

CAIN · MAI 2026

# CONÇU POUR L'OBJECTIF

---

**Transformer l'infrastructure de soutien à l'innovation au Canada**  
- Perspectives mondiales pour les accélérateurs et les incubateurs canadiens dans un monde en évolution

PRÉPARÉ PAR

**LE RÉSEAU CANADIEN DES ACCÉLÉRATEURS ET DES INCUBATEURS**

*Pour Innovation, Sciences et Développement économique Canada*

CAIN.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Table des matières</b>	<b>2</b>
<b>Remerciements</b>	<b>3</b>
<b>Résumé</b>	<b>4</b>
<b>Section 1 : Introduction</b>	<b>11</b>
1.1 Objectif de l'étude	11
1.2 Pourquoi maintenant ?	12
1.3 Méthodologie de recherche	13
1.4 Comment lire ce rapport	15
<b>Section 2 : Le paysage de l'innovation au Canada</b>	<b>16</b>
2.1 Le rôle actuel des AIE en tant qu'intermédiaires	18
<b>Section 3 : Le rôle des AIE dans le soutien à la compétitivité du Canada en matière d'innovation</b>	<b>21</b>
Thème 1 : Les obstacles à l'ambition : inciter les fondateurs à voir plus grand, plus tôt	23
Thème 2 : L'attraction gravitationnelle : surmonter les désavantages structurels du marché	27
Thème 3 : Le fossé du capital : un capital trop prudent au début et trop absent à la fin	34
Thème 4 : Le maillon manquant : combler le déficit de talents commerciaux et de capacités de croissance	40
Thème 5 : De l'offre d'innovation à la demande du marché : ancrer le soutien dans la demande réelle du marché	46
Thème 6 : Au-delà de la standardisation : repenser les opérations de AIE pour favoriser la spécialisation et la qualité	53
Thème 7 : Ancrés localement, rayonnant mondialement : s'appuyer sur les atouts régionaux et les réseaux internationaux	65
<b>Section 4 : L'écart d'adéquation et une théorie du changement</b>	<b>70</b>
4.1 Situation actuelle – Là où les pièces ne s'emboîtent pas	71
4.2 Situation future idéale – À quoi ressemblerait une bonne adéquation	72
Les trois lacunes les plus importantes	75
4.3 L'accélérateur est mort. Vive le système d'exploitation de l'écosystème.	76
4.4 Une proposition de théorie du changement pour le gouvernement du Canada	78
<b>Section 5 : Résumé des recommandations</b>	<b>83</b>
<b>Conclusion</b>	<b>88</b>
Prochaines étapes : premières mesures pour les principaux acteurs	90
<b>Références</b>	<b>91</b>
<b>Annexes</b>	<b>104</b>
Annexe A : Acronymes et abréviations	104
Annexe B : Acteurs d'un écosystème d'innovation	107
Annexe C : Personnes interrogées et contributeurs à l'étude	109
Annexe D : À propos de CAIN	113

## REMERCIEMENTS

Le présent rapport a été commandé par Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) et réalisé sous la direction du Réseau canadien des accélérateurs et des incubateurs (CAIN). Il n'aurait pas vu le jour sans la générosité, la franchise et l'expertise de nombreuses personnes et institutions.

### Équipe de recherche et de rédaction

Dr Matt Mayer était l'auteur principal et a dirigé la conception de la recherche, les entretiens et l'analyse. Jennifer Davis (SystemShift Inc.) a occupé les fonctions de chef de projet et de directrice stratégique. Dr Dan Herman a fourni des conseils stratégiques tout au long du projet, en s'appuyant sur son expérience en matière de politique fédérale d'innovation et de recherche sur les écosystèmes mondiaux. Johanna Lau (CAIN) a géré les relations avec les parties prenantes et le soutien à la recherche. Savina Caporali (Savvy Sustainability Inc.) a coordonné le webinaire et le processus de mobilisation et a contribué à la recherche et à la vérification des citations.

### Conseil d'administration de CAIN

Cette étude a été guidée par le conseil d'administration de CAIN : Stacey Wallin (fondatrice et présidente du conseil), Tom Ogaranko (vice-président du conseil), Carl Schmidt, Steve Currie et Jennifer Davis.

La volonté du Conseil de se lancer dans la rédaction d'un rapport qui pose des questions difficiles à son propre secteur – et de s'engager à publier un bilan public pour suivre la mise en œuvre – reflète le type de responsabilité que réclame l'écosystème de l'innovation dans son ensemble.

### Bailleur de fonds

Cette recherche a été financée par Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE). L'investissement de l'ISDE dans une évaluation indépendante et fondée sur des données probantes de l'infrastructure des accélérateurs et incubateurs d'entreprises (AIE) du Canada témoigne du sérieux avec lequel le gouvernement fédéral aborde la réforme du système d'innovation.

### Personnes interrogées et contributeurs

Des leaders de l'innovation issus de 13 organisations canadiennes et 14 organisations internationales ont donné de leur temps, partagé des informations confidentielles et s'exprimé avec une franchise qui a rendu ce rapport possible. Leurs noms et affiliations

figurent à l'annexe D. Plusieurs d'entre eux ont formulé des observations dont ils savaient qu'elles seraient dérangeantes – sur l'ambition canadienne, sur le modèle des accélérateurs, sur ce qui ne fonctionne pas – et les ont tout de même partagées parce qu'ils croyaient que le système pouvait être amélioré. Ce rapport repose sur cette confiance.

## Relecteurs

Nous remercions les membres du CAIN, nos collègues et les amis du réseau qui ont relu une version préliminaire de ce rapport et l'ont enrichi de leurs commentaires.

## Un dernier mot

Aux AIE et aux responsables gouvernementaux qui liront ce rapport : merci de prendre en considération son contenu. Les recommandations appellent à un véritable changement dans la manière dont les programmes sont financés, évalués et tenus de rendre des comptes. Les mettre en œuvre sera plus difficile que de commander la prochaine étude. Nous espérons que nous y parviendrons tous ensemble.

## RÉSUMÉ

**La conclusion la plus frappante qui se dégage de ces données est dérangeante : l'accélérateur classique est économiquement fini en tant que produit autonome.** Les nouvelles technologies ont permis l'évolution du parcours des startups, mais les organismes de soutien à l'innovation n'ont pas évolué en conséquence. Un fondateur peut aujourd'hui créer en un week-end ce qu'une cohorte de 2019 produisait en 12 semaines. Avec plus de la moitié des startups à fort potentiels fondés en 2024 quittant le Canada (The Leaders Fund, 2025), l'alarme sonne pour l'économie de l'innovation canadienne. La solution ne réside pas dans un nouveau programme. Pour prospérer dans l'économie mondiale de l'innovation d'aujourd'hui, portée par l'intelligence artificielle (IA), **le Canada a plutôt besoin d'un système d'exploitation actualisé pour l'ensemble de l'écosystème de l'innovation.** La fenêtre pour le mettre en place est ouverte, mais elle se rétrécit, et cette étude – ou plutôt, cet appel à l'action – décrit une approche éclairée sur la manière dont nous pourrions y parvenir.

Financée par Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) et menée par le Réseau canadien des accélérateurs et des incubateurs (CAIN), cette étude s'appuie sur des entretiens avec 27 leaders de l'innovation internationaux et canadiens, des recherches secondaires approfondies et la consultation des parties prenantes. **La conclusion principale est que, outre le fait que les AIE doivent modifier en profondeur leur proposition de valeur, le système canadien de soutien à**

**l'innovation est mal aligné au niveau systémique et doit être remplacé par une infrastructure de coordination qui accrédite les opérateurs, achemine la demande vers les start-ups et tient l'ensemble du système responsable des résultats plutôt que de l'activité.** Sur la base de ces recherches, d'une théorie du changement proposée et d'un cadre de changement au niveau systémique, 22 recommandations interconnectées sont formulées sur la manière de le mettre en place.

## POURQUOI CE RAPPORT EST-IL DIFFÉRENT

Au Canada, de nombreuses études ont été rédigées pour diagnostiquer les mêmes défis auxquels est confronté l'écosystème d'innovation canadien. Pourtant, malgré la concentration des ressources et de l'attention, ces mêmes défis persistent : un manque de capitaux pour les start-ups, en particulier celles en phase de démarrage ; un marché canadien d'adoption faible, notamment dans le secteur public ; et un manque de talents expérimentés pour les entreprises en phase de croissance. Ce rapport ne prétend pas que ces défis sont nouveaux. Ce qu'il offre, c'est ce qu'aucune étude précédente n'a apporté : un diagnostic systémique des raisons pour lesquelles les mêmes problèmes reviennent sans cesse, éclairé par des leaders dans notre contexte actuel ; une théorie du changement falsifiable rédigée du point de vue du gouvernement du Canada ; un ensemble interconnecté de 23 recommandations à l'intention des AIE et des décideurs politiques ; et un engagement à publier (si le financement est obtenu) un rapport annuel pour suivre la mise en œuvre.

**Le moment est crucial, et le train partira, avec ou sans nous.** Outre les facteurs énumérés ci-dessus, la récente politique tarifaire étrangère a mis fin à trois décennies d'intégration confortable entre les économies canadienne et américaine dans le cadre de l'ALÉNA et de l'ACEUM, forçant les innovateurs et les décideurs politiques à repenser leur approche.

Ce contexte économique et technologique a suscité une réponse sans précédent de la part du gouvernement du Canada. Le budget 2025 a alloué des milliards de dollars pour soutenir l'économie canadienne face à ces menaces : 70 milliards de dollars dans le cadre de la politique d'approvisionnement « Achetez canadien », une stratégie industrielle de défense de 6,6 milliards de dollars, 1 milliard de dollars de capital-risque non affecté destiné aux entreprises en phase de croissance précoce, et 750 millions de dollars de fonds non affectés destinés aux entreprises en phase de démarrage ; des capitaux réels à la recherche d'opportunités de placement concrètes

La crise et les capitaux arrivent en même temps. Cela n'arrive pas souvent.

Le rapport utilise un cadre établi (Nadler et Tushman, 1980), qui soutient que les systèmes fonctionnent bien lorsque quatre éléments internes sont « en adéquation » (travail, personnes, structure et culture). Lorsque l'un d'entre eux se désaligne, la performance s'effondre. L'écosystème de soutien à l'innovation du Canada présente un désalignement au niveau de ces quatre éléments (voir la section 4), et ces désalignements se renforcent mutuellement. S'attaquer à un élément sans tenir compte des autres crée un nouveau désalignement, et non une solution. Cela peut expliquer pourquoi 15 ans de réformes ont produit des résultats qui ressemblent peu aux modèles sur lesquels elles s'appuyaient. Si nous ne nous attaquons pas à la cohérence, ou à « l'adéquation », de notre écosystème de soutien à l'innovation, l'économie de l'innovation dans son ensemble ne prospérera pas.

Cette conclusion s'appuie sur des résultats tirés de données d'entretiens, de données secondaires et de la consultation des parties prenantes, organisés en 7 thèmes. Ceux-ci décrivent le contexte auquel sont confrontés les fondateurs et les types d'innovations que les AIE doivent envisager pour rester pertinents et contribuer à stimuler la compétitivité du Canada en matière d'innovation (non classés par ordre de priorité) :

1. Les obstacles à l'ambition : inciter les fondateurs à voir plus grand, plus tôt
2. L'attraction gravitationnelle : surmonter les désavantages structurels du marché
3. Le gouffre du capital : un capital trop prudent au début et trop absent à la fin
4. Le chaînon manquant : combler le déficit de talents commerciaux et de capacités de croissance
5. De l'offre d'innovation à la demande du marché : ancrer le soutien dans la demande réelle du marché
6. Au-delà du générique : repenser les opérations de AIE pour favoriser la spécialisation et la qualité
7. Ancrés localement, rayonnant mondialement : s'ancrer dans les atouts régionaux et les réseaux internationaux

La figure 1 présente chaque élément du modèle « adéquation » en comparant son état actuel à l'idéal : l'écart entre les deux colonnes correspond au travail que les recommandations visent à combler. Les lecteurs pressés par le temps peuvent se reporter directement aux sections 4 et 5, qui résument le diagnostic complet du système issu de la recherche, proposent une théorie du changement basée sur le « adéquation » et présentent une liste structurée de recommandations.

