plus pratiques du privé (1)

### Q5C – Ensemble de l'expérience de recherche

Aucun commentaire = 5/10

- Satisfait (3)
  - souhait que ça continue
- Me procure le temps nécessaire pour faire mes recherches (1)
- Création de liens avec les chercheurs et des entreprises (1)
- Appréciation du support linguistique (1)
- Accès rapide à une base de données (1)
- Support informatique et professionnel (1)
- Possibilité de rester dans la recherche fondamentale (1)
- La combinaison du théorique et du pratique est positif pour la recherche (1)

### Q6 – Recommandation à un collègue de collaborer avec CIRANO

#### Oui

- Acquisition d'une expérience professionnelle et académique (3)
  - choc moins grand à l'entrée du marché du travail
- Contacts avec les chercheurs est plus facile qu'à l'université (3)
  - bonne disponibilité
- Contacts avec les entreprises (3)
- Bonnes conditions de travail (2)
- Application des connaissances théoriques (1)

- Laisse du temps pour publier (1)
- Regroupe une quantité de chercheurs et d'entreprises; profiter de l'expérience de tous dans leur domaine respectif (1)
- Qualité des chercheurs (1)
- Bon encadrement (1)
- Ouverture face aux idées des étudiants (1)

## Partenaires universitaires

---

### Q7 – Autres retombées liées au partenariat avec CIRANO

- Capacité d'attirer des chercheurs de l'extérieur de Montréal (1)
- A permis d'identifier des partenaires majeurs pour notre campagne de financement (1)
- Facilite une ouverture sur le monde (1)

### Q10A – Liens entre CIRANO et partenaires universitaires

Aucun commentaire = 2/4

- Souhait d'avoir des séminaires ou des ateliers en anglais (1)
- Implication insuffisante de chercheurs de mon université, surtout en génie (raison de mon insatisfaction face à l'ensemble de notre partenariat) (1)

### Q10B – Activités de liaison et de transfert

Aucun commentaire = 2/4

- Faire une diffusion plus large au-delà des participants et des partenaires (1)
- Continuer à mettre l'accent sur les activités de liaison (1)

### Q10C – Ensemble de l'expérience de recherche

Aucun commentaire = 3/4

- Bilan positif pour les sciences sociales; le CIRANO a contribué à structurer ce secteur, surtout dans le domaine des finances (1)

## Clientèle non-membre

---

### Q3 – Activités de liaison et de transfert

Aucun commentaire = 34/48

- Faire davantage de publicité (4)
  - des résultats de recherche
  - par le bulletin
- Pertinence d'un modèle de transfert technique (1)
- Faire davantage de recherches en sciences humaines (1)
- Il ne devrait pas se faire de concurrence avec des fonds publics (1)
- Le CIRANO occupe une place importante et peu traditionnelle (1)
- Retravailler la nature et la formule des activités de transfert en s'adaptant à la problématique ou au public visé (1)
- Les activités de 5 à 7 s'inscrivent bien dans mon horaire (1)
- Que le CIRANO envoie par Internet les différentes activités, les champs d'intérêt et de recherche avec plus d'informations (1)
- Rendre les présentations disponibles plus rapidement ou les mettre sur le site Internet (1)
- Mieux connaître la nature des recherches (1)
- Qualité des réponses des présentateurs (1)
- Faire un suivi des projets de recherche (1)
- Vulgariser davantage les résultats (1)
- C'est toujours comment on rapproche le milieu académique des gens d'affaires qui est valable (1)

### Q5 – Documents de transfert

Aucun commentaire = 40/48

- Faire en sorte que les documents soient plus appliqués (3)
  - solutions concrètes à appliquer à mon problème
  - c'est un peu aride
- Faire davantage de promotion pour informer les gens sur les études de recherche (2)
  - auprès des gens d'affaires
- Utilité du rapport CIRANO afin que je puisse moi-même faire une présentation (1)
- Élargir la diffusion des documents de transfert (1)
- Organisation neutre et non-politique avec des écrits et des articles de journaux très pertinents (1)

### Q10 – Recommandation à un collègue de collaborer avec CIRANO

#### Oui

- Maintenir un contact avec le milieu académique (7)
  - bon véhicule pour transférer les connaissances (partage)
  - se tenir au courant de la recherche scientifique et des applications en affaires
- Pour la qualité des recherches (6)
  - le contenu scientifique
- Compétence des chercheurs (5)
  - experts opérationnels en recherche
- Acquérir des connaissances (5)
  - à la fine pointe scientifique
- Réseau de communication et de contacts (3)
  - lieu de rencontres
- Recherche se rapprochant des préoccupations des entreprises (2)
- Qualité des documents (2)

