

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations

CENTRE INTERUNIVERSITAIRE DE RECHERCHE EN ANALYSE DES ORGANISATIONS (CIRANO)

(Période évaluée : 1^{er} juin 2010 au 31 mai 2015)

Rapport d'évaluation

NOTES AU LECTEUR

- 1) Sauf avis contraire dans le texte, toutes les sommes indiquées sont en dollars canadiens. Les symboles suivants sont utilisés : k\$ pour milliers de dollars, M\$ pour millions de dollars et G\$ pour milliards de dollars.
- 2) Selon l'indicateur considéré, le total des résultats peut comporter une erreur de $\pm 1\%$ pour les pourcentages ou de ± 1 pour les autres valeurs. Cette erreur s'explique par l'arrondissement des résultats présentés.
- 3) Les termes « Centre » et « organisme » réfèrent au CIRANO.
- 4) À moins d'avis contraire, les résultats présentés dans ce document sont pour la période évaluée (1^{er} juin 2010 au 31 mai 2015).

AUTEUR DU CADRE

Ibrahima Thiongane

Évaluateur de programmes
Recherche et rédaction

Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE)

Ce document est disponible
sur demande auprès de cette direction.

POUR NOUS JOINDRE

Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification
Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations

710, place D'Youville, 7^e étage
Québec (Québec) G1R 4Y4
Téléphone : 418 691-5698, poste 5972

Pour plus d'information : gar@economie.gouv.qc.ca

Le présent document est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes sans lesquelles les travaux n'auraient pu être menés à leur terme. À cet égard, nous tenons à remercier toutes les personnes associées de près ou de loin à la réalisation de ce rapport d'évaluation.

Plus particulièrement, nos remerciements sont adressés au personnel du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) et de la Direction des maillages et des partenariats industriels (DMPI) du Secteur Innovation du ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE).

Nous tenons également à remercier les membres du comité d'évaluation constitué à l'occasion de ce mandat, dont la liste est présentée ci-dessous.

Les objectifs, le rôle et le fonctionnement du comité d'évaluation sont décrits ci-dessous :

Objectifs de la constitution du comité	Obtenir une meilleure assurance que les constats du rapport d'évaluation sont valides et fidèles à la réalité et que les appréciations qui en découlent sont objectives et en conformité avec le cadre d'évaluation, déposé le mois de juin 2015 auprès des autorités concernées.
Choix des membres	La sélection des membres s'est effectuée en fonction de leurs connaissances et de leur expérience concernant le programme ou l'organisme.
Rôle du comité	Valider le cadre et le rapport d'évaluation et conseiller l'évaluateur sur l'orientation des travaux et la stratégie générale d'évaluation, tout en apportant un éclairage sur des questions importantes qui peuvent se poser en cours de réalisation.
Participation	<ul style="list-style-type: none">• Rencontre de démarrage au début du mandat.• Consultations et discussions au cours des travaux, s'il y a lieu.• Commentaires et validation du cadre et du rapport d'évaluation.

MEMBRES DU COMITÉ

- **Claude Montmarquette**, président-directeur général, CIRANO.
- **Jérôme Blanc**, directeur exécutif et CFO, CIRANO.
- **Marco Blouin**, directeur, Direction des maillages et des partenariats industriels (DMPI), MEIE.
- **Martin Houle**, coordonnateur, DMPI, MEIE.
- **Philippe Sabat**, conseiller, DMPI, MEIE.
- **Christophe Marchal**, évaluateur principal, Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification (DCEP), MEIE.
- **Ibrahima Thiongane**, évaluateur de programmes, DCEP, MEIE.

François Maxime Langlois

Directeur
Direction de la coordination, de l'évaluation et
de la planification

Christophe Marchal

Évaluateur principal et chef d'équipe d'évaluation
Direction de la coordination, de l'évaluation et
de la planification

L'objectif de cette évaluation était d'apprécier la performance du CIRANO au regard des attentes du financement de 4,7 M\$ accordé par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE) pour la période du 1^{er} juin 2010 au 31 mai 2015. L'évaluation a permis de constater que le CIRANO a réalisé une **performance très satisfaisante** par rapport aux attentes.

SOMMAIRE DES CONSTATS

1. La pertinence de l'intervention gouvernementale

L'intervention gouvernementale est pertinente dans la mesure où il existe une demande pour les produits et les services offerts par le CIRANO. Chaque année, en moyenne 33 partenaires collaborent avec le Centre, 206 chercheurs lui sont affiliés et des milliers de participants assistent aux activités organisées par l'organisme. De plus, presque tous les clients, partenaires et chercheurs sondés (plus de 90 %) affirment que l'organisme constitue une valeur ajoutée pour le milieu de la recherche québécoise, qu'il est unique ou complémentaire avec d'autres organismes québécois du système d'innovation et que ses activités et ses services sont utiles. Enfin, la pertinence du Centre est confirmée par le fait que 97 % des budgets de ses projets sont financés par les membres et les partenaires. Ajoutons à cela un effet de levier du financement ministériel de 2,8 ainsi qu'un ratio de rendement de la dépense publique de 1,28.

2. L'efficacité du CIRANO

Le Centre s'est montré efficace pour atteindre les objectifs du gouvernement, notamment développer l'analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques. Ainsi, il a réalisé les activités et les services attendus par le MEIE avec une qualité qui est attestée par le taux de satisfaction de 93 % de ses clients, de ses partenaires et des chercheurs affiliés. De plus, le CIRANO a adopté de saines pratiques de gestion, par exemple, en rendant compte de ses résultats. De plus, il a maintenu ses frais d'administration et de gestion à 8 % de ses dépenses totales. Enfin, l'efficacité du Centre est corroborée par son taux d'autofinancement de 74 %, par le nombre de 13 partenariats et de collaborations noués avec d'autres organismes du système québécois d'innovation et par un conseil d'administration diversifié.

3. Les effets du CIRANO

Le CIRANO a globalement atteint les effets visés par le Ministère. Sur le plan de la recherche, les 262 nouveaux projets réalisés ainsi que les 65 étudiants et professionnels qui ont participé annuellement aux projets dénotent l'existence d'effets importants. À cela s'ajoute un investissement total de 10,7 M\$ dans la recherche par l'organisme. En matière de transfert, les effets du Centre sont constatés en considérant la proportion de 71 % de partenaires corporatifs qui ont participé aux contrats de recherche et par l'existence de nombreux cas à succès. D'ailleurs, 66 % des personnes sondées dans le cadre de cette évaluation ont confirmé que l'organisme avait des retombées positives pour les milieux d'affaires et de recherche. Enfin, les chercheurs affiliés au Centre ont reçu le nombre notable de 329 prix, bourses et autres distinctions et l'organisme a réussi à recruter 17 % de ses chercheurs dans des universités québécoises situées hors de Montréal.

CONCLUSIONS

Globalement, les résultats constatés confirment la pertinence de financer l'organisme, l'efficacité des activités et des services offerts ainsi que celle de la gestion et de la gouvernance internes, tout comme la présence d'effets positifs pour le milieu d'affaires et la société québécoise en général.

CHAPITRE 1 – LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.1	L'origine du mandat.....	3
1.2	Les objectifs de l'évaluation	3
1.3	La portée et les limites du mandat	3

CHAPITRE 2 – L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

2.1	Le contexte socioéconomique	4
2.2	Les objectifs de l'intervention gouvernementale	4
2.3	L'illustration de l'intervention gouvernementale	5
2.4	Le financement ministériel	6

CHAPITRE 3 – LE PORTRAIT DE L'ORGANISME

3.1	L'historique du CIRANO	7
3.2	La mission et les objectifs	7
3.3	Les activités du CIRANO	8
3.4	Les ressources du CIRANO	8
3.5	Les clientèles	9
3.6	La structure administrative du CIRANO	10

CHAPITRE 4 – LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

4.1	Les contraintes du mandat	11
4.2	La méthodologie	11
4.3	Les sources de données	12

CHAPITRE 5 – LA PERTINENCE DE L'INTERVENTION

5.1	La demande pour l'offre de produits et de services	14
5.2	La valeur ajoutée de l'organisme pour le Québec	15
5.3	Les sources de financement de l'organisme	18

CHAPITRE 6 – L'EFFICACITÉ DU CIRANO

6.1	Les services offerts et la satisfaction de la clientèle	20
6.2	Les pratiques de gestion de l'organisme	22
6.3	Le modèle d'affaires et de gouvernance de l'organisme	23

CHAPITRE 7 – LES EFFETS DU CIRANO

7.1	Les effets dans le domaine de la recherche	25
7.2	Les effets dans le domaine du transfert	27
7.3	Les autres effets du CIRANO	30

CHAPITRE 8 – CONCLUSIONS

8.1	Les principaux constats	31
8.2	Les réponses aux questions du mandat	32
8.3	Synthèse des constats et évaluation du CIRANO	33

ANNEXE 1	Lexique	34
----------	---------------	----

ANNEXE 2	Évaluation économique du rendement de la dépense publique	36
----------	---	----

ANNEXE 3	Acronymes et documentation consultée	38
----------	--	----

CHAPITRE 1

LE CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

1.1 L'ORIGINE DU MANDAT

Du 1^{er} juin 2010 au 31 mai 2015, le Ministère a alloué 4,7 M\$ au Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO) dans le cadre du Programme de soutien à la valorisation et au transfert (PSVT), volet 1 : Soutien aux organismes de liaison et de transfert. Les subventions du Ministère permettent au Centre de financer une partie de ses activités de recherche, de liaison, de transfert, de valorisation et de veille, ainsi qu'une portion de ses frais de gestion et de fonctionnement.

En vertu des conventions de subvention, le Ministère doit procéder à l'évaluation de la performance du Centre. À cet effet, le sous-ministre adjoint du secteur Innovation a confié la réalisation de l'évaluation de la performance du CIRANO à la Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification (DCEP).

1.2 LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

L'objectif principal de ce mandat est d'évaluer la performance du Centre en répondant à trois questions :

1. Le gouvernement devrait-il continuer à intervenir? (Pertinence de l'intervention gouvernementale)
2. L'organisme est-il efficace pour atteindre les objectifs du gouvernement? (Efficacité)
3. Les effets visés sont-ils atteints? (Effets)

Les deux principaux livrables de ce mandat sont : le cadre et le présent rapport d'évaluation.

Les clients du mandat sont le sous-ministre du MEIE, le sous-ministre adjoint du Secteur Innovation, la directrice générale de l'innovation et les gestionnaires responsables du dossier du CIRANO au Ministère.

1.3 LA PORTÉE ET LES LIMITES DU MANDAT

Le protocole d'évaluation présenté au tableau A indique les critères d'évaluation associés à chacun des thèmes considérés, de même que les liens avec les trois questions du mandat.

Tableau A

Protocole d'évaluation de la performance du CIRANO

Thèmes	Critères d'évaluation	Questions
Pertinence	1. La demande pour l'offre de produits et de services	1
	2. La valeur ajoutée de l'organisme pour le Québec	1
	3. Les sources de financement de l'organisme	1
Efficacité	1. Les services offerts et la satisfaction de la clientèle	2
	2. Les pratiques de gestion de l'organisme	2
	3. Le modèle d'affaires et de gouvernance de l'organisme	2
Effets	1. Les effets dans le domaine de la recherche	3
	2. Les effets dans le domaine du transfert	3
	3. Les autres effets du CIRANO	3

Étant donné que la précédente évaluation s'est arrêtée au 31 mai 2010, la présente évaluation porte sur la période du 1^{er} juin 2010 au 31 mai 2015 couvrant cinq années financières du CIRANO. Pour simplifier la lecture, les années financières ont été reportées de la façon suivante :

- **2011** pour la période allant du 1^{er} juin 2010 au 31 mai 2011.
- **2012** pour la période allant du 1^{er} juin 2011 au 31 mai 2012.
- **2013** pour la période allant du 1^{er} juin 2012 au 31 mai 2013.
- **2014** pour la période allant du 1^{er} juin 2013 au 31 mai 2014.
- **2015** pour la période allant du 1^{er} juin 2014 au 31 mai 2015.

Il convient de préciser que l'évaluation de la performance du CIRANO consiste à rendre compte aux autorités du Ministère des résultats obtenus et de juger ces résultats au regard des attentes et des objectifs relatifs au financement consenti.

Par ailleurs, le mandat d'évaluation ne vise pas à recommander le renouvellement, la modification ou l'arrêt du financement consenti au CIRANO par le MEIE.

2.1 LE CONTEXTE SOCIOÉCONOMIQUE

Le progrès économique et social dépend de l'avancement des connaissances, mais aussi de la capacité d'appliquer celles-ci. Les lieux de production de connaissances (universités, collèges, OBNL, etc.) jouent un rôle de premier plan dans la valorisation et le transfert des connaissances. Toutefois, trop souvent ces nouvelles connaissances ne sont pas transposées dans la société, faute de soutien et de maillage qui puissent favoriser la circulation des idées et permettre de les traduire en innovations.

À l'instar de nombreux pays industrialisés souhaitant un appui de l'État pour que la société profite davantage des résultats de la recherche, le Québec s'est doté graduellement de mécanismes d'intervention tels que le Programme de soutien à la valorisation et au transfert (PSVT). Le PSVT a pour but de consolider le système d'innovation québécois et ses composantes en contribuant à la réalisation de stratégies de développement en matière d'innovation technologique, sociale et organisationnelle, ainsi qu'en favorisant l'utilisation optimale des résultats de la recherche aux plans économique, social et culturel.

2.2 LES OBJECTIFS DE L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

Les objectifs du PSVT applicables au CIRANO sont les suivants :

- Favoriser le développement de mécanismes de liaison et de transfert entre les producteurs de connaissances et les milieux universitaires.
- Accroître le transfert des connaissances, des savoir-faire et des nouvelles technologies vers les entreprises et autres organisations.
- Renforcer la liaison entre les milieux de la recherche et les organisations et entreprises.
- Contribuer à la réalisation de projets structurants de valorisation et de transfert des résultats de la recherche permettant, notamment l'acquisition de connaissances, l'ajout de valeur économique, la transmission de savoir et savoir-faire et le développement d'innovations.
- Soutenir les acteurs de la valorisation au Québec dans l'achèvement de leur mandat à travers des activités qui leur permettent de travailler en synergie en exploitant les compétences et les réseaux de chacun.
- Favoriser la mise en valeur des résultats de la recherche institutionnelle qui ont un potentiel commercial.