**Figure 1 : Aperçu de l'écart d'adéquation de l'écosystème de soutien à l'innovation**

	DE	VERS
<b>TRAVAIL</b>	Travail AIE générique, redondant et isolé ; IA empiétant sur la proposition de valeur ; orientation vers l'offre : indicateurs basés sur l'activité, accent mis sur la présentation	Nœuds régionaux spécialisés ; intermédiaires axés sur la demande plutôt que sur les prestataires de programmes ; systèmes d'IA profondément intégrés ; indicateurs basés sur la performance ; défis sectoriels ou d'entreprise sélectionnés
<b>PERSONNES</b>	Pénurie de talents en phase de croissance ; mentors généralistes ; personnel AIE moins expérimenté confronter à des problèmes de rotation	Talents intégrés en phase de croissance ; mentors ayant une expérience des licornes ; réseaux entre fondateurs ; fidélisation des AIE et du personnel grâce à un système de financement par paliers
<b>STRUCTURE</b>	Plus de 175 AIE et programmes cloisonnés ; insuffisance de capitaux aux stades précoce et avancé ; processus de mesure de la performance des AIE sous-financé et retardé.	Système d'accréditation des AIE à plusieurs niveaux ; renouvellement de l'accréditation sur une période donnée ; financement de la recherche en innovation pour les petites entreprises dans le cadre de la transformation des AIE ; couche nationale de AIE et d'intelligence en matière d'innovation ouverte et en temps réel.
<b>CULTURE</b>	Le décalage entre les ambitions est la norme culturelle ; nombre alarmant d'entreprises à fort potentiels fondés	Une vision ambitieuse et internationale par défaut ; des structures en place qui font du Canada un lieu stratégique où s'implanter ;

---

par des Canadiens dont le siège social est situé ailleurs ; capitaux peu enclins au risque ; mentalité visant à toucher tout le monde ; le spectacle de l'innovation remplace les entreprises à grande échelle	une obligation de rendre compte fondée sur des données factuelles pour les AIE et les rapports sur l'innovation.
--	--

---

### **Ce que cela signifie pour le gouvernement du Canada (GC)**

Les décideurs politiques sont des catalyseurs majeurs. En particulier à l'heure actuelle, les fonds sont alloués, le levier des marchés publics existe et les instruments de politique industrielle sont opérationnels. Ce qui manque, c'est l'infrastructure de coordination nécessaire à leur déploiement et les sept groupes de parties prenantes dont le comportement doit changer (fondateurs, AIE, acheteurs d'entreprise, investisseurs, provinces, villes, universités et collèges, et la diaspora des innovateurs canadiens). Le présent rapport formule des recommandations de changements au niveau des parties prenantes ; toutefois, les défis systémiques persistants ne seront pas résolus tant que les systèmes d'organisation ne changeront pas.

**Pour répondre aux besoins systémiques, les demandes immédiates sont concrètes** (voir le tableau 3 pour la liste complète des recommandations):

- Financer un classement compétitif des AIE afin que les AIE solides soient renforcées et que les plus faibles soient réformées (R2, R3, R22)
- Mandater et doter de ressources un organisme d'accréditation et un gestionnaire du système de notation (R2, R10, R11, R12)
- Allouer une partie des fonds destinés aux entreprises en phase de démarrage à des opérateurs agréés (R1, R19)
- Rendre obligatoire l'achat de produits canadiens afin que les fonds destinés aux marchés publics parviennent aux start-ups par l'intermédiaire des AIE accrédités (R5, R13, R20)

La théorie du changement du point de vue du gouvernement du Canada, présentée à la section 4, est conçue pour être falsifiable. Si les conditions préalables ne sont pas remplies (c'est-à-dire que les fonds du budget 2025 ne sont pas déployés, que les réformes des marchés publics sont au point mort, etc.) ou si la théorie ne porte pas ses fruits, elle peut être adaptée (par exemple lors du prochain cycle budgétaire). Un échec transparent a plus de valeur qu'un succès opaque.

### **Ce que cela signifie pour les AIE**

L'ère des accélérateurs génériques, basés sur des cohortes et axés sur le reporting des indicateurs d'activité touche à sa fin. Les fondateurs, en particulier dans les secteurs verticaux du logiciel, qui sont capables de créer un produit minimum viable (MVP) en un week-end n'ont pas besoin du même type de programme de 12 semaines pour les aider à le faire. Les AIE qui prospéreront au cours des cinq prochaines années se réorganiseront autour des défis persistants qui subsistent et que l'IA ne peut pas entièrement remplacer. En fin de compte, les AIE doivent **devenir des courtiers côté demande, mettant en relation les start-ups avec les acheteurs d'entreprise, les budgets d'approvisionnement et la distribution mondiale.**

Cela nécessite d'accepter trois changements difficiles. Premièrement, l'accréditation et la classification des AIE : les plus de 175 AIE ne seront pas toutes éligibles au niveau le plus élevé, et une réévaluation compétitive tous les trois ans signifie qu'il n'y a pas de droit acquis permanent. Il faudra veiller à concevoir ce système de manière que les AIE travaillant avec des communautés sous-représentées ne soient pas indûment pénalisées dans leur mission de service aux fondateurs méritant l'équité. Deuxièmement, la mesure des résultats : un « bulletin » ultérieur (dépendant du financement) publiera les résultats des recommandations de ce rapport, qu'ils soient bons ou mauvais. Troisièmement, la profondeur des talents en matière de croissance : les programmes doivent intégrer dès le départ des personnes ayant réellement construit à l'échelle mondiale.

L'opportunité est tout aussi réelle. Une AIE accréditée disposant de pipelines de projets pilotes d'entreprise, de mentors ou d'EIR ayant une expérience de la phase de croissance, et d'un guide d'action mondial est exactement le type d'institution que le capital du Budget 2025 recherche. L'enveloppe non allouée de 750 millions de dollars pour le financement des entreprises en phase de croissance précoce, les 70 milliards de dollars consacrés aux achats « Buy Canadian » et la stratégie industrielle de défense ont tous besoin de pipelines d'innovation nationaux pour se concrétiser. De nombreuses AIE sont bien placées pour coordonner les flux de capitaux et, une fois accréditées, devraient se voir confier cette mission.

Répondre à ce moment critique pour l'écosystème d'innovation canadien, et en particulier à l'évolution du rôle des AIE, revêt une importance capitale. Nous devons agir de manière transformatrice et rapide. Le travail commence dès maintenant.

## Et maintenant

Avant que quoi que ce soit dans ce rapport ne puisse se concrétiser, les bonnes personnes doivent le lire, les bonnes personnes doivent se réunir, et les dirigeants doivent dire « nous allons le faire ».

Il est essentiel que les tables rondes réunissent une diversité de voix, y compris celles qui n'ont pas été prises en compte dans cette étude : les leaders autochtones de l'innovation, les fondateurs méritant un traitement équitable et les dirigeants des AIE en milieu rural dont l'expérience de l'écosystème ne ressemble en rien à ce que décrivent les programmes urbains établis.

**Gouvernement du Canada** : Constituez un groupe de travail interministériel pour évaluer quelles recommandations s'alignent sur les instruments existants du budget 2025. La réforme de l'écosystème des AIE doit être intégrée dès le départ ou ajoutée par la suite.

**AIE canadiens** : Présentez ce rapport lors de votre prochaine réunion du conseil d'administration, non pas à titre d'information, mais comme un point à l'ordre du jour. CAIN vise à organiser une réunion nationale dans les quatre-vingt-dix jours.

**Entreprises, capital-risqueurs et investisseurs** : le déficit de capital de démarrage ne sera pas comblé par les seuls fonds publics. Décidez si vous souhaitez avoir votre mot à dire pendant l'élaboration de la réforme, ou après.

# SECTION 1 : INTRODUCTION

Le Canada dispose d'un système d'innovation très fragmenté, soutenu en grande partie par le gouvernement, qui compte un nombre déconcertant de programmes d'innovation (Zhang, 2025). Il affiche le taux de création de start-ups le plus élevé du G7 (Global Entrepreneurship Monitor, s.d.) et l'un des bilans les plus faibles en matière de transformation des start-ups en entreprises à grande échelle (Startup Genome & National Angel Capital Organization [NACO], 2026). L'écart entre ces deux résultats n'est pas un mystère – il est évident depuis des décennies – c'est un choix de conception. Ce rapport examine à quoi pourrait ressembler une conception différente, tant pour les accélérateurs et incubateurs d'entreprises (AIE) que pour les décideurs politiques, dans un environnement mondial en rapide évolution.

## 1.1 OBJECTIF DE L'ÉTUDE

Financée par Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) par l'intermédiaire de la Plateforme de développement des petites entreprises et de l'entrepreneuriat (PDPE), cette recherche a été menée par le Réseau canadien des accélérateurs et des incubateurs (CAIN), une organisation nationale regroupant plus de 170 AIE à travers le Canada. L'étude s'appuie sur des entretiens semi-structurés menés auprès de leaders de l'innovation internationaux et canadiens, complétés par des recherches secondaires approfondies et validés lors d'une séance de consultation des parties prenantes, afin d'explorer :

- Comment le Canada se positionne-t-il par rapport à d'autres pays similaires en ce qui concerne les indicateurs clés d'innovation et de compétitivité ?
- Quelles tendances structurelles ou systémiques pourraient contribuer aux domaines de sous-performance ?
- Comment les AIE opèrent-ils dans les principaux écosystèmes internationaux, et quelles pratiques pourraient être pertinentes dans le contexte canadien ?
- Comment le rôle d'une AIE évolue-t-il compte tenu des changements technologiques et de marché importants ?
- En quoi le système actuel est-il « adapté » — et en quoi ne l'est-il pas — au regard du travail effectué par les AIE, des personnes qui l'accomplissent, des structures qui le financent et de la culture qui le récompense ?
- À quoi ressemblerait une théorie du changement vérifiable si le gouvernement du Canada donnait suite aux conclusions de cette étude ?

Il en résulte 22 recommandations pratiques et séquentielles, chacune désignant un acteur et renvoyant aux recherches présentées dans l'étude (voir la section 5).

## 1.2 POURQUOI MAINTENANT ?

Dans ce rapport, la compétitivité désigne la capacité d'une juridiction à traduire la force de la recherche, l'activité entrepreneuriale et les investissements en capital en résultats commerciaux générant une valeur économique durable. Les pays qui alignent leurs institutions, leurs marchés de capitaux, leurs viviers de talents et leurs environnements réglementaires sur cet objectif créent les conditions permettant aux fondateurs de bâtir des entreprises compétitives à l'échelle mondiale. Ceux qui ne le font pas risquent de s'engager sur des trajectoires de croissance plus faibles (Forum économique mondial, 2020). Et dans un monde caractérisé par l'accélération technologique et l'incertitude géopolitique, ce risque n'est plus abstrait.

Ce cadre est plus urgent aujourd'hui qu'à aucun autre moment de la dernière décennie. Le gouvernement actuel, grâce aux engagements obtenus de ses partenaires, a promis d'investir 1 000 milliards de dollars sur cinq ans, dont 1 milliard de dollars pour la prolongation de l'Initiative de catalyseur de capital de démarrage et de croissance, 925,6 millions de dollars pour la capacité de calcul souveraine en matière d'IA et 750 millions de dollars pour le financement de la croissance des entreprises en phase de démarrage (ministère des Finances du Canada, 2025). Parallèlement, comme l'a fait remarquer le Congrès du travail du Canada, le gouvernement poursuit simultanément une stratégie industrielle ambitieuse tout en imposant une austérité de 15 % aux ministères chargés de la mettre en œuvre (Congrès du travail du Canada, 2025).

Les bouleversements géopolitiques ne font qu'accentuer l'urgence de la situation. Les droits de douane américains sur les importations canadiennes et la révision imminente de l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM) prévue en juillet 2026 ont déjà des répercussions sur les start-ups : une enquête a révélé que 75 % d'entre elles s'attendaient à ce que ces droits de douane affectent leurs activités (MaRS Discovery District, 2025). La politique d'approvisionnement « Achetez canadien », qui s'étendra aux marchés publics fédéraux de plus de 5 millions de dollars au printemps 2026, crée une opportunité d'approvisionnement sans précédent de 70 milliards de dollars. Lors du Forum économique mondial de Davos en 2026, le premier ministre Carney a déclaré que le Canada devait passer « de la dépendance à la résilience ». **C'est précisément dans la tension entre une ambition grandissante et un affaiblissement opérationnel que les AIE peuvent se positionner, en tant qu'infrastructure de prestation décentralisée qu'aucun ministère fédéral ne peut fournir à lui seul.**

Plusieurs instruments politiques actifs créent des opportunités immédiates pour les petites et moyennes entreprises (PME) que les AIE soutiennent directement. ElevateIP a bénéficié d'une prolongation de 84,4 millions de dollars dans le budget 2025, soutenant directement les AIE qui aident les PME dans leur stratégie de propriété intellectuelle. Les crédits pour la

recherche scientifique et le développement expérimental (RS&DE) ont fait l'objet d'une réforme en profondeur : le plafond des dépenses admissibles a doublé pour atteindre 6 millions de dollars, l'admissibilité des dépenses en capital a été rétablie et le délai de traitement par l'Agence du revenu du Canada (ARC) a été réduit de 180 à 90 jours (Premier ministre du Canada, 2025). La superdéduction pour la productivité confère au Canada le taux d'imposition marginal effectif le plus bas du G7 sur les investissements, désormais inférieur de 4,5 points de pourcentage à celui des États-Unis (Premier ministre du Canada, 2025). *La Loi sur l'économie canadienne unifiée* (projet de loi C-5) a supprimé les barrières commerciales internes au niveau fédéral, tandis que les accords de reconnaissance mutuelle entre provinces ont commencé à démanteler les contraintes interprovinciales. Ces instruments existent et changent la donne. Ce qui manque, c'est le lien avec les résultats concrets sur le terrain ; un domaine dans lequel les AIE sont bien placés pour apporter une contribution.

### 1.3 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La méthodologie a combiné des recherches préliminaires sur les faiblesses du Canada en matière d'innovation (section 3) avec des entretiens semi-structurés et une analyse comparative afin de générer des recommandations pratiques et exploitables, fondées à la fois sur des perspectives canadiennes et internationales.