- Bons exposés (2)
- Utilité pour les sujets choisis (2)
- Pertinence des sujets traités (2)
- Pour la brassage d'idées (1)
- Bon pour les ressources humaines (1)
- Qualité du service (1)
- Pertinence de la méthodologie (1)
- C'est très formateur (1)
- Bon potentiel (1)
- Rôle d'aide auprès des organisations (1)
- Qualité générale de l'organisation (1)
- Bon pour le développement professionnel (1)
- Confirme certaines hypothèses (1)
- Expériences très intéressantes que l'on peut appliquer dans notre propre domaine (1)
- Caractère unique de l'organisation (1)
- Ensemble d'outils intéressants (1)

### **Non**

- Je ne le connais pas assez (7)
- Les activités ne sont pas assez appliquées (2)
- Parce que j'étais celui qui en avait le plus besoin (1)
- Dépend du champ d'intérêt de la personne (1)

**ANNEXE 4**

---

**Thèmes d'activités de liaison et de transfert**



## THÈMES D'ACTIVITÉS DE LIAISON ET DE TRANSFERT

### Q10 – Non-membres

- Sujets traitant de la finance (4)
  - Marché des capitaux pour les moyennes entreprises
  - Financement international
  - Stabilité financière
- Sujets traitant des ressources humaines (3)
  - Techniques
  - Planification stratégique des ressources humaines
  - Stratégies de mobilisation des ressources humaines
- Travaux pratiques sur les PME (2)
  - La gestion des PME
- Internet et commerce électronique (2)
- Sujets traitant d'économie (2)
  - Modélisation de l'économie au niveau de la croissance
- Modélisation de l'étude d'impact (2)
- L'analyse et la gestion de risques (2)
- Macroéconomie globale (2)
  - La productivité au niveau macroéconomique
- L'équité salariale (1)
- La rémunération (1)
- Méthodologies de R&D (1)
- Les obligations d'accommodement (?) (1)
- Thèmes conventionnels plutôt que NTI (1)
- Le renouvellement massif de la main d'œuvre (1)
- La discrimination systématique (1)
- La gestion d'absentéisme (1)
- Mentorat (parrainage) (1)
- Thèmes sur les aspects socio-économiques (1)
- Thèmes sur les sociétés gouvernementales plus élaborées (1)
- L'industrie des communications (1)
- Les organisations publiques (1)
- La transformation des entreprises, les fusions et les acquisitions (1)
- L'efficacité de la réglementation (1)

### Q15 – Partenaires corporatifs

- La gestion du risque en général (2)
- La gestion de l'eau (1)
- La relève dans les entreprises (1)
- Le rapport à la productivité (1)
- La gestion de l'innovation (1)
- La fusion des organisations (1)
- L'estimé des structure à terme (1)
- L'économie immobilière (1)
- La politique publique dans le domaine des programmes sociaux (1)
- La nouvelle économie (1)
- Le marché du travail (1)
- La pauvreté (1)

**ANNEXE 5**

---

**Liste des sigles et des acronymes**

## **SIGLES ET ACRONYMES**

- CCTT : Centres collégiaux de transfert technologique
- CEFRIO : Centre francophone d'informatisation des organisations
- CERCA : Centre de recherche en calcul appliqué
- CLT : Centre de liaison et de transfert
- CREFA : Centre de recherche en économie et finance appliquées
- CREFÉ : Centre de recherche sur l'emploi et les fluctuations économiques
- CRDE : Centre de recherche et développement en économie
- CRIM : Centre de recherche informatique de Montréal
- CRM : Centre de recherche mathématique
- CRT : Centre de recherche sur les transports
- GERAD : Groupe d'études et de recherche en analyse des décisions
- IDEI : Institut d'économie industrielle (Toulouse)
- IFM<sub>2</sub> : Institut de finance mathématique de Montréal
- MITACS : Les mathématiques des technologies de l'information et des systèmes complexes
- PME : Petites et moyennes entreprises
- PQSI : Politique québécoise de la science et de l'innovation
- RCM<sub>2</sub> : Réseau de calcul et de modélisation mathématique
- UQAM : Université du Québec à Montréal