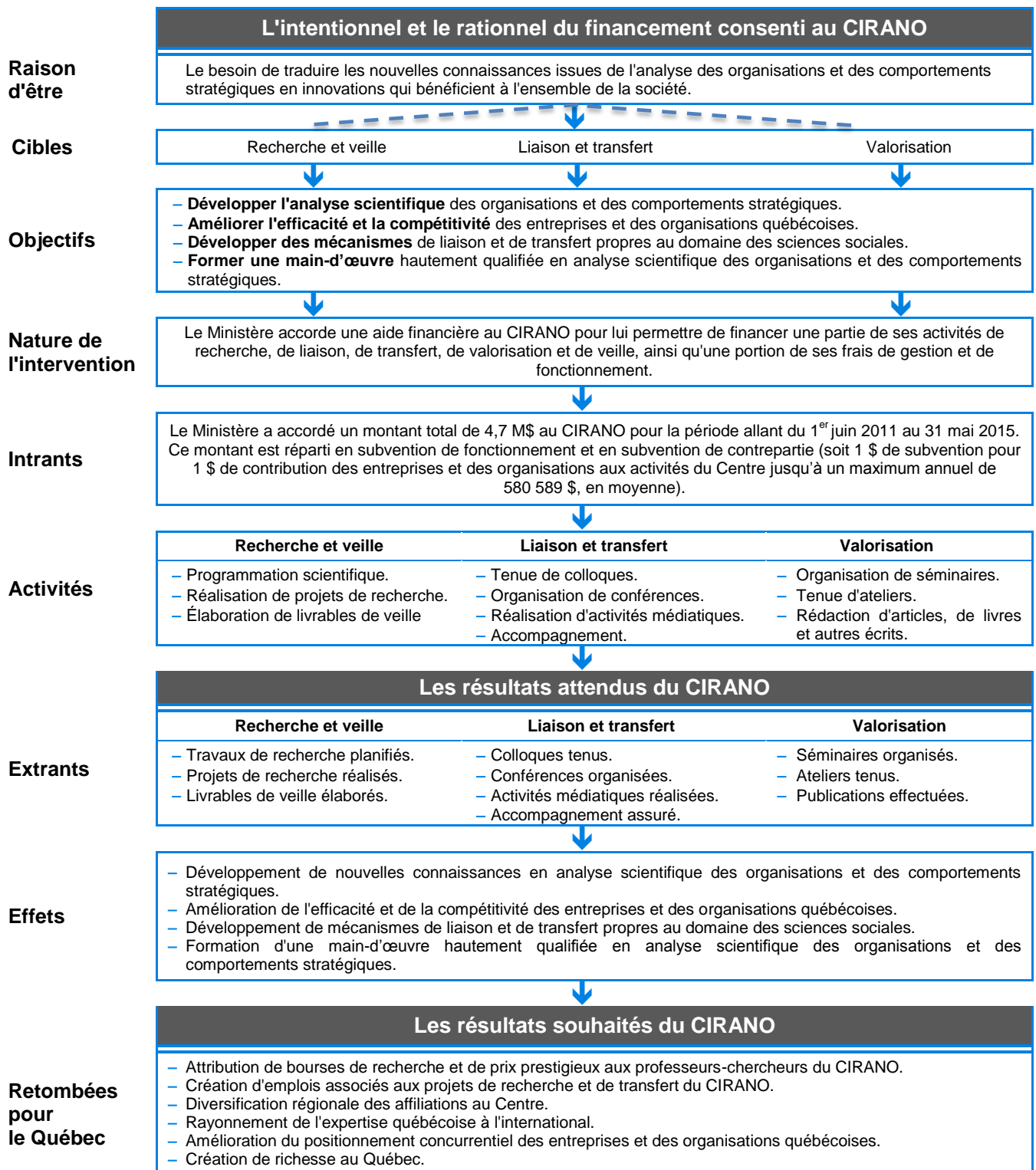
Le PSVT comprend quatre volets. Le volet 1 Soutien aux organismes de liaison et de transfert vise spécifiquement plusieurs types d'organismes, dont les Centres de liaison et de transfert (CLT). À titre de CLT, le CIRANO peut demander une subvention au Ministère, laquelle doit faire l'objet d'une autorisation spécifique du Secrétariat du Conseil du trésor. Sont admissibles à une aide financière du MEIE :

- Les dépenses reliées au fonctionnement et à la gestion de l'organisme.
- Les dépenses reliées à la réalisation de la mission de l'organisme dans la mesure où elles font partie d'un plan d'activités préalablement accepté par le Ministère.

L'aide financière maximale accordée par la convention qui lie le Ministère au Centre est d'abord fixée en fonction de la mission et des réalisations de ce dernier. Elle est répartie chaque année à parts égales entre une subvention de fonctionnement et une subvention de contrepartie. Cette dernière est calculée annuellement à raison de 1 \$ de subvention (jusqu'à un maximum annuel de 580 589 \$, en moyenne) pour 1 \$ de contribution de partenaires du Centre au cours de son exercice financier précédent, pour des dépenses admissibles au PSVT. Le total des subventions de fonctionnement et de contrepartie ne peut excéder l'aide maximale préalablement établie.

Par ailleurs, les objectifs du PSVT s'inscrivent dans la Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation (SQRI) 2010-2013.

2.3 L'ILLUSTRATION DE L'INTERVENTION GOUVERNEMENTALE



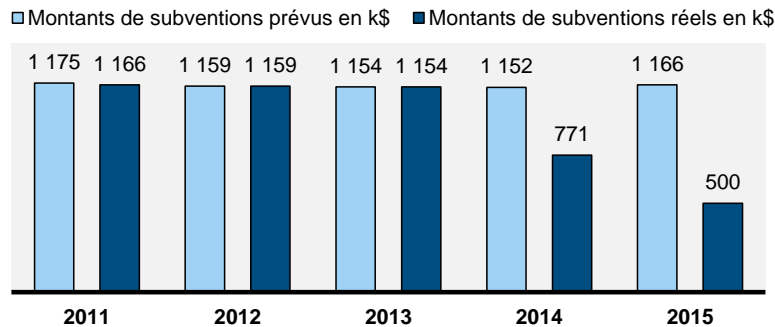
2.4 LE FINANCEMENT MINISTÉRIEL

En vertu des conventions de subvention qui lient le MEIE au CIRANO, le Ministère a alloué à l'organisme un montant total de 4,7 M\$ pour la période 2011-2015. Ce financement a été consenti en vertu du volet 1 du PSVT.

Le graphique A ci-dessous présente l'évolution des subventions du MEIE pour la période 2011-2015. On note que le montant alloué annuellement par le Ministère a baissé de 57 % en 2015 comparativement à 2011. Quant au montant global accordé au Centre, il a baissé de 20 % par rapport à la période précédemment évaluée (soit 2006-2010). Pour chaque année, les sommes versées sont constituées, pour moitié, de subvention de fonctionnement et, pour l'autre moitié, de subvention de contrepartie.

Graphique A

Montants des subventions de fonctionnement et de contrepartie accordées au CIRANO par le MEIE en k\$ (2011 à 2015)

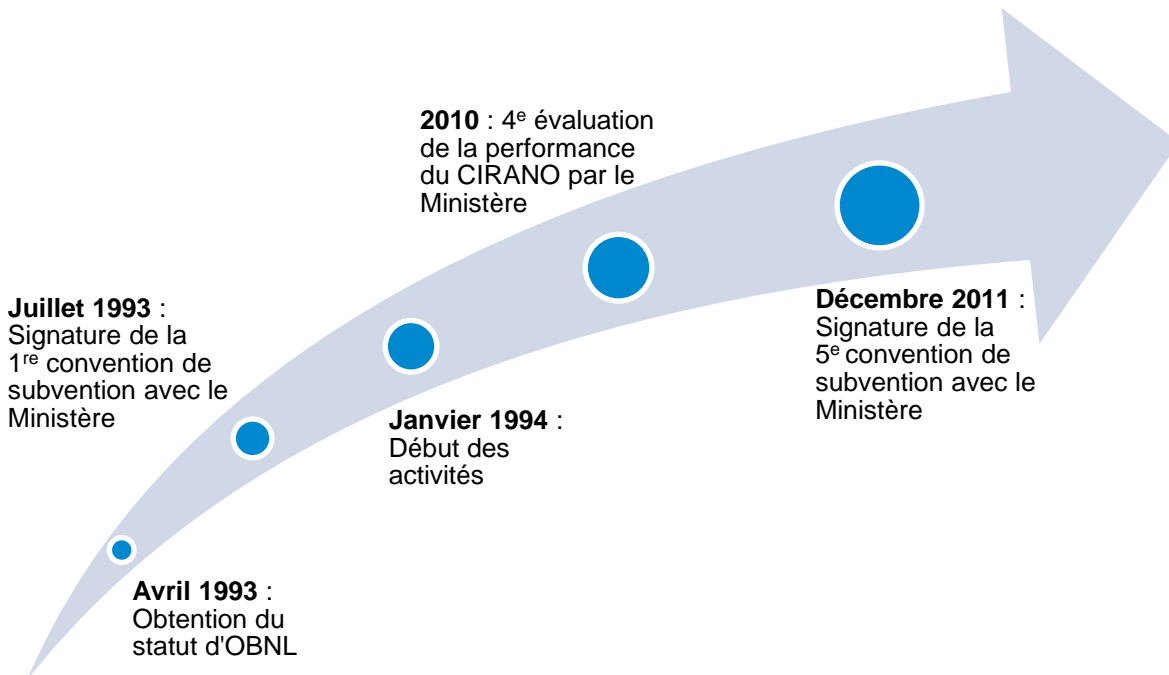


Source : MEIE, décembre 2015.

CHAPITRE 3

LE PORTRAIT DE L'ORGANISME

3.1 L'HISTORIQUE DU CIRANO



3.2 LA MISSION ET LES OBJECTIFS

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

- Le développement de l'analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques par l'établissement d'une équipe de recherche de haut niveau dans ce domaine.
- L'amélioration de l'efficacité et de la compétitivité des entreprises et des organisations québécoises par l'intensification de transferts universités-organisations dans le domaine de l'analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques : fécondation et transfert des connaissances et des résultats de recherche dans le but d'en assurer la concrétisation au sein des entreprises.
- Le développement de mécanismes de liaison et de transfert propres au domaine des sciences sociales (en particulier dans le domaine de l'analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques) entre les chercheurs universitaires, les gestionnaires et les praticiens dans les entreprises ainsi que les organisations.
- La formation d'une main-d'œuvre hautement qualifiée en analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques.

3.3 LES ACTIVITÉS DU CIRANO

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

- Créant des partenariats entre les chercheurs et les organisations, petites, moyennes et grandes, privées et publiques.
- Réalisant, avec ses partenaires, des projets de recherche qui réunissent les meilleurs chercheurs, quelle que soit leur université d'appartenance, pour produire à l'intention des organisations des solutions innovatrices, tout en contribuant à l'avancement des connaissances.
- Organisant ou coorganisant des colloques, des conférences, des séminaires, des ateliers, qui font du CIRANO un lieu de rassemblement, de rencontres et d'échanges entre chercheurs et praticiens.
- Diffusant les travaux de ses chercheurs sous forme de publications diverses destinées aux scientifiques, aux praticiens ou au grand public.
- Recrutant des étudiants des cycles supérieurs, des chercheurs postdoctoraux et des jeunes professionnels de recherche pour participer à ses projets.

Le CIRANO concentre ses activités dans les domaines suivants :

- Les politiques publiques.
- Le risque.
- La finance.
- Le développement durable.
- La stratégie et l'économie internationales.
- L'économie des changements démographiques (groupe créé le 26 mai 2014).

3.4 LES RESSOURCES DU CIRANO

Outre le conseil d'administration et ses sous-comités, le CIRANO compte sur une équipe administrative composée d'employés permanents, de chercheurs et d'étudiants. Elle se répartit ainsi :

Équipe administrative payée à même le budget de fonctionnement

- Le PDG et vice-président du groupe politiques publiques (80 % de sa prime de direction).
- Quatre vice-président(e)s (20 % de leur prime de direction).
- Un directeur exécutif.
- Une adjointe administrative.
- Un administrateur système (TI).

Équipe liée à la recherche payée à même le budget des projets

- Le PDG et vice-président du groupe politiques publiques (20 % de sa prime de direction).
- Quatre vice-président(e)s (80 % de leur prime de direction).
- Plus de 200 chercheurs.
- Une vice-présidente adjointe.
- Six directeurs de projets.
- Une coordonnatrice du laboratoire d'économie expérimentale.
- 17 professionnels de recherche.
- 70 étudiants (PhD, maîtrise, postdoc).

En 2013, près de 50 étudiants à la maîtrise et au doctorat ont assisté les chercheurs dans leurs travaux.

CHAPITRE 3

LE PORTRAIT DE L'ORGANISME

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

Au cours de la période de référence, le CIRANO a disposé d'un revenu total de 17,6 M\$. Le tableau B ci-dessous présente le portrait financier du Centre.

Tableau B

Revenus totaux de CIRANO

Revenus du CIRANO (en milliers de dollars)	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
Subventions du MEIE	1 166	1 159	1 154	771	500	4 750
Revenus d'activités de recherche, de veille et de transfert	2 094	1 671	1 580	1 506	2 481	9 332
Revenus d'activités de liaison et de diffusion	198	510	226	105	105	1 144
Cotisation des membres	435	468	427	379	540	2 249
Autres revenus	19	24	28	30	24	125
Total*	3 912	3 832	3 415	2 791	3 650	17 600

Source : Requête d'informations adressée au CIRANO, MEIE, juillet 2015.

* Les revenus totaux du Centre aux indicateurs 8, 9 et 14 sont supérieurs de 100 k\$ aux totaux du tableau ci-dessus pour chaque année. Cet écart est relatif à la prise en compte, dans ces indicateurs, des contributions en nature des partenaires du CIRANO.