La collecte de données a compris 27 entretiens semi-structurés menés en ligne avec des leaders internationaux de l'innovation (14 entretiens) issus de pays tels que les États-Unis, l'Inde, la Suisse, le Danemark, le Royaume-Uni, la Belgique et Israël, ainsi qu'avec des leaders canadiens de l'innovation (13 entretiens) représentant diverses régions, divers secteurs et divers niveaux de maturité organisationnelle à l'échelle nationale (voir l'annexe D pour la liste complète des personnes interrogées). Toutes les personnes interrogées possédaient une expérience significative de la collaboration avec des start-ups dans leurs juridictions respectives et avaient une expérience directe de la collaboration avec une AIE, bien que pas nécessairement au moment de l'entretien (c'est-à-dire que certaines personnes interrogées étaient des mentors, des investisseurs en capital-risque, etc.), et toutes étaient très actives au sein de l'écosystème de l'innovation. Les personnes interrogées ont été recrutées par le biais du réseau national et international existant de CAIN, d'actions de sensibilisation ciblées et d'un échantillonnage en boule de neige. Une attention particulière a été accordée à la représentation des AIE travaillant avec des fondateurs issus de la diversité et méritant l'équité lors de la sélection des personnes interrogées. Un protocole d'entretien à deux volets a été utilisé, avec des questions adaptées selon que la personne interrogée avait principalement une expérience canadienne ou internationale, couvrant cinq domaines de fond :

- Perspectives de base sur la compétitivité du Canada en matière d'innovation et le rôle des AIE
- La faiblesse du Canada à transformer les start-ups en entreprises en phase de croissance compétitives à l'échelle mondiale
- La faiblesse du Canada dans l'adoption nationale des technologies produites localement
- La forte fragmentation des systèmes de soutien à l'innovation au Canada
- Les pratiques émergentes des AIE, y compris l'utilisation de l'IA et d'autres technologies

Les personnes interrogées ont reçu les questions de l'entretien à l'avance afin de pouvoir y réfléchir. Avec leur consentement éclairé, les entretiens ont été enregistrés, transcrits à l'aide de l'IA et révisés par l'équipe de recherche ; dans le cas contraire, l'enquêteur a pris des notes. Les personnes interrogées avaient le choix d'être identifiées par leur nom et leur organisation ou de rester anonymes, et pouvaient retirer leur contribution à tout moment avant la date limite d'analyse des données.

Les transcriptions et les notes d'entretien ont été analysées à l'aide du cadre d'analyse thématique réflexive en six phases de Braun et Clarke (2006) : familiarisation avec les données, génération de codes initiaux, recherche de thèmes, révision des thèmes, définition et dénomination des thèmes, et rédaction du rapport. Les codes ont été dérivés de manière inductive à partir des données afin de garantir que les résultats s'appuient sur les expériences des personnes interrogées. L'équipe de recherche a codé les transcriptions ligne par ligne et a progressivement intégré l'IA pour améliorer le codage, notamment en identifiant de nouveaux codes le cas échéant, ce qui a permis de produire 28 codes de premier ordre à partir d'environ 700 extraits codés. Les codes ont été affinés, consolidés et regroupés de manière itérative en sept thèmes grâce à un processus collaboratif. Une perspective axée sur l'équité a été considérée comme un élément tout au long de l'analyse, même si l'étude ne portait pas exclusivement sur cette question. Chaque thème a été examiné pour vérifier sa cohérence interne et sa spécificité externe, évalué quant à la suffisance des données tant chez les personnes interrogées canadiennes qu'internationales, et défini à l'aide de codes constitutifs, de citations illustratives et de descriptions narratives. Les résultats ont été partagés, discutés et affinés à plusieurs reprises au sein de l'équipe de recherche, ce qui a permis à l'analyse de conserver une orientation réflexive tout au long du processus, y compris lors d'une présentation publique devant 17 participants, qui ont fourni des commentaires, des validations et des recommandations pour renforcer la recherche. Des recommandations pratiques accompagnant chaque thème ont été tirées des témoignages des personnes interrogées et, le cas échéant, complétées par des études de cas internationales et des recherches externes.

**Mention relative à l'utilisation de l'intelligence artificielle dans cette recherche :** Cette étude a utilisé des outils d'IA à plusieurs étapes : des crawls de recherche structurés par l'IA pour agréger des informations accessibles au public dans différentes juridictions internationales ; une analyse thématique assistée par l'IA des transcriptions d'entretiens, où le livre de codes a été initié par l'équipe de recherche, des codes supplémentaires générés par l'IA ont été demandés, et l'analyse assistée par l'IA a été examinée et affinée par l'équipe de recherche par rapport aux données brutes ; une synthèse de la littérature secondaire assistée par l'IA ; et un soutien occasionnel à la rédaction et à la révision du rapport final. L'équipe de recherche a conservé le contrôle éditorial tout au long du processus, l'ensemble des conclusions, interprétations et recommandations reflétant un jugement humain éclairé par une analyse augmentée par l'IA. Cette divulgation a deux objectifs : assurer la transparence quant à la manière dont ce rapport a été produit et illustrer le type de méthodologie de recherche augmentée par l'IA que les AIE elles-mêmes pourraient adopter. Si les organisations recommandant une adoption plus poussée de l'IA dans les AIE n'utilisent pas elles-mêmes l'IA dans leurs processus de recherche de manière méthodologiquement rigoureuse, il existe alors un déficit de crédibilité.

Remarque sur les limites de la base factuelle de cette étude : bien que le panel de personnes interrogées soit diversifié sur le plan géographique et en termes de type de AIE, il présente un biais en faveur des AIE établies, urbaines et issues du secteur technologique. Plusieurs perspectives qui auraient enrichi l'analyse sont absentes : les fondateurs eux-mêmes, y compris ceux qui ont quitté le Canada ; les entrepreneurs autochtones et les AIE qui les soutiennent ; les fondateurs méritant l'équité qui évoluent dans des systèmes non conçus pour eux ; les AIE rurales et non urbaines opérant en dehors des grands centres ; les grandes entreprises canadiennes en tant qu'acheteurs d'innovation ; les décideurs politiques ; et les investisseurs en capital-risque nationaux et étrangers. Toute étude de suivi devrait mettre ces voix au centre et explorer les domaines présentant des écarts importants par rapport à cette recherche, et le « bulletin » proposé sur la base de cette recherche devrait suivre si l'écosystème devient plus accessible ou plus concentré.

Bien que des perspectives allant au-delà de celles des dirigeants nationaux et internationaux des AIE ajouteraient davantage de nuances à l'étude, le processus de recherche a atteint une saturation théorique et a été validé à plusieurs étapes de retour d'information auprès de publics internes et externes, ce qui suggère que les résultats sont solides.

## **1.4 COMMENT LIRE CE RAPPORT**

La section 2 replace l'étude dans le contexte plus large de l'innovation et de la compétitivité économique et offre un aperçu des performances mondiales du Canada en matière

d'innovation, en identifiant trois schémas de faiblesses récurrents issus des recherches existantes. La section 3 présente les principales conclusions réparties en sept thèmes, chacun s'appuyant sur des recherches secondaires et des entretiens avec des praticiens, avec des recommandations pratiques pour les AIE et les décideurs politiques intégrées tout au long du texte. La section 4 présente les implications pratiques en appliquant un cadre « Adéquation » pour diagnostiquer pourquoi ces schémas persistent, en identifiant les principaux moteurs poussant vers la réforme, et en concluant par une théorie du changement falsifiable rédigée du point de vue du gouvernement du Canada. La section 5 regroupe les 23 recommandations dans un tableau de responsabilité unique, avec les acteurs désignés, l'ordre des actions et les références croisées. Les lecteurs à la recherche de conseils concrets peuvent commencer par le résumé, puis passer directement à la section 5.

## SECTION 2 : LE PAYSAGE DE L'INNOVATION AU CANADA

L'écosystème d'innovation du Canada est vaste et à plusieurs niveaux, englobant des instituts de recherche, divers paliers de gouvernement, les marchés financiers, des organismes intermédiaires et des AIE qui aident les fondateurs à lancer, commercialiser et développer leurs entreprises (voir l'annexe A).

De nombreux cadres d'analyse comparative internationaux et nationaux évaluent les performances du Canada en matière d'innovation au niveau du système. Chacun d'entre eux offre une perspective complémentaire et utilise sa propre méthodologie. Il s'agit notamment d'indices mondiaux tels que l'Indice mondial de l'innovation et le cadre de compétitivité mondiale du Forum économique mondial, qui évaluent les intrants en matière d'innovation (par exemple, la capacité de recherche, le capital humain) et les conditions au niveau du système ; des indicateurs de l'OCDE qui fournissent des données comparatives sur l'intensité de la R&D, l'innovation des entreprises et l'adoption des technologies ; et des évaluations au niveau des entreprises et des écosystèmes, telles que le Global Entrepreneurship Monitor et Startup Genome, qui se concentrent sur l'activité entrepreneuriale, les start-ups et la dynamique de croissance. Ces sources sont complétées par des analyses spécifiques au Canada, notamment le Rapport sur l'innovation du Conference Board du Canada, qui compare les performances en matière de capacités, d'activité et de résultats, ainsi que celles du Conseil des académies canadiennes et du Brookfield Institute, qui fournissent des diagnostics au niveau du système sur les résultats en matière d'innovation et les défis structurels.

Prises ensemble, ces sources présentent une image du système d'innovation canadien. À travers de multiples cadres d'analyse, le Canada fait preuve d'une force relative en matière de création de connaissances et d'entrepreneuriat en phase de démarrage, soutenue par une main-d'œuvre hautement qualifiée et une forte capacité de recherche. Cependant, cette performance ne se traduit pas par des résultats comparables en matière de commercialisation, de productivité ou d'impact sur le marché mondial, ce qui a été largement décrit comme le « paradoxe de l'innovation » du Canada (Conference Board, 2024). **Les données convergent vers trois faiblesses systémiques : la croissance et la commercialisation des entreprises, l'adoption et la diffusion des technologies dans l'ensemble de l'économie, ainsi que la coordination globale du système d'innovation.** Bien que tous les cadres d'évaluation n'analysent pas explicitement chaque dimension et n'utilisent pas des méthodologies uniques, les tendances qui se dégagent des différentes méthodologies indépendantes constituent une base solide pour identifier ces éléments comme des défis majeurs pour la compétitivité du Canada en matière d'innovation.

**Tableau 1 : Tableau de bord de l'innovation au Canada : ce que révèlent les repères**

CADRE / SOURCE	CRÉATION DE CONNAISSANCES	ENTREPRENEURI AT ET	DÉPLOIEMENT ET COMMERCIALISAT ION	ADOPTION DES TECHNOLOGIES	COORDINATION DES SYSTÈMES
Indice mondial de l'innovation (2025)					
Startup Genome (2024-2025)					
Global Entrepreneurs hip (2025)					

Conference Board (2024)



Conseil des académies canadiennes (2022)



### Légende

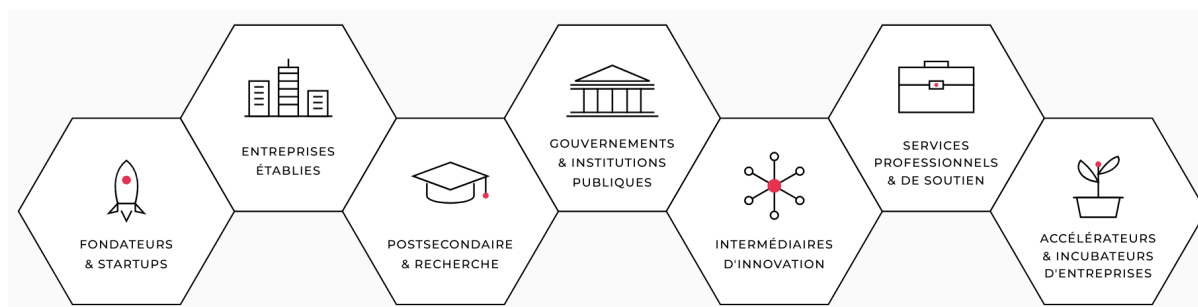
- **Fort** → Au-dessus de la moyenne/force relative
- **Modéré** → Performance mitigée, moyenne ou inégale
- **Faible** → Sous-performance constante
- Aucun signal** → Non évalué de manière significative dans ce cadre

Une note de franchise s'impose ici. Ces résultats sont très similaires aux évaluations précédentes des performances du Canada en matière d'innovation au fil du temps : le rapport Jenkins (2011), le rapport du Conseil consultatif sur la croissance économique (2016), le rapport Naylor (2017), les bulletins successifs du Conference Board du Canada, les évaluations du Conseil des académies canadiennes (2018, 2022, 2025) et celles de l'Information Technology and Innovation Foundation (2025). La persistance de ces défis constitue en soi une conclusion : cela signifie que les réponses apportées jusqu'à présent n'ont pas fonctionné. Parallèlement, les conditions émergentes décrites au point 1.2 changent fondamentalement la donne, et elles ne céderont pas face à des réponses lentes ou inadaptées à l'ampleur de la transformation en cours.

## 2.1 LE RÔLE ACTUEL DES AIE EN TANT QU'INTERMÉDIAIRES

Les écosystèmes d'innovation sont composés de multiples acteurs qui jouent des rôles distincts mais interconnectés dans le développement et la commercialisation de nouvelles idées et technologies. Bien que la structure spécifique varie d'une juridiction à l'autre, comme le montre la figure 2 et comme détaillé à l'annexe A, plusieurs groupes d'acteurs clés sont généralement présents.

### Figure 2 : Acteurs de l'écosystème d'innovation



Au Canada, les institutions intermédiaires les plus répandues dans l'écosystème d'innovation sont les AIE, des organisations de soutien structurées qui aident les entreprises en phase de démarrage et de croissance à renforcer leurs modèles d'affaires, à accélérer la commercialisation et à améliorer l'accès au capital et aux marchés. Alors que les incubateurs accompagnent traditionnellement les idées en phase de démarrage sur une période plus longue et que les accélérateurs gèrent des programmes limités dans le temps, basés sur des cohortes, avec un mentorat intensif et un accès au capital, les deux fonctionnent comme des intermédiaires. Aux fins de la présente étude, les AIE incluent également des modèles connexes tels que les studios de capital-risque, les pôles d'innovation sectoriels et les intermédiaires de commercialisation soutenus par les pouvoirs publics, dont la mission principale s'aligne sur le développement de projets.

Le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) du CNRC est le plus important programme fédéral de soutien à l'innovation des PME, avec plus de 250 conseillers en technologie industrielle fournissant des services de conseil et du financement aux entreprises technologiques en phase de démarrage à travers le pays. Le PARI et les AIE desservent souvent des populations qui se recoupent, et la relation de référence entre les deux constitue un élément essentiel mais insuffisamment coordonné de l'infrastructure de l'écosystème.

Les acteurs impliqués forment un réseau à plusieurs niveaux : des équipes fondatrices soutenues par les responsables de programme d'une AIE, des mentors, des investisseurs providentiels et des investisseurs en capital-risque (VC), des entreprises partenaires, des établissements d'enseignement supérieur et des bailleurs de fonds publics. Ce contexte systémique a fait des AIE des intermédiaires qui relient la recherche, les talents, les capitaux et les marchés. Traditionnellement, leur rôle est triple :

1. Réduire les risques liés aux phases de démarrage grâce à des programmes structurés, à la validation des projets et à l'accès à des réseaux professionnels.
2. Faciliter la préparation au financement, en aidant les entreprises à passer de l'idéation au financement d'amorçage et de croissance.

3. Jouer un rôle de bâtisseurs d'écosystèmes : rassembler les parties prenantes, favoriser la culture entrepreneuriale et ancrer les pôles d'innovation régionaux.

L'une des principales conclusions de ce rapport est de savoir si ce rôle traditionnel reste adapté à son objectif. Les résultats présentés à la section 3 et l'analyse de l'adéquation menée à la section 4 suggèrent que ce n'est pas le cas, et que la transformation nécessaire est de nature structurelle, et non pas progressive.

### **L'IA et l'évolution de l'économie du soutien aux start-ups**

L'intelligence artificielle ne change pas la donne de manière marginale ; elle fait disparaître la catégorie de produits pour laquelle les AIE ont été conçues. Un quart des bases de code livrées par Y Combinator dans sa promotion d'hiver 2025 étaient générées à 95 % par l'IA (Aibase News, 2026). Des outils tels que Cursor et Claude Code ont permis à un seul fondateur technique de construire en quelques semaines ce qui aurait autrefois nécessité une équipe pendant 10 mois. Des outils tels que Clay et Apollo automatisent la prospection et les ventes sortantes à grande échelle. Une entreprise en phase d'amorçage compte désormais en moyenne 6,2 employés détenant des parts, contre 10,3 en 2021 (Shad, 2025) ; 35 % des startups fondées en 2024 l'ont été par une seule personne (Carta, 2024) ; et l'appel à candidatures « Requests for Startups » actuel de Y Combinator recherche la première entreprise de 10 personnes évaluée à 100 milliards de dollars. Lorsqu'un fondateur peut créer, commercialiser et vendre avec trois personnes et une carte de crédit, la promesse d'une AIE d'aider à construire un produit minimum viable (MVP) n'est plus une proposition de valeur durable.

Étant donné que la plupart des entreprises de AIE se concentrent sur le développement technologique et qu'elles s'appuient sur de nombreuses sociétés de logiciels, les bouleversements sont particulièrement importants. Dans d'autres secteurs (par exemple, les biens de grande consommation, les sciences de la vie, etc.), l'IA continue d'accélérer le processus menant de l'idée à la mise en œuvre opérationnelle, ce qui met sous pression la proposition de valeur traditionnelle des entreprises de AIE.

Les implications vont bien au-delà du prototypage et des opérations. L'IA donne à une entreprise l'accès à des informations pratiques et spécifiques au contexte plus rapidement que ne peut le faire n'importe quel programme basé sur des cohortes, axé sur un programme d'études et culminant par une journée de démonstration. Au premier semestre 2024, les entreprises en série A comptaient en moyenne 15,6 employés – soit 16 % de moins qu'il y a cinq ans – tandis que le financement médian en série A a augmenté de 50 % pour atteindre 15 millions de dollars (Walker, Shad et Dowd, 2024). Les start-ups sont de plus en plus petites, mieux capitalisées et moins dépendantes des programmes structurés que les AIE proposaient traditionnellement.

Les AIE qui prospéreront seront celles qui se réinventeront en tant qu'infrastructure de l'écosystème : des courtiers côté demande mettant en relation les start-ups avec des clients payants, des laboratoires de deep tech fournissant des actifs physiques que l'IA ne peut reproduire, ou des plateformes dont les effets de réseau relationnels cumulés créent une valeur qu'aucun chatbot ne peut remplacer. Leur fonction traditionnelle de mécanisme de réduction des risques en phase de démarrage reste pertinente mais insuffisante. La question cruciale est de savoir si les AIE répondront à l'immense pression qui pèse sur leurs modèles économiques ou s'ils seront contournés par des fondateurs qui n'ont plus besoin de ce qu'ils offraient traditionnellement. C'est là l'objet de la présente étude.

## SECTION 3 : LE RÔLE DES AIE DANS LE SOUTIEN À LA COMPÉTITIVITÉ DU CANADA EN MATIÈRE D'INNOVATION

Cette étude a interrogé 27 leaders de l'innovation (13 canadiens et 14 internationaux) sur la manière dont les accélérateurs et les incubateurs d'entreprises peuvent mieux soutenir la compétitivité en matière d'innovation. Les résultats sont organisés en sept thèmes (voir figure 3). Les quatre premiers traitent du contexte culturel et structurel persistant dans lequel les entreprises canadiennes et leurs AIE doivent évoluer : une ambition modeste comme norme du système (Thème 1), des désavantages structurels sur le marché liés à la géographie et à la proximité des États-Unis (Thème 2), des marchés de capitaux peu enclins au risque (Thème 3) et un déficit de talents commerciaux qui freine les entreprises au-delà de la série A (Thème 4). Les trois thèmes suivants traitent de la transformation requise des AIE elles-mêmes : passer d'une approche axée sur l'offre à une médiation axée sur la demande (Thème 5), repenser les opérations vers la spécialisation et la responsabilisation (Thème 6), et construire le tissu conjonctif national et international qui permet à l'écosystème de fonctionner comme un système (Thème 7).

Les recommandations pratiques qui accompagnent chaque thème s'appuient sur les témoignages spécifiques des personnes interrogées et, le cas échéant, sont complétées par des études de cas internationales et des recherches externes supplémentaires. Elles ne se veulent pas une prescription exhaustive, mais des points de départ concrets pour les AIE et leurs dirigeants qui cherchent à renforcer la compétitivité du Canada en matière d'innovation.

### Figure 3 : Aperçu des sept thèmes

THÈME	CONCLUSION
<b>Le contexte auquel sont confrontés les fondateurs</b>	
<b>1. Des obstacles à l'ambition</b>	D'une manière générale, les fondateurs canadiens ont culturellement tendance à viser des objectifs de croissance moins élevés que ceux d'autres pays.
<b>2. L'attraction gravitationnelle</b>	Un marché dix fois plus petit que celui des États-Unis, mais doté de talents, de capitaux et de clients, attire systématiquement les start-ups vers le sud, qui finissent par s'y installer.
<b>3. Le fossé en matière de capitaux</b>	Les marchés de capitaux sont plus lents et plus modestes, et les entreprises connaissent davantage de succès auprès des investisseurs américains. Ce phénomène est systémique.
<b>4. Le chaînon manquant</b>	Le Canada forme des titulaires de doctorat, mais pas des leaders de la croissance, et le manque de talents commerciaux entraîne la délocalisation.
<b>Ce que les AIE doivent devenir</b>	
<b>5. De l'offre d'innovation à la demande du marché</b>	Le Canada n'a pas un problème d'innovation, mais un problème d'adoption. Les adoptants canadiens potentiels sont réfractaires au risque et nécessitent une nouvelle approche.
<b>6. Au-delà du générique</b>	De nombreuses AIE sont génériques et effectuent un travail similaire. En se concentrant sur les atouts régionaux, les AIE peuvent mieux cibler leurs efforts et le système peut être mieux coordonné.
<b>7. Ancrés localement, rayonnant mondialement</b>	Les entreprises et les dirigeants des AIE sont déconnectés au niveau national et agissent de manière ponctuelle à l'international. Des

## THÈME

## CONCLUSION

formes de connectivité plus relationnelles accélèrent les opportunités pour les AIE et leurs entreprises.

## THÈME 1 : LES OBSTACLES À L'AMBITION : INCITER LES FONDATEURS À VOIR PLUS GRAND, PLUS TÔT

« Je suis tout à fait satisfait de bâtir une entreprise de 30 à 40 millions de dollars. Je n'ai pas besoin d'être milliardaire. »

— PERSONNE INTERROGÉE

### LA TENSION

Le Canada produit des fondateurs à un rythme parmi les plus élevés du G7, mais trop d'entre eux visent le confort plutôt que le leadership mondial. Chaque intervention mentionnée dans ce rapport (capital, talents, accès au marché, programmes) est moins efficace lorsqu'elle est appliquée à des entreprises qui ne visent pas assez haut pour en tirer pleinement parti.

### CE QUI DOIT CHANGER

Remettre en question la taille du marché dès le départ. Faire de la « mondialisation » la stratégie par défaut, et non la voie réservée aux plus avancés. Mettre les fondateurs en relation avec des personnes ayant déjà développé des entreprises à grande échelle afin de stimuler davantage la croissance

Lorsqu'on leur a demandé comment les accélérateurs et les incubateurs d'entreprises pouvaient mieux soutenir la compétitivité du Canada en matière d'innovation, les personnes interrogées sont revenues, avec une cohérence frappante, sur une observation fondamentale concernant la disposition culturelle des fondateurs canadiens : ils sont plus modestes que ceux d'autres pays. Pour être clair, ce résultat ne suggère pas que tous les entrepreneurs canadiens manquent d'ambition. Le défi culturel est probablement renforcé par les conséquences d'autres forces structurelles, qui sont décrites plus en détail dans les thèmes 2 à 4.

Comme indiqué précédemment, le Canada se classe régulièrement dans le premier quartile des pays de l'OCDE en matière d'activité entrepreneuriale en phase de démarrage, et plusieurs régions – Toronto-Waterloo, Vancouver et Montréal – figurent parmi les 40 premières au niveau mondial (GEM, 2025 ; Startup Genome, 2025). Pourtant, la base entrepreneuriale se réduit. Seuls 1,3 Canadien sur 1 000 a créé une nouvelle entreprise en 2022, contre 3 sur 1 000 en 2000 ; soit environ 100 000 entrepreneurs de moins, malgré une population qui a augmenté de 10 millions d'habitants (BDC, 2023). Le classement du Canada au sein de l'OCDE en matière d'obstacles à l'entrepreneuriat s'est détérioré, passant de la 10e place en 1998 à la 26e en 2023 (Lammam, 2026).

L'objectif fixé par le gouvernement fédéral en 2017 de doubler le nombre d'entreprises à forte croissance pour atteindre 28 000 d'ici 2025 n'a pas été atteint ; le Canada en comptait 10 700 en 2020 (Lowey, 2024). La croissance des entreprises de taille moyenne est inférieure de 9 % à la tendance depuis 2021 (TD Economics, 2024). La tendance est constante : un fort dynamisme au démarrage, mais une faible capacité à passer à l'échelle supérieure.

Les conséquences sont directes. Le Leaders Fund (2025) a suivi 2 932 entreprises et a constaté que seulement 32,4 % des start-ups à fort potentiel lancées en 2024 avaient encore leur siège social au Canada, contre 67 % entre 2015 et 2019. Près de la moitié d'entre elles se sont délocalisées aux États-Unis. La perte d'entreprises à fort potentiel prive également la prochaine génération de modèles, de mentors et d'exemples qui nourrissent l'ambition, créant ainsi le cercle vicieux décrit dans la suite de ce thème.

Cette disposition culturelle est ressortie clairement des données issues des entretiens et a été décrite de diverses manières.