3.5 LES CLIENTÈLES

Les partenaires (ou membres)

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

Les chercheurs

Le CIRANO regroupe plus de 220 professeurs-chercheurs œuvrant dans différentes disciplines telles que l'économie, la finance, la gestion, les systèmes d'information, l'informatique et la recherche opérationnelle, la psychologie, la sociologie, les sciences politiques, le droit, l'histoire et la médecine.

Ces chercheurs appartiennent majoritairement aux huit institutions universitaires partenaires au Québec et le quart d'entre eux, à une dizaine d'autres institutions canadiennes, américaines et européennes. Reconnus internationalement, ils produisent des travaux scientifiques de haut calibre, publient dans les meilleures revues et plus de vingt d'entre eux sont titulaires d'une chaire de recherche.

Les chercheurs affiliés au CIRANO se distinguent entre chercheurs, *fellows*, *fellows* associés et *fellows* invités (voir les définitions respectives à l'annexe 1, page 34).

Les clients

Il s'agit d'une catégorie de clientèle qui utilise les produits et les services du Centre sur une base ponctuelle, soit lors d'événements tels que des colloques, des séminaires ou des ateliers. Le terme fait aussi référence aux organisations qui bénéficient d'activités de diffusion d'information.

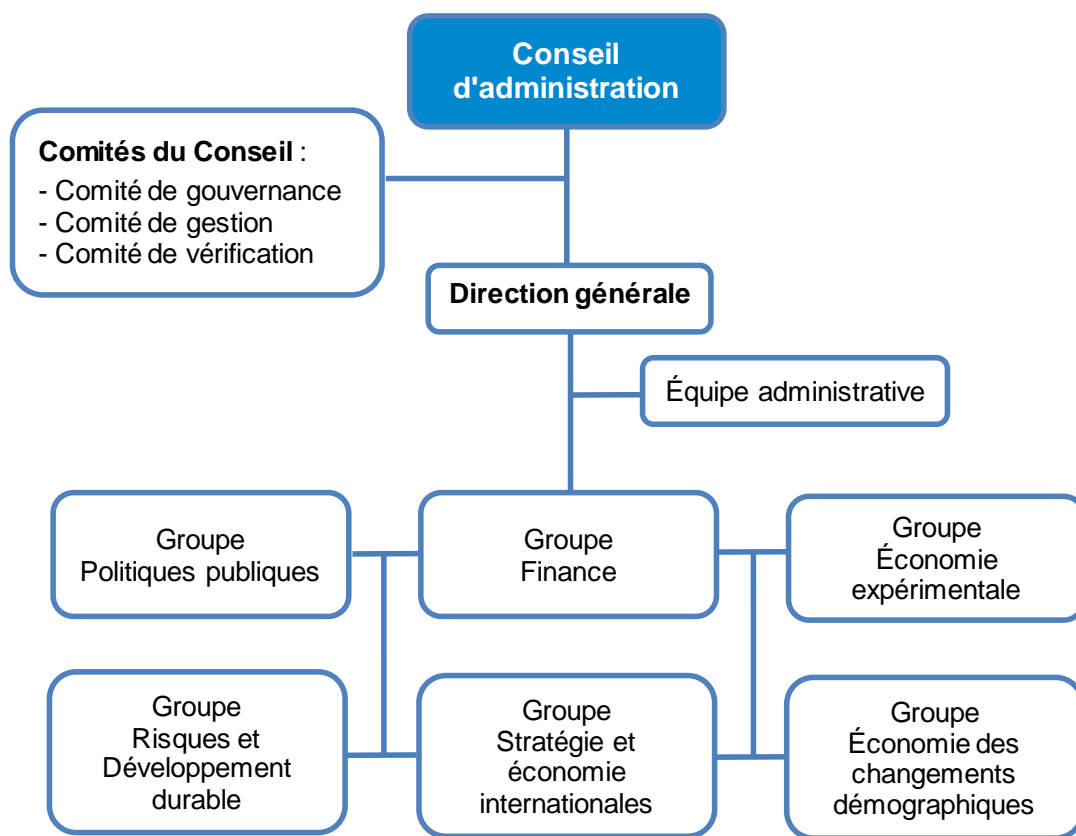
3.6 LA STRUCTURE ADMINISTRATIVE DU CIRANO

La figure 1 présente l'organigramme du CIRANO.

La structure de gouvernance du CIRANO comprend un conseil d'administration, un comité de gouvernance, un comité de gestion, un comité de vérification et une direction générale :

- **Le conseil d'administration** du CIRANO est composé de 33 membres. Il discute des grandes orientations du Centre et veille au suivi des activités de recherche, de liaison et de transfert.
- **Le comité de gouvernance** est composé de la présidente du C.A., du PDG et de deux autres membres du Conseil.
- **Le comité de gestion** est un sous-comité composé du PDG, des quatre vice-présidents, de la vice-présidente adjointe et du directeur exécutif. Il assure le suivi des projets et la coordination de l'ensemble des activités du Centre.
- **Le comité de vérification** supervise, notamment l'implantation des mesures de contrôle suggérées par les vérificateurs du CIRANO.

Figure 1
Organigramme du CIRANO



Source : MEIE, décembre 2015.

4.1 LES CONTRAINTES DU MANDAT

La principale contrainte du mandat a été de tenir compte du contexte budgétaire de l'évaluation qui est différent de celui qui prévalait lors du précédent exercice. Ainsi, les cibles rattachées aux indicateurs ont tenu compte du fait que les montants versés annuellement par le Ministère à l'organisme ont baissé de 57 % entre la première et la dernière année d'évaluation. De plus, en raison du manque de données d'enquête et du caractère intangible des activités et des services du CIRANO, les bénéfices tirés par la clientèle n'ont pu être mesurés. De ce fait, l'analyse de rendement de la dépense publique ne tient compte que des bénéfices directs qui sont équivalents aux revenus d'activité du Centre.

4.2 LA MÉTHODOLOGIE

Pour chaque thème de l'évaluation, plusieurs critères ont été définis. Chacun de ces critères comprend plusieurs indicateurs qui reflètent les principales attentes signifiées dans les conventions d'aide financière portant sur la période à évaluer.

Dans le but de porter un jugement réaliste sur la pertinence de l'intervention gouvernementale, sur l'efficacité ainsi que sur les effets du CIRANO, un pointage de 0 à 100 a été attribué aux résultats constatés pour chacune des cibles. Ce pointage a permis de qualifier la performance du Centre, selon l'une des quatre échelles d'appréciation présentées dans le tableau B.

Tableau B

Échelle d'appréciation de la performance

Appréciations qualitatives	Intervalles
Performance très satisfaisante	90 – 100
Performance satisfaisante	70 – 89
Performance en partie satisfaisante	50 – 69
Performance insatisfaisante	0 – 49

En ce qui a trait au pointage, à chaque critère évalué, l'atteinte de chacune des cibles a été appréciée selon l'un des quatre intervalles suivants :

- La cible est dépassée = 2,7 à 3 points.
- La cible est atteinte = 2,1 à 2,69 points.
- La cible est partiellement atteinte = 1,5 à 2,09 points.
- La cible n'est pas atteinte = 0 à 1,49 point.

L'appréciation portée en regard de chacun des critères et figurant dans le rapport s'est faite en additionnant les scores obtenus pour chaque cible.

Par exemple, le critère 1 comprend 3 cibles, ce qui correspond à un score maximum possible de 9 et à l'appréciation du critère selon l'un des intervalles suivants :

- Les résultats sont très satisfaisants = 8,1 à 9 points.
- Les résultats sont satisfaisants = 6,3 à 8,09 points.
- Les résultats sont en partie satisfaisants = 4,5 à 6,29 points.
- Les résultats sont insatisfaisants = 0 à 4,49 points.

Faisons l'hypothèse que, sur ces trois cibles, deux soient atteintes et une soit partiellement atteinte. Le score alors obtenu pour ce critère serait d'au moins 5,7. L'appréciation qualitative pour ce critère sera donc que les résultats sont en partie satisfaisants.

CHAPITRE 4

LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Le pointage final a été établi par l'addition des scores obtenus en appliquant la pondération présentée au tableau C.

Tableau C

Pondération appliquée aux thèmes évalués

Thèmes	Pondérations (%)
Pertinence de l'intervention	35
Efficacité du CIRANO	30
Effets du CIRANO	35
Total :	100

4.3 LES SOURCES DE DONNÉES

Les trois questions d'évaluation que sont la pertinence de l'intervention, l'efficacité et les effets de cet organisme ont été traitées par l'intermédiaire d'une analyse multicritère. Ainsi, les sources de données suivantes ont été utilisées afin de récolter des informations qualitatives et quantitatives :

1. Requête d'informations adressée à l'organisme

Une requête d'informations comprenant deux instruments de collecte de données a été adressée à l'organisme. Elle a permis, notamment de colliger de l'information quantitative et qualitative sur les activités et sur les résultats de l'organisme. Ces deux instruments sont :

- Un tableau de bord en format Excel qui a permis de colliger l'information quantitative.
- Un formulaire d'évaluation en format Word dans lequel l'organisme a pu fournir des informations qualitatives destinées à nuancer les données quantitatives du tableau de bord.

2. Sondages auprès des clients, des partenaires et des chercheurs

Les questionnaires ont été administrés du 30 juillet au 30 septembre 2015 par la firme SOM auprès des répondants suivants :

- Les représentants d'organisations clientes qui ont fait affaire avec le CIRANO entre le 1^{er} juin 2010 et le 31 mai 2015.
- Les personnes qui ont représenté une organisation partenaire du CIRANO entre le 1^{er} juin 2012 et le 31 mai 2015.
- Les chercheurs affiliés au CIRANO entre le 1^{er} juin 2010 et le 31 mai 2015.

La durée moyenne des entrevues était de 10,9 minutes pour les clients et les partenaires et de 15 minutes pour les chercheurs.

Un taux de réponse de 50 % ou plus étant considéré comme représentatif de la population étudiée, les résultats des sondages réalisés sont satisfaisants. Le tableau ci-dessous présente les principaux résultats de la collecte de données.

Tableau D

Principaux résultats des sondages

Populations	Population de départ	Population admissible	Entrevues complétées	Taux de réponse	Marges d'erreur
Clients et partenaires	46	38	26	68,4 %	±12,8 %
Chercheurs	139	103	54	52,4 %	±10,5 %
Total :	185	141	80	56,7 %	±8,3 %

CHAPITRE 4

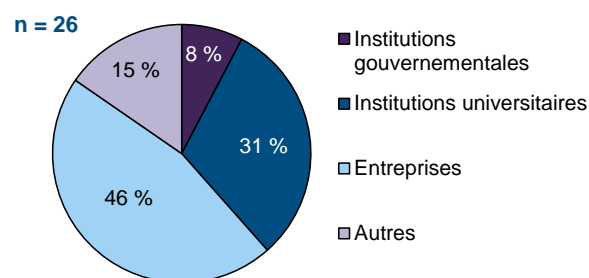
LA STRATÉGIE D'ÉVALUATION

Dans les cas où la cible d'un indicateur était d'atteindre la majorité des répondants, l'appréciation a été faite en tenant compte de la marge d'erreur. Ainsi, la majorité des clients et des partenaires est de 62,8 % (soit 50 % plus la marge d'erreur de 12,8 %) alors que celle des chercheurs est de 60,5 % (c'est-à-dire 50 % plus la marge d'erreur de 10,5 %).

Voici la répartition des répondants aux sondages selon leur type ou statut :

Graphique B

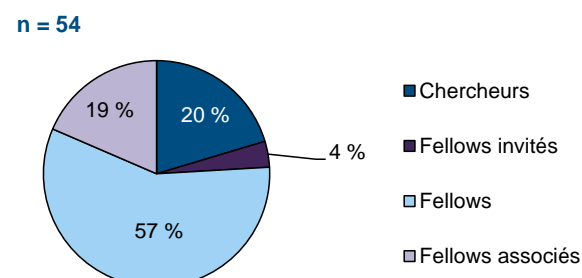
Clients et partenaires, par type d'organisation



Sources : Sondages auprès des clients, des partenaires et des chercheurs du CIRANO, MEIE, août-septembre 2015.

Graphique C

Chercheurs sondés, selon le statut



Sources : Sondages auprès des clients, des partenaires et des chercheurs du CIRANO, MEIE, août-septembre 2015.

3. Analyse documentaire

La documentation administrative relative au CIRANO a été consultée. Elle a été analysée afin de traiter certains indicateurs, de compléter les autres sources de données et de valider l'information recueillie grâce à la requête d'informations. Cette documentation concerne, notamment les rapports d'évaluation antérieurs, les rapports annuels, les bilans d'activités et les états financiers de l'organisme, le cadre normatif du PSVT ainsi que les conventions de subvention signées avec le Centre. La liste des documents consultés figure à l'annexe 3.

5.1 LA DEMANDE POUR L'OFFRE DE PRODUITS ET DE SERVICES

LES CIBLES

Il est attendu :

Cible 1 : La présence de partenaires.

Cible 2 : L'affiliation de chercheurs au Centre.

Cible 3 : La participation aux activités de l'organisme.

Constats relatifs à la cible 1

La cible est dépassée dans la mesure où le seuil de 31 partenaires mesuré lors de la précédente évaluation est dépassé. En effet, le CIRANO a compté en moyenne sur 33 partenaires chaque année.

Graphique 1.1

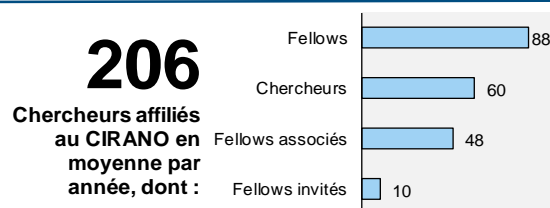
Nombre moyen de partenaires du CIRANO (2011-2015)



Source : Requête d'informations adressée au CIRANO, MEIE, juillet 2015.