### **Le plafond de confort**

Les personnes interrogées ont indiqué que les fondateurs canadiens ont tendance à être moins enclins à rechercher la richesse extrême qu'au confort financier. Ce thème est illustré de manière poignante par une personne interrogée qui déclare : « Cela semble être culturel... beaucoup de gens à qui je parle et qui créent des entreprises... disent vouloir une vie confortable et sont parfaitement heureux de bâtir une entreprise de 30 à 40 millions de dollars. Ils ne veulent pas être milliardaires. » C'est ce que caractérisent le PDG de Shopify, Tobi Lütke, et la culture canadienne du « viser le bronze » (Lindzon, 2024). À un niveau plus concret, une autre personne interrogée a décrit cette culture comme le simple fait de remplacer un emploi : « Les fondateurs ne se projettent pas nécessairement dans la réussite de leur entreprise, mais considèrent plutôt qu'ils « possèdent un emploi » plutôt qu'une entreprise. Ils ont une entreprise qui génère des revenus avec une petite équipe, mais ils ne cherchent pas à bâtir quelque chose de très précieux très rapidement. » Une personne

interrogée a déclaré sans détour : « Nous sommes un pays qui veut de grandes entreprises, mais nous sommes légèrement allergiques à la création de richesse. »

Cela contraste fortement avec les mentalités d'autres pays. Un participant a comparé les mentalités américaines : « On enseigne aux Américains qu'ils peuvent devenir qui ils veulent dans la vie. C'est le genre d'arrogance qui rebute vraiment les Européens et les Canadiens, qui se disent : "Mais pour qui se prennent-ils ?" Mais le fait est que, si l'on répète cela assez longtemps et que l'on est prêt à parier sur l'intelligence américaine, alors parmi le grand nombre d'échecs, il y aura probablement des licornes. Les Canadiens devraient avoir plus de cran et reconnaître que nos concitoyens sont tout aussi intelligents. »

Certaines personnes interrogées ont noté une volonté générale chez les fondateurs de rester locaux ou de se développer à travers le Canada sans se soucier de pénétrer les marchés mondiaux. Une personne interrogée a bien résumé cela : « Nous nous concentrons sur notre propre cour. Cela semble être la tendance. C'est plus facile. » Les fondateurs qui interprètent le marché potentiel total comme limité au Canada restreignent considérablement le potentiel de croissance de leur entreprise et renforcent l'ambition modeste décrite ci-dessus.

Enfin, les fondateurs, en particulier les étudiants ou les chercheurs, ont souvent le désir de simplement faire des choses intéressantes, quel que soit le potentiel de profit. Une personne interrogée décrit un exemple précis : « Un gars construisait un distributeur de nourriture robotisé pour chats, et c'est ce qu'il voulait faire. C'était son rêve. En tant qu'accélérateur, je ne vais probablement pas le faire changer d'avis. » Cette dynamique est particulièrement évidente chez les chercheurs : « Le jour où la recherche est financée, c'est l'objectif. Ce qu'on fait ensuite de la propriété intellectuelle, ça ne les intéresse pas vraiment. » Cela a des conséquences importantes, car la recherche est une source majeure d'innovation, et le Canada est clairement un leader mondial, produisant environ 3,8 % des publications scientifiques mondiales, se classant 7<sup>e</sup> au niveau mondial (OCDE, 2023) et 4<sup>e</sup> au niveau mondial pour la conversion de laboratoires en start-ups (Startup Genome, 2024). Pourtant, le manque de commercialisation des brevets reste l'une des principales faiblesses du Canada en matière d'innovation.

Les conséquences sont visibles dans les résultats. Comme l'a dit l'une des personnes interrogées : « Nous n'avons tout simplement pas... de présence de marque. Si vous deviez citer la première entreprise du secteur X, le Canada n'y serait pas. Dans le secteur Y, le Canada n'est pas présent non plus. » Plusieurs personnes interrogées ont cité Shopify comme l'un des rares exemples de réussite d'une entreprise canadienne ayant atteint une envergure mondiale. Pour les entreprises prospères qui n'ont pas atteint cette envergure, les personnes interrogées ont décrit une dynamique auto-renforçante dans laquelle les sorties de capital créent de nouveaux investisseurs providentiels, mentors et fondateurs en série qui

normalisent l'ambition pour la prochaine génération. Cependant, « il existe des écarts suffisamment importants entre ces événements » au Canada pour que l'élan culturel ne se renforce jamais. Sur les marchés plus importants, « on trouve une plus grande densité de personnes ayant franchi le cap de la forte croissance », et malgré les nombreux échecs de start-ups, la présence d'entreprises au succès fulgurant alimente le discours selon lequel cela est à la fois possible et vaut la peine d'être poursuivi, créant ainsi une boucle de rétroaction positive pour l'activité entrepreneuriale (DEEP Centre, 2016).

### Redéfinir la norme

Plusieurs personnes interrogées ont mis en avant ce qui doit changer. L'une d'elles a fait valoir que « l'entrepreneuriat doit encourager davantage la prise de risques. Les Canadiens sont très soucieux de sécurité, et nous devons être plus audacieux... nous devons être extrêmement fiers des entrepreneurs et les célébrer. C'est le premier changement culturel qui doit s'opérer. » Une autre a insisté sur le fait que « en tant que pays, nous devons aller au-delà de la création scientifique ou de la recherche et commencer à célébrer la création de valeur commerciale et la génération de richesse. Et c'est un changement culturel difficile à opérer pour le Canada. » Un troisième a été direct quant à l'implication des AIE : « Il incombe à la start-up, au fondateur et à l'accélérateur ou à l'incubateur d'encourager nos entreprises à aller plus vite, à voir plus grand... nous devons également redéfinir les attentes et élargir l'état d'esprit de nos entreprises. »

Pour les AIE, cela a une implication fondamentale : les interventions structurelles sur le capital, l'accès au marché et les talents, aussi bien conçues soient-elles, seront inefficaces si elles sont appliquées à un système entrepreneurial qui est culturellement plus modeste qu'il ne devrait l'être. Les AIE se situent au tout premier tournant du parcours d'un fondateur, ce qui les place dans une position unique pour remettre en question ce statu quo. Comme l'a formulé l'une des personnes interrogées : « Pourquoi ne mettons-nous pas les gens au défi de penser à l'échelle mondiale dès le départ ? Il y a une stratégie à suivre ici... Quelle que soit votre idée, multipliez-la par 100, sinon c'est une vision de stand de limonade. »

### Recommandations pratiques pour les AIE

---

**Interrogez les fondateurs sur la taille du marché dès leur admission (R15).** Une personne interrogée a décrit comment un simple exercice aurait pu changer sa trajectoire : « Quelle taille d'entreprise souhaitez-vous ? Passons en revue les mécanismes. Quelles conditions devraient être réunies pour y parvenir ? » Les AIE devraient intégrer cette conversation à leur processus d'intégration standard, forçant les fondateurs à se demander si leur marché potentiel justifie l'effort et où se trouvent les opportunités de viser un marché plus vaste.

**Faire de la « mondialisation » la stratégie par défaut, et non une voie avancée (R15).** Une personne interrogée a été très claire : « Il existe une stratégie à suivre. Il suffit de la rendre accessible. Et il ne s'agit pas seulement de brosser un tableau, mais de leur donner les outils pour savoir comment s'organiser et à quoi leur équipe devra ressembler. » Les AIE devraient considérer l'orientation internationale comme un programme standard plutôt que comme une option spécialisée.

**Mettre les fondateurs en relation directe avec des personnes ayant déjà développé des entreprises à grande échelle (R23).** Une personne interrogée a souligné ce manque sans détour : « Quand je regarde la liste des coachs en croissance, je constate qu'elle est majoritairement composée de consultants indépendants. Ce que je ne vois pas, c'est une longue liste de mentors qui sont des PDG, en poste ou anciens, ayant mené des entreprises à 300, 400 ou 500 millions de dollars de chiffre d'affaires. » Les AIE devraient recruter des mentors ayant opéré à l'échelle à laquelle ils souhaitent que les fondateurs aspirent. Le contact avec des personnes qui y sont parvenues est l'antidote le plus direct à une culture qui ne croit pas que cela soit possible.

#### **Exemple international — Ginserv : tester la faisabilité du financement avant le premier pitch**

Girish Hiremath, directeur des opérations (COO) chez Ginserv Incubator à Bangalore, en Inde, a évoqué une pratique mise en œuvre avec les nouvelles entreprises de leur programme. L'un des piliers clés de l'accélérateur est d'accroître la capacité de financement d'une entreprise, ce qui crée une plateforme de croissance. L'une des premières réunions ou ateliers porte sur la « cartographie de la bancabilité », qui offre une occasion unique d'écouter et de remettre en question les attentes des fondateurs. Dirigé par des investisseurs, cet exercice de « cartographie de la bancabilité » oblige les fondateurs à se confronter aux écarts entre leurs ambitions actuelles et ce à quoi pourrait ressembler une expansion susceptible d'attirer les investisseurs en capital-risque, qui recherchent une échelle significative.

## **THÈME 2 : L'ATTRACTION GRAVITATIONNELLE : SURMONTER LES DÉSAVANTAGES STRUCTURELS DU MARCHÉ**

*« Quand vous avez un puits gravitationnel aussi puissant de capitaux, de personnes et de marché juste à côté de vous, il est tout simplement difficile d'essayer de s'en éloigner. »*

---

— PERSONNE INTERROGÉE

---

## LA TENSION

Le marché intérieur canadien représente un dixième de celui des États-Unis, et l'attraction exercée par les capitaux, les clients et les talents américains s'accroît à chaque étape de croissance. Une stratégie de développement qui privilégie d'abord le marché intérieur est en contradiction avec la réalité économique, mais laisser tous les projets prometteurs partir aux États-Unis n'est pas non plus une stratégie.

## CE QUI DOIT CHANGER

Mettre en place un soutien structuré à l'entrée sur le marché pour les juridictions cibles. Aider les fondateurs à concevoir des structures d'entreprise qui maintiennent le siège social au Canada. Créer une densité industrielle en reliant les régions adjacentes.

Vingt des personnes interrogées ont identifié un ensemble de contraintes structurelles – géographiques, démographiques et concurrentielles – qui rendent objectivement plus difficile la croissance des entreprises canadiennes, quelle que soit leur ambition. Si les thèmes 1 et 2 sont liés, ils ne constituent pas le même phénomène : même le fondateur le plus ambitieux est confronté à ces défis, et s'attaquer à l'un sans l'autre ne produira que des résultats incomplets. Chaque étape de croissance accroît la pression de délocalisation, souvent vers les États-Unis.

La contrainte la plus fréquemment citée est l'énorme asymétrie d'échelle avec les États-Unis. Une personne interrogée l'a qualifiée de « gravitationnelle » : « Nous sommes tout simplement dans une position difficile sur le plan géopolitique et du point de vue de l'industrie. Quand on a un puits de gravité aussi puissant en termes de capitaux, de main-d'œuvre et de marché juste à côté de soi, il est tout simplement difficile d'essayer de le surmonter. » Une entreprise canadienne desservant le marché intérieur s'adresse à un marché dix fois plus petit que celui de son voisin du sud. Une personne interrogée a décrit cette dynamique sans détour : « Si vous êtes motivé à rester au Canada, c'est un environnement difficile pour se développer. Et si vous êtes suffisamment motivé à vous développer au point de déménager, alors vous sortez de notre système, et nous vous perdons. »

Cette attraction s'exerce simultanément par de multiples canaux. Les clients sont plus accessibles aux États-Unis : « Nos fondateurs qui vendent aux États-Unis nous répètent sans cesse que c'est tout simplement plus facile. Les clients sont prêts à prendre des risques avec des entreprises en phase de démarrage. Alors qu'au Canada, il semble qu'il

faillie faire ses preuves aux États-Unis avant d'être considéré comme légitime. » Ainsi, lorsque les start-ups parviennent à s'imposer, c'est souvent en dehors du Canada : « Nous avons des entreprises dans notre cohorte que les entreprises canadiennes ne prennent pas en considération. Le gouvernement ne les prend pas en considération. Mais dès qu'elles franchissent la frontière vers les États-Unis, elles décrochent immédiatement des contrats. » Les talents suivent la même trajectoire. Une personne interrogée a décrit cette attraction en termes concrets : « Les personnes vraiment talentueuses sont attirées par les États-Unis, où la politique fiscale est avantageuse, les revenus sont plus élevés, les taux de change favorables et le coût de la vie comparable, voire meilleur. » Même les universités sont complices : une personne interrogée a indiqué que « les deux tiers de ses camarades de classe à l'université partent aux États-Unis pour trouver un emploi après l'obtention de leur diplôme », et que les universités encouragent activement cette tendance car cela améliore leurs statistiques de placement.

# 66 %

## **En chiffres – La fuite des cerveaux : 66 % de départs, un salaire deux fois plus élevé et une décision rationnelle**

L'étude de l'Université Brock / Munk School a suivi 3 162 profils LinkedIn de diplômés canadiens en STIM et a révélé que 66 % des diplômés en génie logiciel de l'Université de Waterloo travaillent désormais hors du Canada, en grande majorité aux États-Unis. L'écart salarial est flagrant : les stages coopératifs aux États-Unis sont rémunérés 49,40 \$ US/heure, tandis que les stages coopératifs au Canada sont rémunérés 25,40 \$ CA/heure. Microsoft, Google, Facebook et Amazon sont les principaux employeurs qui attirent les talents. Ces diplômés réagissent de manière rationnelle face à un écart de rémunération de 2 pour 1. Le Leaders Fund, qui a publié des rapports sur l'exode des fondateurs du Canada, réalise 70 % de ses financements aux États-Unis et en Israël.

La dynamique de délocalisation est souvent progressive plutôt que soudaine. Une personne interrogée a décrit un schéma qui se répète : « Vous [embauchez] un nouveau PDG qui a travaillé, disons, à Dallas. Et avant même de vous en rendre compte, vous recrutez un directeur des recettes qui est un de ses amis de Dallas. Tout à coup, tous vos cadres sont basés à Dallas. La plupart de vos clients se trouvent aux États-Unis. La majeure partie de votre capital se trouve aux États-Unis. Finalement, on en vient à se demander : « Pourquoi sommes-nous implantés ici, au Canada ? » Le Canada investit massivement dans la création d'entreprises et la formation de talents, puis les perd au moment où elles prennent

de l'ampleur. Comme l'a dit une personne interrogée : « Le gouvernement investit beaucoup. Nous leur offrons toute la formation, nous les aidons à bâtir quelque chose de solide, et dès que nous pourrions en tirer profit, ils partent. » Le Leaders Fund (2025) a constaté que seulement 32,4 % des entreprises à fort potentiel dirigées par des Canadiens en 2024 avaient leur siège social au Canada, contre 67 % entre 2015 et 2019.

Ces défis sont aggravés par la géographie physique du Canada. Une personne interrogée l'a illustré de manière frappante : « Nous formons une minuscule bande de 5 000 kilomètres de long. Et c'est difficile de rassembler tout le monde. Nous opérons en poches, comparé à un Austin, un New York ou un Los Angeles. » L'écart de densité est frappant : le comté de Los Angeles à lui seul compte environ 10 millions d'habitants, un PIB supérieur à 1 000 milliards de dollars américains et un PIB par habitant supérieur à 100 000 dollars. La région du Grand Toronto (la plus grande agglomération du Canada) compte 7 millions d'habitants, un PIB d'environ 420 milliards de dollars américains et un PIB par habitant d'environ 60 000 dollars américains. Les États-Unis comptent quatre villes plus peuplées que Toronto, 14 villes avec un PIB total plus élevé et environ 130 villes avec un PIB par habitant plus élevé. Aux États-Unis, il existe des défis régionaux similaires à ceux du Canada, mais les problèmes de densité liés aux marchés, à l'industrie, aux talents, à l'accès au capital, etc., sont loin d'être aussi prononcés. Au Canada, il existe un problème structurel évident de densité : « Nous n'avons pas une forte densité de clients précurseurs. Il y a des défis géographiques... vos clients sont donc susceptibles d'être éloignés de vous. Cela ralentit la mise sur le marché d'une entreprise. »

Les personnes interrogées à l'international ont confirmé qu'il ne s'agissait pas d'un défi propre au Canada. L'une d'elles a fait remarquer avec pertinence : « Ce n'est pas un problème canadien. C'est un problème "non-San Francisco". C'est ce que j'ai constaté en discutant avec des gens en Allemagne, au Botswana, à Taïwan, à Miami, dans le Michigan et au Chili. Tous ont le même problème. » Une personne interrogée basée au Royaume-Uni a décrit l'attrait de Londres en des termes étonnamment similaires : « C'est un immense trou noir. Il aspire tout vers lui. 80 % de l'écosystème d'innovation britannique se trouve à Londres. » Cependant, il a ajouté qu'une fois que les entreprises britanniques, même celles basées à Londres, atteignent une taille significative, beaucoup « partent pour la Silicon Valley », tout comme les entreprises canadiennes.

### **Modèle international – La Suède : comment la Suède a bâti un écosystème de start-ups que la gravité n'a pas pu lui voler**

Avec une population d'environ 10,5 millions d'habitants — soit environ les deux tiers de celle de l'Ontario — les fondateurs suédois n'ont eu d'autre choix que de se tourner vers le monde dès le premier jour (Ritchie, 2026 ; Gouvernement de l'Ontario, 2025). Le

tournant s'est produit au début des années 1990, lorsqu'une grave crise financière a contraint le gouvernement à prendre une série de décisions politiques délibérées : les monopoles publics dans les télécommunications et l'électricité ont été déréglementés respectivement en 1993 et 1996 (Trésor français, 2012 ; Nations Encyclopedia, s.d. ; Lundgren, 2010) ; le taux d'imposition des sociétés a été réduit à 30 % , soit près de la moitié du taux légal précédent (Agell et al., 1995) ; et la réforme « Home PC », introduite en 1997, a subventionné l'accès au haut débit et l'achat d'ordinateurs personnels dans presque tous les foyers, dans le but de mettre un ordinateur dans chaque maison (The Local, 2010). Cette politique est considérée par des entrepreneurs tels que Sebastian Siemiatkowski, de Klarna — qui a commencé à coder à l'âge de 16 ans sur un ordinateur que sa mère avait acheté le lendemain de l'annonce de la réforme — comme le fondement de ce qui a suivi (Taipei Times, 2021 ; Daily Scandinavian, 2021).

Spotify, Skype, Klarna et Minecraft ont vu le jour grâce à cette infrastructure. Stockholm compte désormais le plus grand nombre d'unicorns par habitant de toutes les villes du monde en dehors de la Silicon Valley (Fortune, 2026). La Suède génère 20 start-ups pour 1 000 employés, contre seulement cinq aux États-Unis, selon les données de l'OCDE (Semuels, 2017). En 2024, les start-ups suédoises ont levé 2,4 milliards d'euros de capital-risque, dans un pays dont la population est à peu près équivalente à celle d'une province canadienne de taille moyenne (Business Sweden, 2025). La Suède est en tête de l'Europe en termes de licornes par habitant et produit plus d'entreprises valant un milliard de dollars par habitant que n'importe quelle ville à l'exception de la Silicon Valley (Silicon Continent, 2026 ; Sweden.se, 2026).

La Suède n'a pas surmonté la contrainte liée à sa taille en espérant qu'elle disparaisse. Elle a fait une série de choix politiques délibérés et cumulatifs en période de crise, et la densité s'en est suivie.

Plusieurs personnes interrogées ont fait remarquer que les entreprises de logiciels sont moins freinées par ces défis liés à la gravité, car leurs clients peuvent être répartis géographiquement. D'autres ont fait valoir que l'acquisition de clients, qu'ils soient nationaux ou non, est le facteur clé de succès et que, en fin de compte, les utilisateurs nationaux ne constituent peut-être même pas le bon marché. Une personne interrogée a expliqué comment les start-ups indiennes ont constaté que « le marché national n'avait peut-être pas la maturité opérationnelle nécessaire pour absorber le type d'apport technologique [que leurs entreprises fournissent] ; dès le premier jour, nous avons donc envisagé de cibler des entreprises internationales ».

Pour les AIE, ce thème signifie que les contraintes structurelles du marché doivent être considérées comme des paramètres de conception, et non comme des excuses, et que soutenir une stratégie de développement axée en priorité sur le marché national peut aller à l'encontre de la réalité économique. Au contraire, les AIE devraient fonder leur soutien sur l'hypothèse que les fondateurs devront accéder très tôt à des marchés au-delà de leur région, et devraient faciliter ce processus autant que possible.

## Recommandations pratiques pour les AIE

### Mettre en place un soutien structuré à l'entrée sur les marchés des juridictions cibles (R16).

Un participant a expliqué comment une simple adhésion de 400 \$ à une association britannique spécialisée dans les technologies de la santé lui avait donné accès à des informations commerciales sur des entreprises partenaires potentielles à Hong Kong, ce qui s'est avéré très fructueux pour sa start-up. Il a fait remarquer que la valeur équivalente de ces informations n'avait « jamais été fournie par le gouvernement canadien, nos services commerciaux et d'exportation, ni par aucune de nos groupes sectoriels ». Les infrastructures nécessaires à ces renseignements et réseaux mondiaux existent (par exemple par l'intermédiaire de la Commission canadienne du commerce, d'Exportation et développement Canada, du PARI du CNRC, des agences provinciales et, dans certains cas, locales). Les AIE peuvent jouer un rôle en adaptant et en exploitant ces ressources en fonction des besoins de l'entreprise, selon son contexte (par exemple, réduire les obstacles à l'expansion transfrontalière, accéder aux acheteurs clés du marché, etc.). Cela inclut le développement de ressources pratiques et spécifiques à chaque juridiction (par exemple, navigation réglementaire, cartographie du paysage des acheteurs, conseils fiscaux) et, dans la mesure du possible, leur ciblage sur un secteur (par exemple, l'Indonésie pour les entreprises de santé numérique en phase de démarrage à la recherche de projets pilotes rémunérés). Cela peut également inclure le soutien aux visites physiques avec hiérarchisation des activités, les réseaux relationnels (le cas échéant, voir la recommandation 2 du thème 7), etc. Si la valeur de curation des AIE canadiens est particulièrement élevée, il y aura une incitation accrue à rester au Canada.

### Exemples internationaux — Présence sur le terrain : comment les AIE ancrent les fondateurs à l'étranger

La plupart des personnes interrogées issues d'accélérateurs et d'incubateurs internationaux étaient présentes dans d'autres juridictions mondiales. Dans certains cas, les AIE disposaient de personnel rémunéré (parfois avec un financement public de contrepartie) chargé d'identifier les besoins internationaux et les offres potentielles auprès

des entreprises de leur cohorte. Pour Basel Area Business & Innovation, l'accélérateur cherchant à identifier les entreprises biotechnologiques en phase de démarrage les plus prometteuses, ces personnes devaient posséder une expertise technique et opérationnelle approfondie en biotechnologie, tandis que d'autres avaient une expertise moins sectorielle. Dans certains cas, les AIE disposaient de ressources pour faciliter « l'atterrissage en douceur » de leurs start-ups dans des juridictions internationales. Ces initiatives sont principalement négociées avec d'autres AIE internationaux, des ambassades ou des entités gouvernementales, ou par le biais d'accords bilatéraux visant à accroître les chances d'accès au marché grâce à des connexions et à la promotion croisée. Les plateformes nationales peuvent également favoriser la connectivité entre les écosystèmes d'innovation. Par exemple, SourceLink est une organisation nationale basée aux États-Unis regroupant 200 entités dotées de pôles régionaux, dont l'objectif est de faciliter l'accès et d'assurer la cohérence pour les fondateurs qui créent des start-ups ou cherchent à s'implanter dans d'autres juridictions américaines. Ce réseau collectif s'appuie sur une solide infrastructure technologique qui permet le partage d'informations et de données entre tous les nœuds, y compris lors de réunions nationales, ce qui génère des connaissances au niveau du système. Au Canada, DMZ Enterprise met en place un réseau mondialement connecté d'entreprises et d'expertise avec une ambition similaire. Les AIE qui offrent de manière proactive un accès à des juridictions mondiales jouent un rôle catalyseur majeur pour l'innovation et créent un point d'ancrage permettant de rester au Canada tout au long de la croissance internationale.

**Aider les fondateurs à concevoir des structures qui maintiennent les entreprises ancrées au Canada (R17).** Une personne interrogée a décrit un modèle spécifique : une entreprise canadienne « a créé une structure qui lui a permis d'embaucher des cadres basés aux États-Unis, mais en leur imposant de venir au Canada une fois par mois pour que le siège social de l'entreprise reste ici. Nous avons mis au point un modèle hybride qui leur a permis de connaître un véritable succès. » Les AIE devraient aider activement les fondateurs à concevoir des organisations qui accèdent aux talents et aux clients mondiaux sans se délocaliser complètement, en traitant cela comme un défi de conception standard plutôt que comme un cas exceptionnel.

### **Exemple international — Bâle : densité industrielle grâce aux règles d'enregistrement des sociétés**

Frank Kumli, ancien responsable de l'innovation et de l'entrepreneuriat chez Basel Area Business & Innovation en Suisse, a donné un exemple illustrant comment la concentration

de grandes entreprises pharmaceutiques mondiales ayant leur siège à Bâle attire les adoptants du marché local, les investisseurs stratégiques, les talents, les mentors, etc. Le succès des accélérateurs et des incubateurs en a fait un pôle d'attraction mondial pour les innovateurs ; cependant, l'une des conditions de participation est que l'entreprise soit constituée en Suisse. Cela constitue un cas unique où les atouts régionaux ont été mis à profit pour attirer de grandes entreprises, plutôt que de devoir les protéger contre leur départ. Ce passage de la « défense à l'attaque » pourrait constituer une stratégie pour les AIE et les décideurs politiques afin d'attirer des entreprises excellentes et évolutives, en particulier lorsqu'il est associé au thème 7.

**Faciliter la connectivité entre les régions canadiennes adjacentes pour « créer » de la densité (R18).** La géographie du Canada fait que les régions individuelles ne disposent pas de la masse critique des grands marchés. Mais comme l'a fait remarquer une personne interrogée, des régions comme Edmonton et Calgary sont « suffisamment proches pour que, si nous facilitons la connectivité, cela soit plus significatif pour les deux et qu'elles agissent davantage comme une région de 3,5 millions d'habitants [plutôt que comme deux petites régions] ». Un autre exemple similaire est celui de Volta Effect, dont l'objectif explicite est de dynamiser la communauté du développement des entreprises dans tout le Canada atlantique plutôt que de se concentrer uniquement au niveau local ou provincial. Un autre exemple concerne la densification sectorielle plutôt que géographique. Plusieurs régions souhaitent tirer parti de l'expertise locale pour accueillir des sessions du Creative Destruction Lab sur le développement d'entreprises dans le domaine quantique. Une collaboration entre les universités de Toronto et de Sherbrooke a créé un avantage mutuel : une cohorte unique et plus solide d'entreprises a été recrutée, et les mentors les plus qualifiés ont été sélectionnés dans les deux régions, ce qui a permis d'offrir un programme plus solide qui n'aurait pas pu être réalisé si les deux universités avaient agi séparément. Au minimum, les AIE, en particulier dans les régions adjacentes, devraient délibérément se connecter en partageant des entreprises lorsque cela est possible, en co-organisant des événements et en se recommandant mutuellement des start-ups, afin de créer la densité que la géographie ne fournit pas naturellement.