Graphique 1.2

Nombre moyen de chercheurs affiliés au CIRANO (2011-2015)



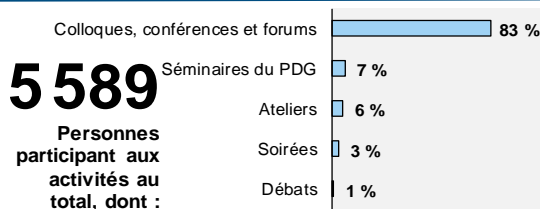
Source : Requête d'informations adressée au CIRANO, MEIE, juillet 2015.

Constats relatifs à la cible 2

La cible annuelle de 139 chercheurs affiliés, soit le résultat de la période 2006-2010, est dépassée. Ainsi, 206 chercheurs étaient, en moyenne, affiliés au CIRANO chaque année.

Graphique 1.3

Nombre et parts de participants aux activités du CIRANO (2011-2015)



Source : Requête d'informations adressée au CIRANO, MEIE, juillet 2015.

Constats relatifs à la cible 3

La cible est dépassée. En effet, 5 589 personnes ont participé aux activités organisées par le CIRANO, dont 83 % aux colloques, conférences et forums. Le nombre de participants aux activités du Centre pour la période 2011-2015 excède de beaucoup celui de 3 894 constaté lors de la précédente évaluation.

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR

Les résultats sont très satisfaisants.

- En comparaison avec l'évaluation de la période 2006-2010, les résultats du CIRANO pour 2011-2015 se sont améliorés autant en ce qui concerne le nombre de partenaires (en moyenne deux de plus par année), que le nombre de chercheurs affiliés (en moyenne 67 de plus par année) et de participants à ses activités (1 695 de plus pour toute la période).

5.2 LA VALEUR AJOUTÉE DE L'ORGANISME POUR LE QUÉBEC

LES CIBLES

Il est attendu :

- Cible 4 :** Une majorité de répondants estimant que le CIRANO constitue une valeur ajoutée pour le développement de la recherche au Québec.
- Cible 5 :** La complémentarité du CIRANO avec d'autres organismes du système québécois d'innovation selon la majorité des répondants.
- Cible 6 :** La reconnaissance de l'utilité des activités et des services du CIRANO par 70 % des répondants au moins.

Constats relatifs à la cible 4

Une proportion de 98 % des clients, des partenaires et des chercheurs du CIRANO considère que le Centre constitue une valeur ajoutée pour le milieu de la recherche québécoise en sciences sociales (tous les 26 clients et partenaires; 96 % des chercheurs, soit 52 sur 54). Ce résultat est supérieur à la majorité attendue, soit en tenant compte des marges d'erreur, 62,8 % pour les clients et les partenaires et 60,5 % pour les chercheurs. Les principales raisons évoquées pour étayer l'idée que le Centre constitue une valeur ajoutée sont :

- son rôle en matière de liaison et de maillage (23 % des mentions);
- le caractère interuniversitaire et l'expertise multidisciplinaire de ses équipes de chercheurs (20 % des mentions);
- la réalisation de recherche dans des domaines peu voire pas du tout explorés ainsi que l'existence de préoccupations proches de celles du gouvernement (17 % des mentions).

Le tableau ci-dessous présente la ventilation des raisons évoquées selon les populations de répondants.

Tableau 2

Raisons pour lesquelles le CIRANO constitue une valeur ajoutée pour le milieu de la recherche québécoise en sciences sociales (en nombre de mentions)

	Chercheurs	Clients et partenaires	Total	
			n	%
Rôle en matière de liaison et de maillage	21	3	24	23
Caractère interuniversitaire/Expertise multidisciplinaire	15	6	21	20
Recherche dans des domaines peu voire pas du tout explorés/Préoccupations proches de celles du gouvernement	11	7	18	17
Chercheurs de haut calibre/Notoriété de l'organisme	5	7	12	11
Études orientées vers les besoins de la clientèle, ayant des visées pratiques et des objectifs de transfert	6	6	12	11
Pertinence ou objectivité des projets de recherche/Qualité scientifique des études produites	3	8	11	10
Indépendance de l'organisme vis-à-vis des milieux politiques et de l'administration publique	4	3	7	7
Total des mentions	65	40	105	100 %

Sources : Sondages auprès des clients, des partenaires et des chercheurs du CIRANO, MEIE, août-septembre 2015.

Constats relatifs à la cible 5

C'est dans une proportion de 91 % que les clients, les partenaires et les chercheurs du CIRANO ont indiqué que l'organisme est unique (53 %) ou complémentaire (38 %) avec d'autres organismes du système québécois d'innovation. Au total, 90 % des chercheurs considèrent que le Centre est unique (57 %) ou complémentaire (33 %). De même, globalement, 23 clients et partenaires sur 26 (ou 88 %) considèrent qu'il est unique (11/26) ou complémentaire (12/26) par rapport aux autres organismes du système québécois d'innovation.

En ce qui concerne les caractéristiques distinctives du Centre comparativement à d'autres organismes du système québécois d'innovation, voici celles qui ressortent le plus :

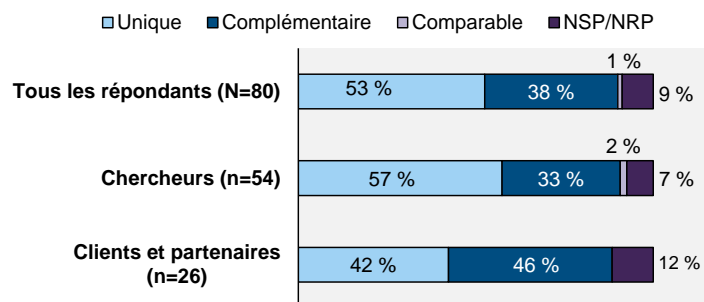
- L'expertise (choisie par 83 % des personnes interrogées).
- Le bassin de chercheurs (81 %).
- Les objectifs généraux de liaison et de transfert (73 %).

Les taux d'adhésion à l'ensemble des caractéristiques distinctives sont présentés dans le graphique ci-contre. Notons que les objectifs généraux de liaison et de transfert, les différentes activités ainsi que le fonctionnement du CIRANO ne constituent pas des caractéristiques distinctives pour la majorité des chercheurs (soit 60,5 %).

Les répondants ont cité les raisons qui expliquent le caractère unique du CIRANO ainsi que d'autres caractéristiques distinctives. Les réponses fournies correspondent essentiellement aux éléments présentés dans le tableau 2 de la page précédente.

Graphique 2.1

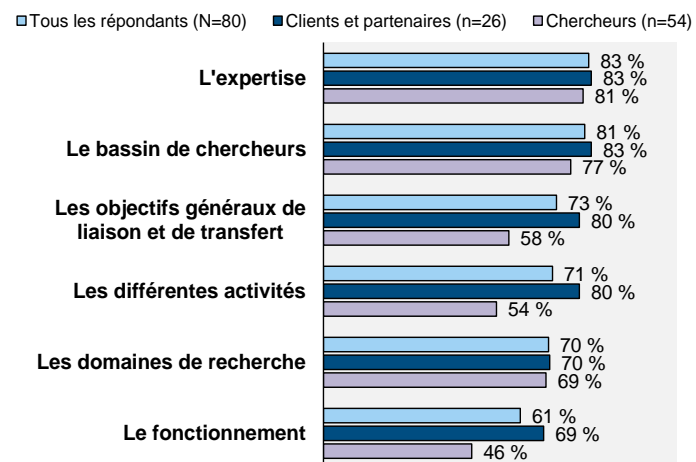
Opinion sur la complémentarité du CIRANO avec d'autres organismes du système québécois d'innovation



Sources : Sondages auprès des clients, des partenaires et des chercheurs du CIRANO, MEIE, août-septembre 2015.

Graphique 2.2

Opinions positives à propos des caractéristiques distinctives du CIRANO (en %)



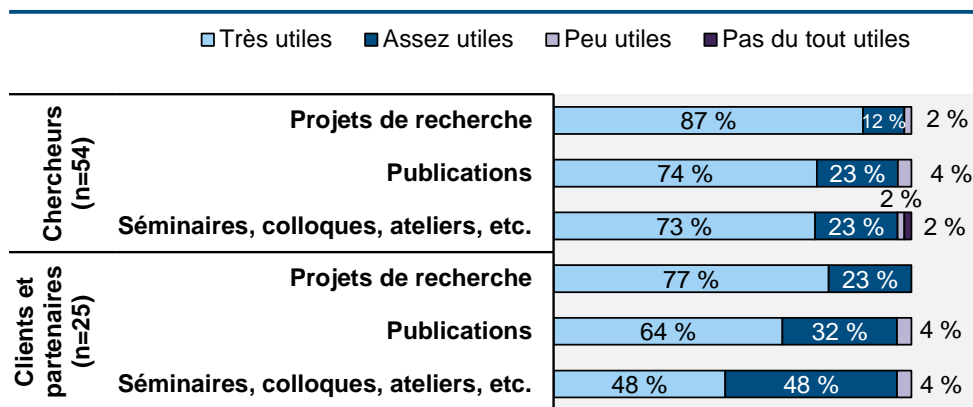
Sources : Sondages auprès des clients, des partenaires et des chercheurs du CIRANO, MEIE, août-septembre 2015.

Constats relatifs à la cible 6

Presque tous les clients, les partenaires et les chercheurs interrogés ont reconnu l'utilité des activités et des services de l'organisme. Les taux de reconnaissance de l'utilité (soit les réponses « très utiles » et « assez utiles ») des activités et des services du Centre varient entre 96 % et 100 %. Ces pourcentages dépassent le résultat attendu de 70 % de répondants qui reconnaissent l'utilité des activités et des services. Quelle que soit la population interrogée, les projets de recherche récoltent le plus l'adhésion quant à leur utilité, suivis des publications et des séminaires, colloques, ateliers, etc.

Graphique 2.3

Utilité des activités et des services du CIRANO selon les répondants*



* Répondants hors NSP/NRP/NAP

Sources : Sondages auprès des clients, des partenaires et des chercheurs du CIRANO, MEIE, août-septembre 2015.

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR

Les résultats sont très satisfaisants.

- Presque toutes les personnes interrogées ont déclaré que le CIRANO constitue une valeur ajoutée pour le milieu de la recherche en sciences sociales au Québec. Elles ont aussi indiqué que le Centre est unique ou complémentaire avec les autres organismes du système québécois d'innovation. Enfin, elles ont estimé que les activités et les services délivrés sont utiles.

Cependant, il a été constaté que :

- ① Le taux de réponse des chercheurs au sondage réalisé dans le cadre de ce mandat n'était que de 52,4 %. Un nombre important de numéros hors service et de répondants non disponibles a été constaté.

5.3 LES SOURCES DE FINANCEMENT DE L'ORGANISME

LES CIBLES

Il est attendu :

Cible 7 : Une part des budgets des projets financée par les membres et les partenaires au moins égale à 50 %.

Cible 8 : Un effet de levier du financement ministériel au moins égal à 1,5.

Cible 9 : Une estimation des retombées économiques des activités de l'organisme.

Constats relatifs à la cible 7

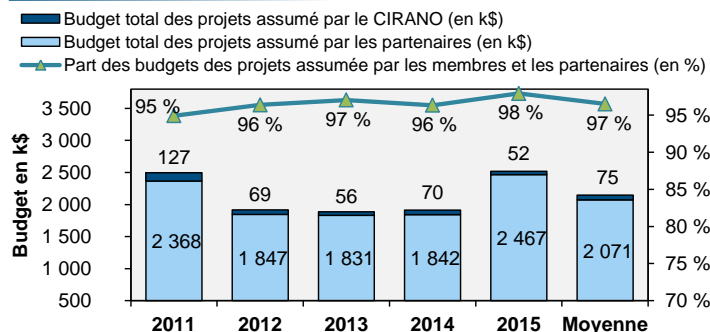
La cible relative à cet indicateur est dépassée. Entre 2011 et 2015, les budgets des projets se sont élevés, en moyenne, à 2 146 k\$. Les membres et les partenaires du CIRANO ont financé 97 % de ce montant grâce à leurs contributions en espèces. Le CIRANO a assumé 3 % de ces budgets. La contribution des membres et des partenaires dans les budgets des projets n'a cessé de croître, passant de 2 368 k\$ en 2011 à 2 467 k\$ après s'être stabilisée à 1 840 k\$, en moyenne, de 2012 à 2014.

Constats relatifs à la cible 8

La cible relative à cet indicateur est dépassée. Pour la période 2011-2015, l'effet de levier du financement du MEIE est de 2,8. Il est passé de 2,4 en 2011 à 6,5 en 2015. L'augmentation de l'effet de levier s'explique principalement par la baisse des subventions du Ministère (-57 %) et par la hausse des autres revenus du CIRANO, en particulier les revenus des activités de recherche, de veille et de transfert (+19 %).

Graphique 3.1

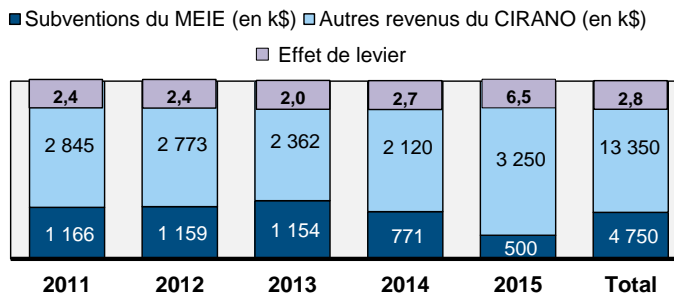
Part des budgets des projets financée par les membres et les partenaires (2011-2015)



Source : Requête d'informations adressée au CIRANO, MEIE, juillet 2015.

Graphique 3.2

Effet de levier du financement du Ministère



Source : Requête d'informations adressée au CIRANO, MEIE, juillet 2015.

CHAPITRE 5

LA PERTINENCE DE L'INTERVENTION

Constats relatifs à la cible 9

Étant donné que les bénéfices de l'innovation sociale et organisationnelle sont souvent intangibles, aucune cible faisant référence à un niveau de retombées économiques n'était associée à cet indicateur. Les données sont donc présentées à titre informatif.