### **THÈME 3 : LE FOSSÉ DU CAPITAL : UN CAPITAL TROP PRUDENT AU DÉBUT ET TROP ABSENT À LA FIN**

« *Nous avons contacté 40 sociétés de capital-risque canadiennes, et aucune n'a voulu nous soutenir. Nous nous*

*sommes alors tournés vers le marché américain et avons obtenu un financement en moins de deux mois. »*

— PERSONNE INTERROGÉE

## LA TENSION

L'écosystème canadien du capital-risque est systématiquement en décalage avec les entreprises en phase de croissance : il est averse au risque au stade précoce et insuffisant au stade de la croissance. Le sous-financement au stade précoce déclenche une cascade de problèmes où les fondateurs perdent le contrôle, se font racheter prématurément ou déménagent là où se trouve le capital. Le cercle vertueux s'interrompt à mesure que les entreprises mûrissent.

## CE QUI DOIT CHANGER

Privilégier l'adhésion des clients plutôt qu'une levée de fonds prématurée. Établir des relations directes et ciblées avec les investisseurs. Utiliser les données collectives de la AIE pour plaider haut et fort en faveur d'une réforme de l'écosystème du capital.

L'état de l'écosystème canadien du capital-risque et du capital de croissance vient aggraver les défis liés aux deux thèmes précédents. Dans l'ensemble, il s'est considérablement développé (passant d'environ 2,5 milliards de dollars en 2010 à un pic d'environ 14 milliards de dollars en 2021, avant de se stabiliser à 8 milliards de dollars en 2025) (CVCA, 2025 ; OCDE, 2025). Un soutien gouvernemental important a favorisé cette croissance (par exemple, le Plan d'action sur le capital de risque 2013-2016, doté de 390 millions de dollars, l'Initiative catalyseur de capital de risque (VCCI) en 2017 et 2021, dotée respectivement de 371 millions et 450 millions de dollars, et la prolongation d'un milliard de dollars annoncée dans le budget 2025, rebaptisée Initiative de catalyseur de capital de risque et de croissance (VGCCI)). Malgré cette amélioration au fil du temps, le Conference Board du Canada (2024) n'attribue toujours qu'une note « C » au capital-risque canadien, contre un « D » auparavant. Cela s'explique en partie par des défis structurels persistants, mais aussi par des tendances perverses. Par exemple, 2025 a été la pire année pour la levée de fonds de capital-risque au Canada depuis 2016, avec zéro introduction en bourse, seulement 29 sorties totalisant 358 millions de dollars – une baisse significative depuis 2021 – et les investissements en phase d'amorçage et de préamorçage retombant aux niveaux de 2020 (CVCA, 2025). L'intensité du capital-risque est passée de près de 0,5 % du PIB en 2022 à 0,2 % en 2024, et des contraintes importantes persistent : un vivier de financement insuffisant (Scott 2026), un

accès plus lent au capital (NACO-Startup Genome 2026) et les difficultés actuelles des sociétés de capital-risque à lever des fonds (RBCx 2025).

Dix-huit des 27 personnes interrogées, réparties à parts égales entre des voix canadiennes et internationales, ont décrit une tendance à l'aversion au risque des investisseurs, un sous-financement des entreprises en phase de démarrage et un manque de capitaux pour la phase de croissance, qui, ensemble, poussent les entreprises canadiennes vers des investisseurs étrangers et, à terme, hors du pays.

**2025 a été la pire année pour la levée de fonds en capital-risque au Canada depuis 2016. Aucune introduction en bourse. Seulement 29 sorties pour une valeur de 358 millions de dollars (une baisse significative depuis 2021). Les investissements en pré-amorçage et en amorçage sont retombés aux niveaux de 2020 (CVCA, 2025).**

Le problème le plus souvent évoqué est l'écart en matière de tolérance au risque. L'un des participants a raconté que sa précédente start-up « avait contacté une quarantaine de sociétés de capital-risque canadiennes. Personne ne voulait s'intéresser à nous. Nous nous sommes alors tournés vers le marché américain et avons obtenu un financement en l'espace de deux mois ». Un autre a décrit ce phénomène de manière plus générale : « Les sociétés de capital-risque canadiennes [...] voulaient voir davantage de résultats concrets. Elles refusaient d'investir dans un projet qui en était encore à un stade un peu trop conceptuel. Il y avait une aversion au risque, et on entendait cela sans cesse. » Un rapport de la National Angel Capital Organization (NACO) et de Startup Genome (2026) confirme ce point de vue, soulignant que des tours de table d'amorçage plus modestes et plus lents se répercutent sur l'écosystème des start-ups, entraînant une diminution du nombre d'entreprises en phase de croissance, un manque à gagner d'environ 133 000 emplois dans les start-ups et une perte de valeur estimée à 66 milliards de dollars américains.

Un vétéran de la Silicon Valley qui a contribué à bâtir les débuts de l'écosystème du capital-risque a quantifié le contraste : « Aux États-Unis, les investissements dans les nouvelles start-ups s'élevaient à 209 milliards de dollars en 2022. Ils s'élèvent aujourd'hui à 270 milliards de dollars par an. Les Américains investissent dans tout et tout le monde. » En dehors de la Silicon Valley, le problème se manifeste par « un manque de fonds et des conditions trop exigeantes. Et ce que cela signifie réellement, c'est qu'ils ne peuvent pas aller assez loin, assez vite pour mener à bien leur projet. Ils sont donc saignés à blanc. »

**Modèle international – La French Tech : comment une architecture publique a mobilisé 13**

### milliards d'euros de capitaux privés

En 2013, la France a lancé La French Tech non pas comme un programme de subventions, mais comme un acte délibéré de conception institutionnelle (Bpifrance, 2023). La Mission French Tech a été créée pour catalyser le soutien du gouvernement à l'écosystème technologique français, en coordonnant les politiques entre les ministères, tandis que Bpifrance, la banque publique d'investissement de l'État, servait de moteur financier (TechInformed, 2024). Le modèle était explicitement systémique : entre 2013 et 2023, Bpifrance a investi 10,5 milliards d'euros en capital-risque, dont 44 % directement dans 500 start-ups et 56 % souscrits à 180 fonds de capital-risque qui ont levé 32 milliards d'euros et investi 17,4 milliards d'euros dans 3 000 entreprises (Bpifrance, 2025). Les deux tiers des fonds de capital-risque en France qui ont levé des fonds auprès d'investisseurs institutionnels bénéficient également du soutien de Bpifrance, et plus de 80 % des fonds partenaires interrogés indiquent que les investissements de Bpifrance leur ont permis d'atteindre leur objectif de taille de fonds et ont déclenché d'autres souscriptions (Bpifrance, 2025). Les résultats se sont accumulés : les start-ups françaises ont levé environ 1 milliard d'euros en 2013 ; en 2023, ce chiffre était passé à 8,3 milliards d'euros, bien qu'il ait atteint un pic de 13,5 milliards d'euros en 2022 (Bpifrance, 2025 ; TechCrunch, 2025). Le président Macron s'était fixé pour objectif d'atteindre 25 licornes d'ici 2025, et la France l'a dépassé avec trois ans d'avance en janvier 2022 avec sa 25e licorne, Exotec (Bloomberg Línea, 2022 ; France 24, 2022). Surtout, le modèle s'est avéré auto-liquidable dans la bonne direction : la part du Fonds National d'Amorçage de Bpifrance dans les fonds de capital-risque en phase d'amorçage est passée de 48 % entre 2011 et 2016 à 38 % entre 2016 et 2021, à mesure que les capitaux privés et internationaux comblaient l'espace qu'il avait ouvert (French Tech Journal, 2021 ; OCDE, 2025). La France ne s'est pas contentée de réduire les risques liés aux investissements de démarrage ; elle a mis en place l'infrastructure institutionnelle permettant aux capitaux privés de circuler à grande échelle. Le renouvellement du VGCCI canadien, doté d'un milliard de dollars, témoigne d'une intention similaire (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2026). La question la plus difficile est de savoir si le Canada saura adapter son architecture institutionnelle à cette ambition.

Les conséquences du sous-financement des entreprises en phase de démarrage sont structurelles, et pas seulement financières. Une personne interrogée a expliqué comment un capital initial insuffisant érode le contrôle des fondateurs au fil du temps : « Le sous-financement à la phase de démarrage est important par rapport à presque toutes les autres juridictions. Avec le déséquilibre fondamental des capitaux au Canada, c'est ainsi que l'on perd le contrôle de ses entreprises. » Une autre personne interrogée a décrit l'effet en aval : « Nous ne disposons pas au Canada d'un système solide permettant d'assurer un continuum de capitaux pour offrir des sorties à d'autres entreprises canadiennes.

Généralement, l'activité en aval consiste à céder à une entreprise américaine. Elles atteignent une certaine taille et connaissent un succès [relatif]... Le cercle vertueux se brise à mesure que les entreprises arrivent à maturité. »

Le fossé ne se limite pas aux premières phases. Plusieurs personnes interrogées ont identifié une absence spécifique de capitaux pour la phase de croissance, les tours de financement de séries C et D, qui permettent aux entreprises de se développer à l'échelle mondiale. L'une d'elles a décrit cela comme une question d'oxygène : « Apporter de l'oxygène dans la pièce, c'est-à-dire des liquidités, signifie que lorsque vous êtes en phase de croissance, vous ne pouvez pas dégager un flux de trésorerie positif tout au long de ce parcours de développement. Et nous ne disposons pas de beaucoup de bons fonds de croissance capables de soutenir les entreprises qui se lancent mais qui pourraient se développer. » Un autre a mis en avant le niveau institutionnel : « Nous n'avons pas trouvé le moyen, dans nos stratégies de portefeuille pour nos fonds de pension, de permettre à ceux-ci d'agir en tant qu'investisseurs activistes ou de se regrouper efficacement afin que ces phases de croissance puissent véritablement commencer à prendre de l'ampleur. »

En pratique, cela signifie que les entreprises canadiennes sont systématiquement sous-capitalisées par rapport à leurs concurrents mondiaux (NACO, 2026), et ce sous-financement déclenche une cascade de conséquences : perte de capitaux propres, perte de contrôle, délocalisation vers les lieux où se trouve le capital, et finalement perte de l'entreprise au profit des marchés étrangers. Il existe une opportunité majeure d'influencer le financement de 1 milliard de dollars de la VGCCI prévu dans le budget 2025 du Canada et la capitalisation supplémentaire de 750 millions de dollars destinée aux entreprises en phase de croissance précoce ; les points de vue divergent, la NACO recommandant 450 millions de dollars pour des fonds de contrepartie et 200 millions de dollars pour les infrastructures de démarrage, tandis que l'Association canadienne du capital-risque et du capital-investissement (CVCA) plaide en faveur de capitaux de croissance de série B+.

Pour les AIE, répondre aux besoins d'accès au capital de leurs entreprises est une fonction première qui mérite des solutions plus nombreuses et innovantes. Si la réforme de l'écosystème d'investissement canadien est en grande partie un défi systémique, les AIE ont un rôle à jouer tant sur le plan pratique que sur celui de la défense des intérêts.

### Recommandations pratiques pour les AIE

---

**Établir des relations directes et ciblées avec les investisseurs (R13, R19).** Une personne interrogée a clairement décrit le rôle des AIE : « Préparer une start-up à l'investissement, quelle que soit la forme que cela prend, puis établir les liens concrets avec un réseau d'investisseurs prêts à signer des chèques. » Mais les personnes interrogées ont averti que

le chemin vers ces investisseurs doit être aussi soigneusement tracé que possible, plutôt que de simplement « tout jeter en vrac » sur la communauté des investisseurs. Cela exige que les AIE aient une certaine connaissance de la communauté des investisseurs au Canada et à l'étranger, qu'ils soient capables de mettre efficacement en relation de bonnes entreprises avec des investisseurs dont les intérêts correspondent, et qu'ils y consacrent des ressources.

### **Exemple international – L'accélérateur biotechnologique de Bâle : rendre les entreprises investissables dès leur conception**

Frank Kumli, ancien responsable de l'innovation et de l'entrepreneuriat chez Basel Area Business & Innovation en Suisse, a décrit la stratégie de l'accélérateur biotechnologique de Bâle comme « reposant sur un parcours majeur de mise sur le marché ou de mise à l'échelle en interface avec les grandes entreprises pharmaceutiques ». Les candidats sont soumis à une sélection rigoureuse, même si le programme accepte des entreprises en phase de démarrage. Le programme est très structuré et s'articule autour de trois piliers clés visant à rendre les projets « investissables », ce qui sert d'indicateur de performance clé. Il explique : « Ce que les investisseurs veulent voir, c'est une stratégie, les bonnes données cliniques et les bonnes personnes », soulignant que de nombreux experts issus de grandes entreprises rejoignent ces start-ups pour renforcer leur crédibilité. « Lorsque vous présentez aux investisseurs une start-up où vous avez un cadre supérieur de Roche, un cadre supérieur de Novartis, ainsi que les jeunes fondateurs, cela fonctionne bien. » L'approche ciblée et rigoureuse axée sur les projets investissables dans cet exemple attire les investisseurs en biotechnologie et crée de nombreuses opportunités pour développer leurs projets avec les investisseurs.