Durant la période évaluée, le ratio de rendement de la dépense publique consentie pour le CIRANO est de 1,28. Du point de vue du Ministère, ce résultat est bon dans la mesure où 9,49 M\$ de dépense publique ont généré 12,17 M\$ de retombées économiques. En l'absence de bénéfices indirects des activités du Centre due à une insuffisance de données d'enquête, on peut considérer que le ratio mesuré est un minimum. En effet, les entreprises clientes du CIRANO n'ayant pu estimer la part de leurs bénéfices imputable à l'organisme, il est probable que le ratio de rendement de la dépense publique aurait été plus élevé si ces données avaient été disponibles.

Tableau 3

Rendement de la dépense publique allouée au CIRANO (en M\$; années considérées : 2011 à 2015)

Bénéfices économiques des activités du CIRANO	Total (en M\$)
Bénéfices directs	
- Revenus des services contractuels	9,21
- Cotisation des membres	2,25
- Contributions en nature des partenaires	0,50
- Autres revenus	0,13
<i>Total des bénéfices économiques (dollars nominaux)</i>	12,08
Total des bénéfices actualisés (année de référence 2013)	12,17
Coûts économiques du soutien au CIRANO	
Subventions ministérielles	
- Les subventions du MEIE	4,75
- Estimation de la dépense publique liée aux services contractuels	1,27
- Coût d'opportunité lié aux subventions publiques (inefficacité de la taxation)	3,22
<i>Total des coûts économiques (en dollars nominaux)</i>	9,24
Total des coûts économiques actualisés (année de référence 2013)	9,49
Ratio de rendement de la dépense publique	1,28

La méthodologie de l'évaluation du rendement de la dépense publique ainsi que les résultats de l'analyse de sensibilité sont présentés à l'annexe 2, page 36.

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR

Les résultats sont très satisfaisants.

- En comparaison avec la période 2006-2010 durant laquelle elle s'élevait à 87 %, la part des budgets des projets financée par les membres et les partenaires a crû, passant à 97 % pour la période 2011-2015.
- L'effet de levier moyen de 2,8 pour la période 2011-2015 est très satisfaisant. Il signifie que pour chaque dollar consenti par le Ministère, le Centre a pu trouver 2,8 dollars auprès d'autres sources. L'effet de levier moyen est demeuré stable comparativement à la période 2006-2011 durant laquelle il était de 2,7.
- Le ratio de rendement de la dépense publique est estimé à 1,28 au minimum, ce qui est satisfaisant compte tenu du fait que les bénéfices indirects des activités du CIRANO n'ont pu être mesurés.

6.1 LES SERVICES OFFERTS ET LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

LES CIBLES

Il est attendu :

Cible 10 : La réalisation d'activités et de services relatifs à la mission de l'organisme.

Cible 11 : Un taux de satisfaction d'au moins 75 % des clients, des partenaires et des chercheurs.

Constats relatifs à la cible 10

La cible relative à cet indicateur est atteinte. En effet, les activités et les services attendus par le Ministère ont été réalisés par le CIRANO. Toutefois, des baisses sont constatées pour la majorité des livrables. Voici les raisons avancées par l'organisme pour expliquer certaines de ces baisses :

- Le nombre d'articles de presse et d'autres communications grand public en 2015 est possiblement sous-estimé, car la ressource chargée d'en assurer la veille n'a pas été remplacée suite à des coupures de personnel pour pallier la diminution de 50 % de la subvention du Ministère.
- La variation du nombre de publications scientifiques est normale, car la production des chercheurs est cyclique.
- Les consultations à titre d'expert-conseil étant liées à l'ampleur des projets, le nombre de 110 en 2011 est exceptionnel. La tendance se situerait plutôt autour de 80-90 consultations par année.
- L'évolution des systèmes informatiques qui calculent les visites sur le site Web de l'organisme peut expliquer les baisses constatées en 2014 et en 2015. Ainsi, la possibilité de supprimer les visites de robots (moteurs de recherche) pour ne conserver que celles des utilisateurs réels pourrait expliquer les baisses pour ces années-là.

Tableau 4

Dénombrement des activités et des services réalisés par le CIRANO

	2011	2012	2013	2014	2015	Moyenne
Articles de presse et autres communications grand public	611	505	566	819	265	553
Publications scientifiques	72	45	35	65	38	51
Colloques, congrès, conférences et autres	58	44	40	53	52	49
Consultations à titre d'expert-conseil	110	82	92	94	83	92
Formations, ateliers et autres	58	44	40	53	52	49
Bulletins d'information	10	10	10	10	10	10
Publications associées à des activités de transfert	27	33	34	26	23	29
Visites sur iCirano (<i>en milliers</i>)	33	32	31	35	33	33
Visites sur le site Web du CIRANO (<i>en milliers</i>)	3 087	3 800	4 578	2 611	2 400	3 295
Téléchargements sur le site Web du CIRANO (<i>en milliers</i>)	316	283	705	784	1 021	622

Source : Requête d'information adressée au CIRANO, MEIE, juillet 2015.

CHAPITRE 6

L'EFFICACITÉ DU CIRANO

Constats relatifs à la cible 11

La cible de 75 % est dépassée. En effet, un taux de satisfaction global de 93 % des clients, des partenaires et des chercheurs à l'égard des services et des activités du CIRANO a été mesuré.

En moyenne, 81 % des clients et des partenaires du CIRANO, soit 21 sur 26, se déclarent satisfaits des activités et des services du Centre. Cette proportion inclut les répondants « très satisfaits » et « assez satisfaits ». Les trois éléments pour lesquels le niveau de satisfaction des clients et des partenaires est le plus élevé sont : l'expertise des chercheurs de l'organisme (25/26), la qualité des échanges avec le personnel du CIRANO (24/26) et les connaissances acquises grâce au Centre (23/26).

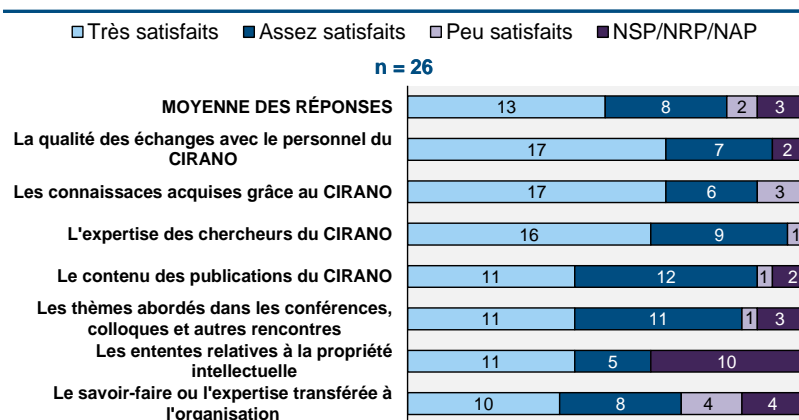
Une proportion de 98 % des chercheurs affiliés au CIRANO s'est déclarée satisfaite des activités et des services du Centre. Cette proportion regroupe ceux qui sont « très satisfaits » (soit 76 %) et « assez satisfaits » (22 %). Les éléments dont les chercheurs sont le plus satisfaits sont : la qualité des échanges avec le personnel du CIRANO (95 %), la programmation de recherche du Centre (92 %) et le soutien reçu de l'organisme. Pour l'ensemble des éléments mesurés, le taux de satisfaction varie de 78 % à 95 %.

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR

Les résultats sont satisfaisants.

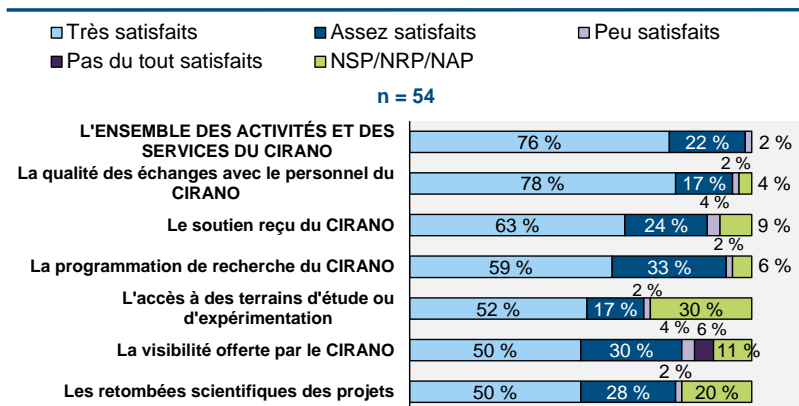
- En comparaison avec l'évaluation précédente, le volume d'activités du CIRANO a augmenté.
- Les clients, les partenaires et les chercheurs sont presque unanimement satisfaits des activités et des services de l'organisme.

Graphique 4.1
Taux de satisfaction des clients et des partenaires du CIRANO



Sources : Sondages auprès des clients, des partenaires et des chercheurs du CIRANO, MEIE, août-septembre 2015.

Graphique 4.2
Taux de satisfaction des chercheurs affiliés au CIRANO



Sources : Sondages auprès des clients, des partenaires et des chercheurs du CIRANO, MEIE, août-septembre 2015.

6.2 LES PRATIQUES DE GESTION DE L'ORGANISME

LES CIBLES

Il est attendu :

Cible 12 : L'adoption de saines pratiques de gestion par le CIRANO.

Cible 13 : Des frais d'administration et de gestion représentant au plus 10 % des dépenses totales.

Constats relatifs à la cible 12

La cible relative à cet indicateur est atteinte. Durant la période évaluée, le CIRANO a adopté de saines pratiques de gestion. En effet, pour chacune des années de la présente évaluation, l'organisme a réalisé un projet dans les domaines visés par le Ministère, soit :

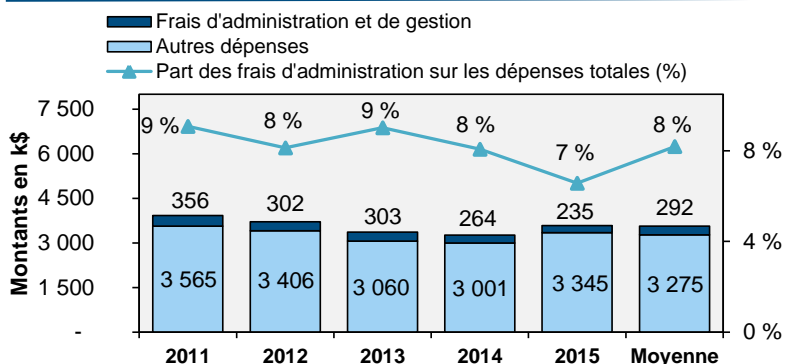
- La planification stratégique par l'entremise de la programmation annuelle de recherche.
- La reddition de comptes annuelle auprès du Ministère.
- Le suivi des résultats au moyen du rapport annuel.
- La vérification interne par la mise en place de mesures de contrôle préconisées par les vérificateurs du Centre.
- Le développement durable et la gestion des risques dans le cadre de l'administration du Centre.

Constats relatifs à la cible 13

La cible est atteinte. Pour la période évaluée, les frais d'administration et de gestion représentent en moyenne 8 % des dépenses totales, soit moins que la cible maximale de 10 %. Selon le CIRANO, la diminution des frais d'administration et de gestion de 356 k\$ à 235 k\$ entre 2011 et 2015 résulte d'un exercice de rationalisation des dépenses à la suite de la baisse des subventions du Ministère.

Graphique 5

Part des frais d'administration et de gestion sur les dépenses totales du CIRANO



Source : Requête d'informations adressée au CIRANO, MEIE, juillet 2015.

Note : Les frais d'administration et de gestion n'incluent pas les primes de direction versées aux vice-présidents.

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR

Les résultats sont satisfaisants.

- Le Centre a adopté de saines pratiques de gestion, notamment en planifiant ses activités. De plus, il a maintenu ses frais d'administration et de gestion à 8 %, en moyenne, de ses dépenses totales, un niveau plus bas que le seuil maximal de 10 % demandé aux organismes qui ne disposent pas d'infrastructures de recherche.

6.3 LE MODÈLE D'AFFAIRES ET DE GOUVERNANCE DE L'ORGANISME

LES CIBLES

Il est attendu :

Cible 14 : Un taux moyen d'autofinancement d'au moins 50 %.

Cible 15 : Le développement de partenariats et de collaborations avec d'autres organismes du système québécois d'innovation, dont au moins un avec des CLT ou des OLTIS.

Cible 16 : Un conseil d'administration diversifié.

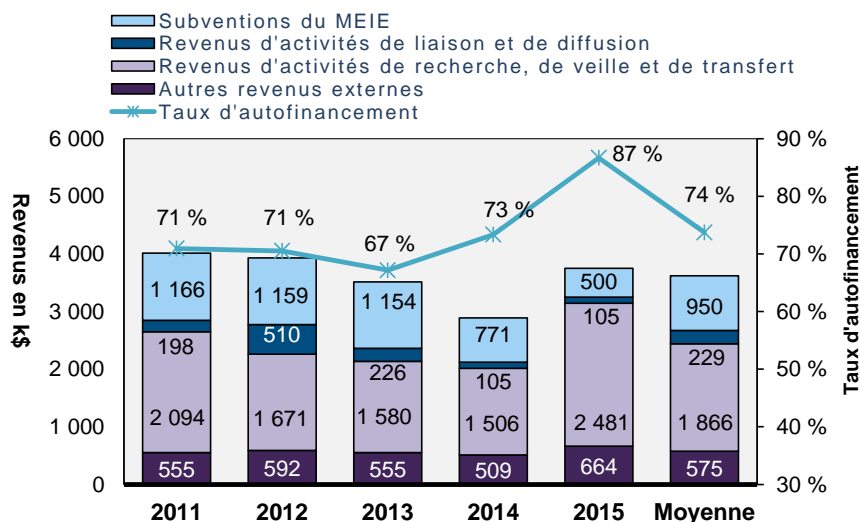
Constats relatifs à la cible 14

Il convient de noter que le taux d'autofinancement est calculé par rapport à la subvention publique. Par conséquent, les contrats de source publique sont considérés comme des revenus autonomes et non comme des subventions, car ils sont liés à des projets.

La cible est dépassée. Pour l'ensemble de la période évaluée, le taux moyen d'autofinancement du CIRANO est de 74 %. De 2011 à 2015, le taux d'autofinancement s'est amélioré, passant de 71 % à 87 %. En 2014, la hausse du taux d'autofinancement s'explique par la baisse plus prononcée des revenus totaux (-18 % par rapport à 2013) comparativement aux revenus externes (-10 %). La baisse des revenus totaux en 2014 est due principalement à la diminution des subventions du MEIE de 33 %. En 2015, le taux d'autofinancement a augmenté en raison d'une croissance plus rapide des revenus externes (+53 % par rapport à 2014) comparativement aux revenus totaux (+30 %). La croissance moindre des revenus totaux en 2015 s'explique, notamment par la baisse des subventions du MEIE de 35 % par rapport à 2014.

Sur le long terme, le taux moyen d'autofinancement de l'organisme s'est amélioré en passant de 64 % en 2006-2010 à 74 % en 2011-2015.

Graphique 6
Taux d'autofinancement du CIRANO



Source: Requête d'informations adressée au CIRANO, MEIE, juillet 2015.

CHAPITRE 6

L'EFFICACITÉ DU CIRANO

Constats relatifs à la cible 15

La cible est atteinte. Le Centre a développé 13 partenariats et collaborations avec d'autres organismes du système québécois d'innovation dont trois portaient sur des projets différents avec un CLT, soit le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO). Les dix autres partenariats et collaborations ont été mis en œuvre avec des centres ou des laboratoires de recherche universitaires ainsi qu'avec des universités québécoises et les centres qui leur sont affiliés.

Voici quelques organismes du système québécois d'innovation avec lesquels le CIRANO a noué des collaborations :

- La Chaire de recherche du Canada en économie des politiques sociales et des ressources humaines de l'Université Laval.
- Le Centre interuniversitaire sur le risque, les politiques économiques et l'emploi (CIRPÉE) financé notamment par l'Université Laval, HEC Montréal et l'UQAM.
- Le Centre interuniversitaire de recherche en économie quantitative (CIREQ) financé notamment par l'Université Concordia, l'Université de Montréal et l'Université McGill.
- L'École Polytechnique de Montréal.
- Le Centre de recherche informatique de Montréal (CRIM).
- L'Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).
- L'Institut de développement de produits (IDP) de Montréal.

Constats relatifs à la cible 16

Le conseil d'administration du CIRANO est diversifié, car il est non seulement composé de représentants de partenaires gouvernementaux, corporatifs et universitaires, mais il compte aussi des représentants d'autres milieux tels que des organisations sectorielles (ex. : ordres professionnels). Par conséquent, la composition du conseil d'administration est identique à celle des partenaires dans la mesure où chacun d'eux dispose d'un représentant auprès de cette instance (voir indicateur 1, page 14). Ainsi, sur un effectif moyen de 33 membres, dix représentent le milieu universitaire, 19 le milieu corporatif et quatre le milieu gouvernemental.

Étant donné que chaque partenaire dispose d'un siège au C.A. et que la longévité moyenne des partenariats avec le CIRANO est de plus de 17 ans, un partenaire peut détenir un siège durant la même période mais avec des représentants différents. En effet, le mandat de cinq ans des membres du conseil (sauf le président dont le mandat est d'un an) est renouvelé automatiquement sauf si le partenaire demande un changement. Toutefois, le Centre estime que les représentants des partenaires siègent en moyenne trois ans au conseil.

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR

Les résultats sont très satisfaisants.

- Le taux moyen d'autofinancement de 74 % du CIRANO est très satisfaisant. De plus, la composition de son conseil d'administration reflète les différents milieux d'affaires avec lesquels il est impliqué. Enfin, le Centre a noué des partenariats et des collaborations avec d'autres organismes du système québécois d'innovation dont le CEFRIO.

7.1 LES EFFETS DANS LE DOMAINE DE LA RECHERCHE

LES CIBLES

Il est attendu :

Cible 17 : La réalisation de nouveaux projets de recherche.

Cible 18 : La participation d'étudiants et de professionnels aux projets de recherche du Centre.

Cible 19 : La réalisation de dépenses en recherche.

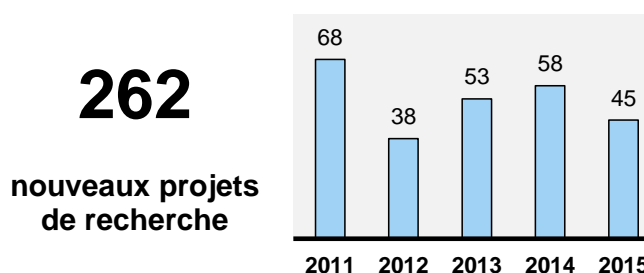
Constats relatifs à la cible 17

La cible est atteinte. De 2011 à 2015, le CIRANO a mis en place 262 nouveaux projets de recherche. Toutefois, ce résultat est en deçà de celui de la période 2006-2010 qui était de 326 nouveaux projets de recherche. Selon le Centre, cette baisse du nombre de nouveaux projets s'explique par leur durée et leur ampleur croissantes.

À titre d'information, 241 projets étaient en cours de réalisation durant la période évaluée. Quant aux projets qui se sont terminés, leur nombre total s'élève à 220.

Graphique 7.1

Nombre de nouveaux projets de recherche, 2011-2015



Source: Requête d'informations adressée au CIRANO, MEIE, juillet 2015.

Comme on peut le constater ci-dessous, c'est le domaine des politiques publiques qui compte, en moyenne, le plus de projets de recherche en cours et terminés.

Tableau 7

Projets de recherche en cours et terminés selon les domaines d'activité du CIRANO

	2011	2012	2013	2014	2015	Moyenne
Politiques publiques	70	65	55	61	49	60
Risque	6	1	6	7	8	6
Finance	12	8	14	11	8	11
Développement durable	2	1	4	3	2	2
Économie expérimentale	20	7	13	10	14	13
Stratégie et économie internationales	0	0	0	2	2	1
Total	110	82	92	94	83	92
...dont projets de recherche en cours	47	47	46	54	47	48
... dont projets de recherche terminés	63	35	46	40	36	44

Source : Requête d'information adressée au CIRANO, MEIE, juillet 2015.

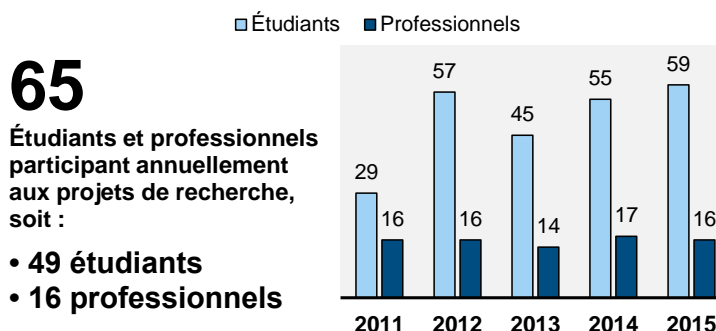
Note : Les données ventilées selon les domaines d'activité doivent être utilisées avec prudence dans la mesure où elles incluent des projets de recherche qui peuvent avoir des durées de vie différentes.

Constats relatifs à la cible 18

La cible est dépassée. En effet, 65 étudiants et professionnels ont participé annuellement aux projets de recherche du Centre, soit un nombre en hausse de 76 % par rapport au résultat de 37 constaté pour la période 2006-2010.

Graphique 7.2

Nombre d'étudiants et de professionnels participant aux projets de recherche du CIRANO



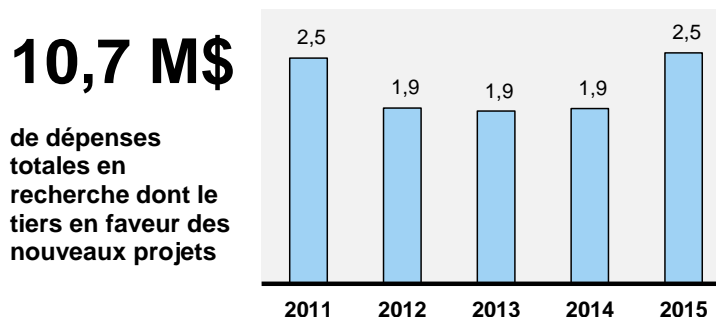
Source: Requête d'informations adressée au CIRANO, MEIE, juillet 2015.

Constats relatifs à la cible 19

La cible est atteinte. Pour l'ensemble de la période évaluée, plus de deux tiers des dépenses totales du CIRANO, soit 10,7 M\$ ont été consacrés à ses projets de recherche. Ces dépenses sont inférieures à celles de la période 2006-2010 durant laquelle 12,9 M\$ ont été investis pour la recherche. Du montant de 10,7 M\$, le tiers, soit 3,5 M\$ est dépensé pour la réalisation des nouveaux projets de recherche. Annuellement, l'investissement moyen par nouveau projet de recherche se chiffre à 14 k\$.

Graphique 7.3

Dépenses en recherche du CIRANO, 2011-2015 (en M\$)



Source: Requête d'informations adressée au CIRANO, MEIE, juillet 2015.

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR

Les résultats sont satisfaisants.

- Deux cibles sont atteintes et une autre est dépassée.
- Il est à noter que le nombre total de nouveaux projets de recherche (262) ainsi que le nombre moyen d'étudiants et de professionnels participant aux projets de recherche (65) ont baissé de 20 % par rapport à la précédente évaluation, une diminution exactement équivalente à celle du montant de la subvention ministérielle (5,9 M\$ en 2006-2010 comparé à 4,7 M\$ pour 2011-2015). Quant aux dépenses de recherche, leur baisse a été moins prononcée, soit -17 % comparativement à 2006-2010.

7.2 LES EFFETS DANS LE DOMAINE DU TRANSFERT

LES CIBLES

Il est attendu :

- Cible 20 :** Un pourcentage d'au moins 70 % des partenaires corporatifs participant aux contrats de recherche du Centre.
- Cible 21 :** Des perceptions positives à l'égard des retombées des activités du CIRANO pour la majorité (50 % + 1) des clients.
- Cible 22 :** L'existence de trois cas à succès illustrant les retombées du CIRANO.

Constats relatifs à la cible 20

La cible est atteinte. En moyenne, 71 % des partenaires corporatifs ont participé aux contrats de recherche. De 2011 à 2015, cette proportion a varié de 50 % à 65 % après avoir atteint un sommet de 89 % en 2014. Comparée au résultat de 75 % de la période 2006-2010, la proportion moyenne de partenaires corporatifs qui ont participé aux contrats de recherche est en léger recul.

Tableau 8

Nombre et proportion de partenaires corporatifs ayant participé aux contrats de recherche

	N	%
2011	10/20	50
2012	13/19	68
2013	16/19	84
2014	17/19	89
2015	13/20	65
Moyenne	—	71

Source : Requête d'informations adressée au CIRANO, MEIE, juillet 2015.

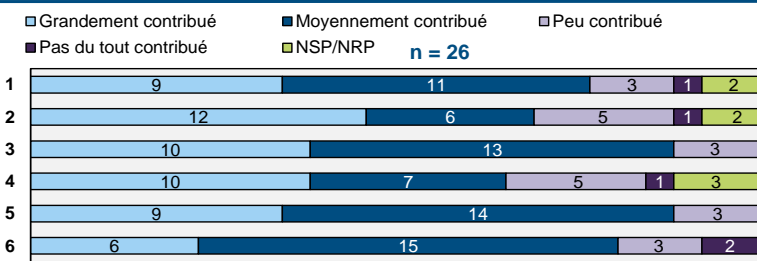
Constats relatifs à la cible 21

Globalement, 66 % des clients, des partenaires et des chercheurs (soit plus que la cible de 50 % + 1) estiment que le Centre contribue à des retombées positives pour la clientèle et le milieu de la recherche.

En moyenne, 20 clients et partenaires sur 26 (ou 77 %, soit plus que la cible de 62,8 % avec la marge d'erreur) estiment que le CIRANO a contribué à des retombées positives pour leur organisation. Ce nombre totalise ceux qui considèrent que le Centre a grandement (soit 9) ou moyennement (11) contribué aux retombées établies. Les retombées les plus reconnues sont l'appropriation de nouvelles connaissances (23/26), l'appropriation de nouveaux savoir-faire, de nouvelles expertises ou façons de faire (23/26) ainsi que l'augmentation des activités de recherche et de développement (21/26).

Graphique 8.1

Perceptions des clients et des partenaires sur les retombées des activités et des services du CIRANO



Question posée : Selon vous, la collaboration avec le CIRANO a-t-elle grandement, moyennement, peu ou pas du tout contribué à améliorer les éléments suivants pour votre organisation?

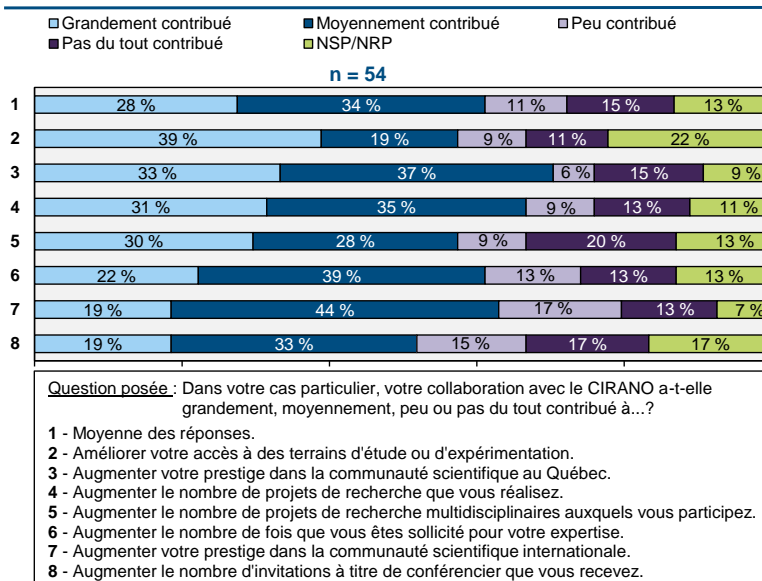
- 1 - Moyenne des réponses.
- 2 - Le développement de liens ou de partenariats avec d'autres organisations.
- 3 - L'appropriation de nouvelles connaissances générales.
- 4 - L'amélioration des connaissances sur les problématiques organisationnelles.
- 5 - L'appropriation de nouveaux savoir-faire, de nouvelles expertises ou façons de faire.
- 6 - L'augmentation des activités de recherche et de développement.

Sources : Sondages auprès des clients, des partenaires et des chercheurs du CIRANO, MEIE, août-septembre 2015.

Une proportion moyenne de 62 % des chercheurs, soit plus que la majorité (c'est-à-dire 60,5 % en tenant compte de la marge d'erreur) a reconnu que la collaboration entretenue avec le CIRANO a contribué à des retombées positives dont ils ont bénéficié. Cette proportion regroupe les réponses « grandement contribué » (soit 28 %) et « moyennement contribué » (34 %). Les retombées découlant de la collaboration avec le Centre qui ont reçu le plus d'adhésion de la part des chercheurs sont : l'augmentation du prestige dans la communauté scientifique au Québec (70 %), l'augmentation du nombre de projets de recherche réalisés (66 %) et l'augmentation du prestige dans la communauté scientifique internationale (63 %).

Graphique 8.2

Perceptions des chercheurs sur les retombées des activités et des services du CIRANO



Sources : Sondages auprès des clients, des partenaires et des chercheurs du CIRANO, MEIE, août-septembre 2015.

Constats relatifs à la cible 22

Le CIRANO a été en mesure de citer une dizaine de cas à succès illustrant les retombées de ses activités. Voici trois cas notables :

- **Cas à succès 1 :** La Ville de Montréal a adopté une nouvelle politique relative au financement de ses arrondissements. Ce document, basé sur une étude du Centre¹, présente une réflexion et des recommandations à la suite d'une tournée de consultation des 19 arrondissements de la ville, de rencontres avec les intervenants clés des principaux services centraux et d'examen de documents principalement fournis par le Service des finances. L'étude formule huit principales recommandations quant au financement des arrondissements, dont celles-ci :
 - Que la participation aux services interarrondissement suive des règles de partage des coûts fixes plus équitables et que les charges reflètent mieux les coûts réels.
 - Que les arrondissements prélèvent eux-mêmes une part de leurs recettes de base à même l'impôt foncier local (assorti de paiements de péréquation pour les moins nantis).
 - Que l'enveloppe des transferts centraux aux arrondissements soit indexée à l'inflation et qu'elle se fasse entièrement sur la base de paramètres objectifs (budget paramétrique) avec une période de transition.

¹ Cas à succès 1, voir annexe 3.

- **Cas à succès 2** : En se basant sur des travaux² du CIRANO, le gouvernement du Québec a instauré le Régime volontaire d'épargne-retraite (RVER) afin de permettre à près de la moitié des travailleurs québécois qui ne disposent pas de régime d'épargne-retraite offert par leur employeur d'épargner en vue de leur retraite. L'objectif était de doter les travailleurs d'un instrument financier leur évitant, lors de la transition vers la retraite, de devenir vulnérables à une diminution importante de leur niveau de vie en raison d'une épargne insuffisante ou d'un manque d'actifs. Trois mécanismes proposés par le CIRANO ont été repris dans le cadre du RVER :
 - Tous les travailleurs sans régime d'employeur sont automatiquement inscrits dans un régime d'épargne avec un taux de cotisation par défaut suggéré de 4 %.
 - La cotisation est accompagnée d'une contribution de l'employeur de 0,5 % pour chaque 1 % épargné par l'employé, jusqu'à un maximum de 2 %.
 - Les cotisations sont versées dans un compte d'épargne individuel au nom de l'employé et sont transférables lorsque l'employé change d'employeur.
- **Cas à succès 3** : Une étude du Centre³ a contribué à développer une nouvelle formule de partage de risque entre les assureurs publics et les compagnies pharmaceutiques dans le but de réduire les incertitudes cliniques ou financières associées au remboursement de nouveaux médicaments. La nouvelle formule permet au ministère de la Santé et des Services sociaux de conclure une entente d'inscription avec le fabricant d'un médicament avant l'inscription de ce dernier à la liste des médicaments couverts par le régime d'assurance médicaments.

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR

Les résultats sont satisfaisants.

- La proportion de partenaires corporatifs participant aux contrats de recherche du Centre est satisfaisante tout comme le nombre et la pertinence des cas à succès décrits. De plus, la majorité des répondants aux sondages a confirmé que le Centre avait des retombées positives sur son milieu d'affaires et de recherche.

Cependant, il a été constaté que :

- ② Quoique satisfaisante au regard des attentes ministérielles, la proportion de partenaires corporatifs participant aux contrats de recherche est en baisse par rapport au niveau de 75 % mesuré pour 2006-2010. Pour l'année 2006 en particulier, cette proportion était de 86,7 %.

² Cas à succès 2, voir annexe 3.

³ Cas à succès 3, *idem*.

7.3 LES AUTRES EFFETS DU CIRANO

LES CIBLES

Il est attendu :

Cible 23 : L'attribution de prix et de bourses aux chercheurs.

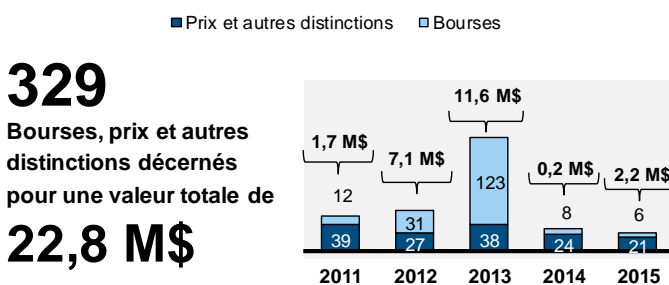
Cible 24 : Une proportion de chercheurs provenant d'universités situées hors de Montréal supérieure à 12 % du total des chercheurs.

Constats relatifs à la cible 23

De 2011 à 2015, 329 bourses, prix et autres distinctions ont été décernés aux chercheurs affiliés au Centre. De ce nombre, 55 % étaient des bourses, 44 % des prix et 1 % d'autres distinctions (soit trois). La valeur totale de ces distinctions est de 22,8 M\$, dont 11,6 M\$ pour 2013 qui constitue une année exceptionnelle, notamment en raison d'un nombre plus important de bourses (près de neuf fois plus que la moyenne pour les quatre autres années).

Graphique 9.1

Bourses, prix et autres distinctions décernés aux chercheurs affiliés au CIRANO, 2011 à 2015



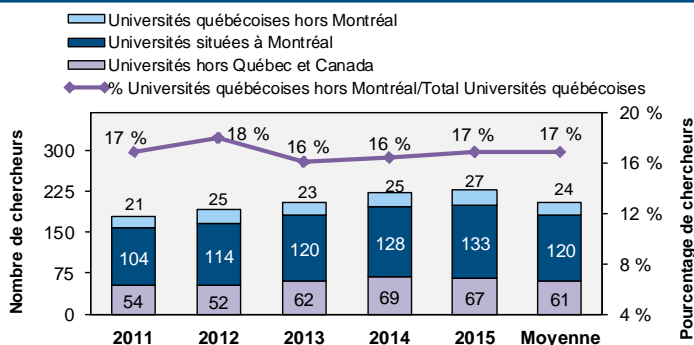
Source: Requête d'informations adressée au CIRANO, MEIE, juillet 2015.

Constats relatifs à la cible 24

La cible est atteinte. Les chercheurs affiliés à des universités québécoises situées hors de la région de Montréal ont représenté en moyenne 17 % des chercheurs affiliés au Centre. Sur un effectif annuel moyen de 205 chercheurs affiliés, la majorité, soit 120 (ou 58 %), sont issus d'universités situées dans la région de Montréal. Les chercheurs provenant d'universités situées hors du Québec et du Canada représentent 30 % de l'effectif moyen de chercheurs affiliés au Centre (soit 61).

Graphique 9.2

Chercheurs affiliés au CIRANO selon l'université d'origine



Source: Requête d'informations adressée au CIRANO, MEIE, juillet 2015.

Note : La moyenne de 206 chercheurs figurant à la page 14 est supérieure d'un point à celle présentée dans ce graphique du fait de l'arrondissement des résultats.

COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATEUR

Les résultats sont satisfaisants.

- Les chercheurs affiliés au CIRANO ont reçu de nombreux prix, bourses et autres distinctions. De plus, la proportion de 17 % de chercheurs affiliés à des universités québécoises situées hors de Montréal marque une amélioration de ce résultat comparativement à la précédente évaluation (soit 12 %).

CHAPITRE 8

CONCLUSIONS

8.1 LES PRINCIPAUX CONSTATS

Légende des résultats du critère : très satisfaisants ✓ satisfaisants ± en partie satisfaisants X insatisfaisants		
Cibles : dépassée ✓ atteinte ± partiellement atteinte X non atteinte		
L'évaluation de la pertinence du CIRANO	Atteinte des résultats	
	Cibles	Critères
Critère 1 : La demande pour l'offre de produits et de services		
1. Chaque année, le CIRANO a compté sur 33 partenaires, en moyenne.		
2. Un nombre moyen de 206 chercheurs sont affiliés annuellement au Centre.		
3. Au total, 5 589 personnes ont participé aux activités organisées par le CIRANO.		
Critère 2 : La valeur ajoutée de l'organisme pour le Québec		
4. Globalement, 98 % des personnes sondées estiment que le CIRANO constitue une valeur ajoutée pour le milieu de la recherche québécoise en sciences sociales.		
5. Pour 91 % des sondées, le CIRANO est soit unique, soit complémentaire avec d'autres organismes du système québécois d'innovation.		
6. Les activités et les services du Centre sont jugés utiles par 96 % à 100 % de ces répondants.		
Critère 3 : Les sources de financement de l'organisme		
7. En moyenne, les membres et les partenaires du CIRANO ont financé 97 % des budgets de ses projets.		
8. L'effet de levier total du financement ministériel est de 2,8.		
9. Le ratio de rendement de la dépense publique est estimé à un minimum de 1,28.		
L'évaluation de l'efficacité du CIRANO		
Critère 4 : Les services offerts et la satisfaction de la clientèle		
10. Le Centre a réalisé les activités et les services attendus par le Ministère.	✓	
11. Un taux de satisfaction de 93 % à l'égard des activités et des services du CIRANO a été mesuré chez les personnes sondées.		
Critère 5 : Les pratiques de gestion de l'organisme		
12. Le CIRANO use de saines pratiques de gestion.	✓	✓
13. Les frais d'administration et de gestion du Centre représentent 8 % de ses dépenses totales.	✓	
Critère 6 : Le modèle d'affaires et la gouvernance de l'organisme		
14. Le taux moyen d'autofinancement de l'organisme est de 74 %.		
15. L'organisme a développé 13 partenariats et collaborations avec d'autres organismes du système québécois d'innovation, dont trois avec un CLT.	✓	
16. Le conseil d'administration du Centre est diversifié et se renouvelle régulièrement.		
L'évaluation des effets du CIRANO		
Critère 7 : Les effets dans le domaine de la recherche		
17. Au total, 262 nouveaux projets de recherche ont été réalisés.	✓	
18. Chaque année, 65 étudiants et professionnels participent aux projets de recherche.		✓
19. Le Centre a dépensé un montant total de 10,7 M\$ en recherche.	✓	
Critère 8 : Les effets dans le domaine de la recherche		
20. En moyenne, 71 % des partenaires corporatifs ont participé aux contrats de recherche.	✓	
21. Globalement, 66 % des personnes sondées estiment que le Centre contribue à des retombées positives pour la clientèle et le milieu de la recherche.		✓
22. L'organisme a été en mesure d'illustrer ses retombées par des cas à succès probants.	✓	
Critère 9 : Les autres effets du CIRANO		
23. Les chercheurs affiliés au CIRANO ont reçu 329 prix, bourses et autres distinctions.		
24. En moyenne, 17 % de chercheurs proviennent d'universités québécoises hors Montréal.	✓	

8.2 LES RÉPONSES AUX QUESTIONS DU MANDAT

4. Le gouvernement devrait-il continuer à intervenir?

Le gouvernement devrait continuer à intervenir dans la mesure où il existe une demande pour les produits et les services offerts par le CIRANO? Chaque année, 33 partenaires, en moyenne, collaborent avec le Centre, 206 chercheurs lui sont affiliés et des milliers de participants assistent aux activités organisées par l'organisme. De plus, presque tous les clients, partenaires et chercheurs sondés (plus de 90 %) affirment que l'organisme constitue une valeur ajoutée pour le milieu de la recherche québécoise, qu'il est unique ou complémentaire avec d'autres organismes québécois du système d'innovation et que ses activités et ses services sont utiles. Enfin, la pertinence du Centre est confirmée par le fait que 97 % des budgets de ses projets sont financés par les membres et les partenaires. Ajoutons à cela un effet de levier du financement ministériel de 2,8 ainsi qu'un ratio de rendement de la dépense publique de 1,28.

5. L'organisme est-il efficace pour atteindre les objectifs du gouvernement?

Le Centre s'est montré efficace pour atteindre les objectifs du gouvernement, notamment pour développer l'analyse scientifique des organisations et des comportements stratégiques. Ainsi, il a réalisé les activités et les services attendus par le MEIE avec une qualité qui est attestée par le taux de satisfaction de 93 % de ses clients, de ses partenaires et des chercheurs affiliés. De plus, le CIRANO a adopté de saines pratiques de gestion, par exemple, en rendant compte de ses résultats. De plus, il a maintenu ses frais d'administration et de gestion à 8 % de ses dépenses totales. Enfin, l'efficacité du Centre est corroborée par son taux d'autofinancement de 74 %, par le nombre de 13 partenariats et de collaborations noués avec d'autres organismes du système québécois d'innovation et par un conseil d'administration diversifié.

6. Les effets visés sont-ils atteints?

Le CIRANO a globalement atteint les effets visés par le Ministère. Sur le plan de la recherche, les 262 nouveaux projets réalisés ainsi que les 65 étudiants et professionnels qui ont participé annuellement aux projets dénotent l'existence d'effets importants. À cela s'ajoute un investissement total de 10,7 M\$ dans la recherche par l'organisme. En matière de transfert, les effets du Centre sont constatés en considérant la proportion de 71 % de partenaires corporatifs ayant participé aux contrats de recherche et par l'existence de nombreux cas à succès. D'ailleurs, 66 % des personnes sondées dans le cadre de cette évaluation ont confirmé que l'organisme avait des retombées positives pour les milieux d'affaires et de recherche. Enfin, les chercheurs affiliés au Centre ont reçu le nombre notable de 329 prix, bourses et autres distinctions et l'organisme a réussi à recruter 17 % de ses chercheurs dans des universités québécoises situées hors de Montréal.

8.3 SYNTHÈSE DES CONSTATS ET ÉVALUATION DU CIRANO

Le CIRANO suscite de la demande de la part de sa clientèle, des chercheurs et du public qui lui attribuent une importante valeur ajoutée. Il réussit à réaliser des activités et des services de qualité qui répondent aux objectifs du gouvernement et qui sont jugés satisfaisants par la clientèle. Enfin, des effets positifs découlent du Centre autant dans le domaine de la recherche et du transfert que dans d'autres aspects.

Le tableau ci-dessous détaille le pointage des résultats, effectué selon la méthode décrite au chapitre 4. Le CIRANO obtient une note globale de **90,85 sur 100**. Par conséquent, l'appréciation qualitative de ses résultats est « performance très satisfaisante ».

Pointage des résultats sur 100		
Protocole d'évaluation	Pointage final pondéré	
	Score	Maximum
Pertinence		
Critère 1 : La demande pour l'offre de produits et de services.	11,15	11,67
Critère 2 : La valeur ajoutée de l'organisme pour le Québec.	11,50	11,67
Critère 3 : Les sources de financement de l'organisme.	11,11	11,67
<i>Sous-total pertinence (sur 35 pts)</i>	<u>33,76</u>	35,00
Efficacité		
Critère 4 : Les services offerts et la satisfaction de la clientèle.	9,38	10,00
Critère 5 : Les pratiques de gestion de l'organisme.	8,81	10,00
Critère 6 : Le modèle d'affaires et de gouvernance de l'organisme.	9,00	10,00
<i>Sous-total efficacité (sur 30 pts)</i>	<u>27,19</u>	30,00
Effets		
Critère 7 : Les effets dans le domaine de la recherche.	9,41	11,67
Critère 8 : Les effets dans le domaine du transfert.	9,89	11,67
Critère 9 : Les autres effets du CIRANO.	10,60	11,67
<i>Sous-total effets (sur 35 pts)</i>	<u>29,90</u>	35,00
Total sur 100	90,85	100,00

Chercheur

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

Clients

Ce terme désigne les organisations clientes d'activités de diffusion d'information et le public en général.

Contrats de recherche

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

Fellow

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

Fellow associé

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

Fellow invité

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

Partenaires (ou membres)

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

Projets de transfert

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

Projets de recherche

En général, les projets de recherche sont financés par des fonds issus majoritairement des universités partenaires et ont pour objectif de valider des modèles théoriques, particulièrement grâce à l'utilisation du laboratoire d'économie expérimentale du CIRANO. Les expériences réalisées permettent de répondre à des problématiques soulevées par la communauté scientifique, les partenaires, etc.

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

Transfert

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

ANNEXE 2

ÉVALUATION ÉCONOMIQUE DU RENDEMENT DE LA DÉPENSE PUBLIQUE

L'analyse vise à quantifier sur une même base monétaire (le dollar) les retombées (ou avantages) économiques procurées par les activités et les services du CIRANO et les coûts économiques de l'aide financière gouvernementale versée à cet organisme de 2011 à 2015. Voici la formule appliquée pour calculer le ratio bénéfices-coûts (RBC) :

$$RBC_{t-n,t+m} = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{\text{bénéfices}_{t-i}}{(1+r)^{-i}} + \sum_{j=1}^m \frac{\text{Bénéfices}_{t+j}}{(1+r)^j}}{\sum_{i=0}^n \frac{(1+\delta_{t-i}) \times \text{Coûts}_{t-i}}{(1+r)^{-i}} + \sum_{j=1}^m \frac{(1+\delta_{t+j}) \times \text{Coûts}_{t+j}}{(1+r)^j}}$$

Les composantes détaillées de la formule présentée ci-dessus sont les suivantes :

RBC : pour « ratio bénéfices-coûts », c'est-à-dire le ratio de rendement de la dépense publique, présenté au critère 3 dans ce rapport. Cet indicateur permet de répondre à la question suivante : pour chaque dollar dépensé par le gouvernement, à combien s'élèvent les bénéfices économiques générés par le CIRANO? Le rendement est jugé bon si le ratio est supérieur à 1.

Bénéfices économiques, qui regroupent :

- **Les bénéfices économiques directs**. Ils considèrent la volonté de payer des membres, des partenaires et des clients du CIRANO pour contribuer à financer ses activités et ses services. Ils regroupent principalement les revenus d'activité du Centre, les cotisations des membres et les contributions en nature des partenaires. Toutefois, les revenus de services contractuels ont été réduits de 12 % pour tenir compte de la part de contribution gouvernementale à ces revenus qui constitue une dépense publique. La proportion de 12 % réfère à la part de partenaires gouvernementaux parmi l'ensemble des partenaires du CIRANO, soit 4 sur 33.

Le sondage visant les clients du CIRANO n'a pas permis de collecter de déclarations qui permettent d'estimer l'augmentation des bénéfices ou du chiffre d'affaires des entreprises attribuable à la collaboration avec l'organisme. Les bénéfices économiques indirects du Centre étant intangibles, les répondants ont éprouvé des difficultés à les estimer.

Coûts économiques, qui regroupent :

- Les subventions du MEIE pour permettre au CIRANO de financer une partie de ses activités de recherche, de liaison, de transfert, de valorisation et de veille, ainsi qu'une portion de ses frais de gestion et de fonctionnement. De plus, la part de 12 % des revenus de services contractuels a été ajoutée aux coûts économiques du fait qu'elle est considérée de source gouvernementale.

Coût d'opportunité lié à la dépense publique : Il correspond à l'expression $(1 + \delta)$ dans la formule ci-dessus. Les investissements publics ne sont possibles que parce qu'il y a des recettes fiscales. Or, le prélèvement de ressources financières par l'impôt est coûteux du point de vue de l'efficacité socioéconomique et ce coût doit être répercuté sur les dépenses que ces ressources permettent de financer. Cela conduit à introduire la mesure du coût d'opportunité des fonds publics sous la forme d'un coefficient multiplicateur appliqué à tout dollar public dépensé. Dans notre cas, ce coefficient correspond à l'inefficacité de la taxation gouvernementale servant à financer le CIRANO (ou toute forme de programme public). Le paramètre d'inefficacité est en moyenne de 0,535 pour la période évaluée, selon les données du ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations. Ainsi, le coût réel d'une dépense publique de 100 000 \$ est de $100\,000 \$ \times (1 + 0,535) = 153\,500 \$$.

Taux d'actualisation et indice implicite des prix du PIB (IIPP) :

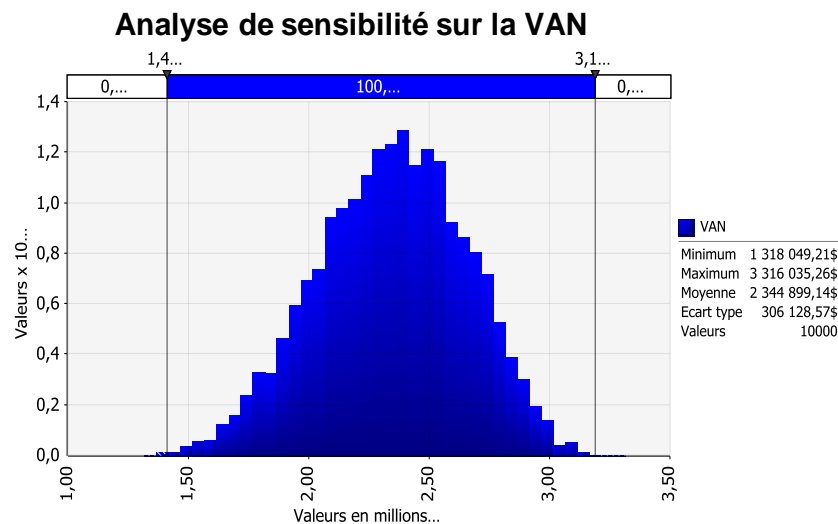
Il correspond à l'expression « r » dans le modèle. Le CIRANO suggère d'utiliser un taux d'actualisation de 6 %. L'utilisation du taux réel entraîne la conversion des flux financiers en dollars enchaînés. L'IIPP est utilisé pour éliminer la composante inflationniste des flux financiers. En d'autres termes, l'IIPP permet de convertir les dollars exprimés en valeur nominale en dollars exprimés en valeur réelle (ou dollars enchaînés). Nous l'avons calculé à l'aide des tableaux de données du PIB selon les dépenses de l'Institut de la statistique du Québec.

L'analyse de sensibilité

Le degré de confiance obtenu pour l'évaluation économique du rendement de la dépense publique est de 100 %. Cela veut dire que les résultats de cette évaluation sont fiables. La solidité des résultats a été vérifiée par l'intermédiaire d'une analyse de sensibilité basée sur la méthode Monte-Carlo. Voici les paramètres de sensibilité pris en compte lors de l'analyse effectuée à l'aide du logiciel @Risk :

- Une valeur actuelle nette (VAN) de 2,68 M\$ qui correspond à la différence entre les bénéfices économiques et les coûts économiques (soit 12,17 M\$ - 9,49 M\$).
- Un IIPP dont la plage de valeur peut aller de 0,96 à 1,05. L'IIPP est utilisé pour convertir les dollars nominaux (ou courants) en dollars enchaînés (ou réels).
- Un taux d'actualisation dont la plage de valeur peut aller de 3 % à 8 %.
- Un coefficient d'inefficacité de la taxation dont la plage de valeur peut aller de 0,5 à 0,6.
- Une participation gouvernementale aux revenus de services contractuels allant de 10 % à 15 %.
- Une contribution en nature des partenaires allant de 0 k\$ à 100 k\$.

L'analyse Monte-Carlo effectuée sur la base des paramètres ci-dessus indique que les probabilités que la VAN soit négative (autrement dit que le ratio de rendement de la dépense publique soit inférieur à 0) sont nulles lorsque l'on fait varier les paramètres ci-dessus selon les plages indiquées.



Les limites de l'évaluation économique

L'évaluation économique du rendement de la dépense publique comporte des limites suivantes :

- La période d'évaluation de cinq ans signifie que les impacts futurs des projets actuels de recherche du Centre ne sont pas pris en compte. Toutefois, les retombées économiques de projets antérieurs qui se manifestent pendant la période évaluée sont pris en compte.
- Les retombées sur les entreprises ne sont pas incluses dans l'analyse dans la mesure où les répondants aux sondages n'ont pas fourni de réponses aux questions relatives à l'impact économique des activités et des services du Centre. L'absence de données de terrain provenant de la clientèle est à relier au caractère intangible des activités et des services de l'organisme.
- L'analyse ne prend pas en compte les externalités positives pour la société occasionnées par les activités et les services du CIRANO. Des exemples d'externalités positives qui découlent des projets et des activités du Centre sont présentées aux pages 28 et 29 de ce rapport.

ACRONYMES ET DOCUMENTATION CONSULTÉE

Acronymes

Libellés complets

CIRANO	→	Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations
CIREQ	→	Centre interuniversitaire de recherche en économie quantitative
CIRPÉE	→	Centre interuniversitaire sur le risque, les politiques économiques et l'emploi
CLT	→	Centre de liaison et de transfert
CRIM	→	Centre de recherche informatique de Montréal
DCEP	→	Direction de la coordination, de l'évaluation et de la planification
DMPI	→	Direction des maillages et des partenariats industriels
IDP	→	Institut de développement de produits
IRSST	→	Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail
OLTIS	→	Organisme de liaison et de transfert en innovation sociale
PSVT	→	Programme de soutien à la valorisation et au transfert
SQRI	→	Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation

Documentation consultée

Gouvernement du Québec

- Stratégie québécoise de la recherche et de l'innovation 2010-2013.
- Politique nationale de la recherche et de l'innovation 2014-2019.

Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations

- Cadre normatif du Programme de soutien à la valorisation et au transfert (C.T. n° 210534 du 23 août 2011).
- Convention d'aide financière du 2006-2011 entre le MEIE et CIRANO.
- Convention de subvention 2011-2016 (11-12-PSVT-CLT-21388) entre le MEIE et CIRANO.
- Avenant à la convention de subvention 2011-2016 signé le 6 mai 2013.
- Avenant à la convention de subvention 2011-2016 signé le 28 juillet 2014.
- Cadre d'évaluation de la performance du CIRANO, Québec, juin 2010.
- Rapport d'évaluation de la performance du CIRANO, Québec, janvier 2011.

CIRANO

- Rapports annuels 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014.
- Cas à succès 1 : Bryan Campbell, Laurence Allaire, Vinh Nguyen, Paul Gauthier, Richard Guay et Michel Magnan, « **Retraite et RVER au Québec — Enjeux et produits de décaissement** », Montréal, janvier 2013, <http://www.cirano.qc.ca/files/publications/2013RP-02.pdf> (page consultée le 15 septembre 2015).
- Cas à succès 2 : Jean-Philippe Meloche et François Vaillancourt, « **Le financement des arrondissements de Montréal : constats, principes et options** », Montréal, juin 2012, <http://www.cirano.qc.ca/files/publications/2012RP-11.pdf> (page consultée le 15 septembre 2015).
- Cas à succès 3 : Mélanie Bourassa Forcier, « **Contrat-cadre pour l'accès aux médicaments et pour l'innovation au Québec (CAMI)** », Montréal, octobre 2013, <http://cirano.qc.ca/pdf/publication/2013RP-18.pdf> (page consultée le 15 septembre 2015).



economie.gouv.qc.ca

*Économie,
Innovation
et Exportations*

Québec 