**Utiliser les données collectives pour plaider haut et fort en faveur d'une réforme de l'écosystème du capital (R10, R12).** Dans le prolongement de la recommandation précédente, cela pourrait être catalysé par le partage collectif des données. Une personne interrogée l'a exprimé sans détour : « Les AIE ont un rôle énorme à jouer pour mettre en lumière à quel point il est difficile de rester à jour. En tant que secteur, pourquoi ne pouvons-nous pas partager à quoi ressemble notre flux de transactions ?... Je sais que c'est un refrain éculé, mais nous devons le répéter encore plus fort et trouver des idées pour remédier à cela. » Les AIE détiennent collectivement de nombreuses données sur le nombre de leurs sociétés en portefeuille qui recherchent des capitaux, gagnent du terrain, sont prêtes à se développer et montrent des signes d'attraction vers d'autres juridictions (conformément au thème 2), etc. Ces données, agrégées et présentées clairement, constituent un puissant outil de sensibilisation pour les investisseurs canadiens (et

internationaux), ainsi qu'un outil politique susceptible de favoriser la participation des fonds de pension, la réforme des options sur actions, la création de fonds de croissance, l'évolution des normes de syndication et d'autres changements systémiques ou politiques.

### **Privilégier l'adhésion des clients plutôt qu'une levée de fonds prématurée (R7, R9).**

Plusieurs personnes interrogées ont décrit comment la recherche prématurée de capitaux détruit les entreprises. L'une d'elles a été sans détour : « Si vous obtenez l'argent alors que vous n'êtes pas prêt, vous allez le gaspiller au cours des 12 premiers mois, et vous vous retrouverez dans la vallée de la mort. » Une autre a décrit une meilleure séquence : « D'abord, elles devraient trouver des clients. S'ils pénètrent un marché plus vaste dès le départ, cela signifie qu'ils ont une mentalité de croissance, et alors l'argent des investisseurs viendra. » Il existe un risque réel qu'une levée de fonds trop précoce crée des « entreprises zombies » qui, bien que capitalisées, manquent d'une compréhension suffisante de l'adéquation produit-marché pour être compétitives sur le marché, ou, pour les entreprises en phase avancée, qui auraient pu et dû sortir du marché depuis longtemps (McLauchlan, 2024). Une personne interrogée a décrit sans détour les conséquences d'une telle inversion de séquence : « Un jeune entrepreneur avait participé à 71 concours de pitches, et son incubateur lui a dit qu'il devait en faire 200 de plus avant de pouvoir espérer obtenir un financement. Je lui ai demandé : "Un financement pour quoi faire ? Combien de clients avez-vous ?" Et il m'a répondu : "Je suis trop occupé à participer à des concours de pitches pour trouver des clients." »

Les AIE devraient mettre davantage l'accent sur l'évaluation de la réussite des programmes en fonction de la découverte de clients, des lettres d'intention et des premiers revenus pour débloquer les présentations aux investisseurs. Ce faisant, ils aident les entreprises à tester leurs modèles économiques sur le terrain, soit en échouant rapidement pour éviter de devenir une entreprise « zombie », soit en démontrant une traction suffisante pour réduire le risque d'investissement en vue de futures levées de fonds. Comme l'a indiqué un autre participant à l'entretien, les équipes sont évaluées tous les 90 jours selon une grille d'évaluation axée sur le marché : « Si vous n'avez pas de clients payants dans les 12 semaines, c'est qu'il y a un problème. » Les fondateurs méritant une prise de participation sont déjà confrontés à des désavantages structurels tant pour gagner la traction client que pour lever des fonds en phase de démarrage ; les AIE doivent donc accorder une attention particulière à ces fondateurs s'ils décident de suivre cette recommandation.

#### **Exemple international – Plug and Play : 500 entreprises comme proposition de valeur**

Alireza Masrour, associé général chez Plug and Play, a expliqué que l'ensemble de leur proposition de valeur repose sur l'exploitation de leur portée mondiale et de leurs relations

avec les grandes entreprises afin de mettre en relation des startups, quel que soit leur stade de développement, avec des clients internationaux potentiels et de leur apporter un soutien en matière de programmation. Cet écosystème mondial peut générer des contrats substantiels pour les startups, ce qui les rend beaucoup plus attractives pour les investisseurs et mieux positionnées pour se développer. Il déclare : « Nous examinons en moyenne 30 000 startups par an. Nous ne touchons pas à leur tableau de capitalisation. Nous ne demandons rien. Nous laissons les plus de 500 grandes entreprises mondiales avec lesquelles nous travaillons décider quelles offres de start-ups sont pertinentes. Un vivier d'environ 3 000 start-ups bénéficie ainsi d'une forte traction . Et parmi celles-ci, nous investissons dans 200 à 300. Donc, quand je parle d'une approche axée sur le client, c'est très simple. »

#### **THÈME 4 : LE MAILLON MANQUANT : COMBLER LE DÉFICIT DE TALENTS COMMERCIAUX ET DE CAPACITÉS DE CROISSANCE**

*« Nous passons beaucoup de temps à parler des talents en ingénierie et des docteurs. Mais ce dont nous ne parlons pas, c'est que nous manquons de leaders capables de générer de la croissance. »*

— PERSONNE INTERVIEWÉE

#### **LA TENSION**

Le débat sur l'innovation au Canada est dominé par les talents techniques, tout en sous-estimant systématiquement les talents commerciaux, opérationnels et financiers nécessaires pour transformer l'innovation en entreprises à grande échelle. Lorsque des entreprises recrutent des cadres commerciaux à l'étranger, cela déclenche souvent une chaîne de délocalisations qui entraîne le départ de l'ensemble de l'entreprise du Canada.

#### **CE QUI DOIT CHANGER**

Mettre en place des programmes dédiés au développement des compétences commerciales avec la même rigueur que les programmes techniques. Recruter des mentors ayant développé des entreprises sur le plan commercial, et pas seulement

technique. Plaider en faveur de changements de politique concernant les stock-options et le traitement fiscal afin d'attirer les talents internationaux.

Le Canada bénéficie d'une solide capacité de recherche et d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Plus de 60 % des adultes âgés de 25 à 64 ans sont titulaires d'un diplôme d'études supérieures, l'un des taux les plus élevés de l'OCDE (OCDE, 2023). Les dépenses intérieures brutes de R&D (DIBR) ont atteint 57,4 milliards de dollars en 2023, soit une hausse de 8,6 % par rapport à l'année précédente (Statistique Canada, 2024), bien que l'intensité de R&D (ratio DIBR/PIB) reste inférieure à la moyenne de l'OCDE, s'établissant entre 1,7 et 1,9 % contre 2,7 % (OCDE 2023a). La R&D dans l'enseignement supérieur (HERD) représente environ 0,66 % du PIB (un niveau supérieur à celui de la plupart des pays de l'OCDE) et a atteint 9 milliards de dollars en 2023-2024 (Statistique Canada, 2025a). En matière d'IA en particulier, le Canada maintient une visibilité mondiale grâce à la Stratégie pancanadienne en matière d'IA et à des instituts tels que Mila, le Vector Institute et l'Amii, surpassant ses capacités en termes de production de recherche et d'impact des citations (Observatoire des politiques d'IA de l'OCDE, 2024).

Malgré ces atouts, ce thème met en évidence un aspect moins souvent abordé mais tout aussi contraignant : un déficit spécifique dans le type de capital humain dont disposent les entreprises qui tentent de se développer.

L'observation principale est que le débat sur l'innovation au Canada est dominé par les talents techniques, les ingénieurs, les chercheurs et les titulaires de doctorat, tout en sous-estimant systématiquement les talents commerciaux, opérationnels et financiers qui transforment l'innovation technique en entreprises à grande échelle.

Une personne interrogée l'a exprimé clairement : « Je crois fondamentalement que notre défi en matière d'innovation se résume à la connaissance de la croissance des entreprises. Nous passons beaucoup de temps à parler des talents en ingénierie et en recherche et de la manière de les attirer. En avons-nous besoin ? Absolument. Mais ce dont nous ne parlons pas, c'est que nous manquons de leaders de la croissance. Nous n'avons pas assez de commerciaux, pas assez de spécialistes du marketing, pas assez de personnes ayant dirigé les finances d'une organisation. » Il a ajouté une conclusion spécifique tirée de sa propre expérience : il existe une « corrélation directe entre le fait d'avoir un [directeur financier] solide et le potentiel de croissance d'une organisation ».

Il s'agit d'un déficit structurel, et non d'un déficit de compétences, ancré dans les politiques et la culture. Le régime fiscal canadien, les normes de rémunération et les politiques en matière d'options sur actions rendent difficile l'attraction du type de talents commerciaux de

haut niveau dont les entreprises ont besoin lors de leur phase d'expansion. « Il est vraiment difficile d'attirer au Canada ces personnes axées sur les affaires et orientées vers la croissance, car lorsqu'elles viennent, elles paient des impôts plus élevés, les options sur actions ne sont pas traitées favorablement, et leur capacité à générer de la richesse grâce à cela est tout simplement très difficile. » La dimension culturelle est tout aussi importante : « J'ai participé à de nombreuses conversations avec des fondateurs qui me disaient : "Nos investisseurs pensent que nous ne devrions pas payer autant pour cette ressource." Je comprends que les Canadiens n'apprécient pas que certaines personnes touchent des salaires élevés. C'est une question de culture. Mais cela signifie que nous nous retrouvons avec des juniors qui n'ont pas les réseaux, ni les capacités, ni l'expérience nécessaires pour assurer la croissance. »

Ce manque se fait le plus cruellement sentir au niveau de la direction. « D'après ce que j'entends de la part d'amis investisseurs et de certaines de nos entreprises qui ont levé un capital d'amorçage correct, c'est le vivier de talents pour les phases avancées qui fait défaut. Lorsqu'ils doivent recruter quelqu'un pour la direction, ils ont besoin d'une personne qui a déjà fait passer une entreprise de 1 à 100. Il n'y en a toujours pas assez au Canada. » L'Institut Lazaridis de l'Université Wilfrid Laurier a constaté que 53 % des acteurs du secteur technologique canadien identifiaient la pénurie de cadres et de dirigeants expérimentés comme le principal obstacle à la croissance, le défi le plus souvent cité parmi tous les groupes interrogés (Conseil des académies canadiennes, 2022). Il en résulte, comme le décrit Atkinson (2024), un écosystème où le Canada est « un meilleur endroit pour créer une entreprise technologique que pour la faire croître ».

Lorsque les entreprises recrutent des cadres commerciaux expérimentés à l'extérieur du Canada, en particulier aux États-Unis, cela déclenche une chaîne de délocalisations décrite dans le thème 2.

### **La fuite des talents et le cercle vicieux**

Considéré conjointement avec les thèmes 2 et 3, un schéma de renforcement se dessine : des obstacles systématiques empêchent les talents canadiens d'acquérir de l'expérience en matière de croissance, les talents les plus expérimentés partent aux États-Unis, et l'absence de réussites retentissantes renforce la modestie culturelle décrite dans le thème 1.

Ce thème comporte également une dimension moins visible mais tout aussi importante au sein des universités. Une responsable d'un AIE universitaire a décrit le défi que représente l'introduction d'une pensée commerciale dans les milieux universitaires : « Les ingénieurs sont des marteaux à la recherche d'un clou. Ils ont cette solution fantastique pour un problème qui n'existe pas encore tout à fait. » Elle a expliqué comment le simple mot « entrepreneuriat » suscite une résistance dans les facultés non commerciales : « Dès que

vous utilisez le mot entrepreneuriat, ils pensent que c'est mal. Je suis ici pour créer un monde plus beau. » Son équipe a appris à recadrer complètement la conversation : « Nous parlons d'impact et de développement des compétences » afin de rendre ces mêmes capacités acceptables aux yeux des chercheurs qui les rejetteraient si elles étaient qualifiées de compétences commerciales. Cela contraste avec un intervenant de la Silicon Valley qui déclare : « Quand vous allez dans une université américaine et que vous demandez à un étudiant pourquoi il est à Berkeley, il ne vous répond pas qu'il veut obtenir un diplôme ou publier un article, mais qu'il veut déposer un brevet. » Un autre intervenant a salué les prouesses scientifiques et de recherche du Canada, avant d'ajouter : « mais aucun d'entre eux n'a dirigé Google. »

Pour les AIE, ce thème implique également une intervention directe en matière de programmation. La personne interrogée qui a diagnostiqué le déficit de talents a également décrit la mise en place d'une réponse spécifique : « C'est pourquoi l'une des premières choses que nous avons faites lorsque nous avons commencé a été de créer un sprint complet pour les entreprises sur l'acquisition en tant que mécanisme de croissance. Ainsi, plutôt que de voir les entreprises canadiennes devenir les acquises, comment les transformer en acquéreurs ? Nous devons nous concentrer tout autant sur ce que j'appelle la véritable commercialisation, c'est-à-dire les opérations commerciales d'une entreprise qui prend le produit et le met réellement entre les mains des clients. »

### Recommandations pratiques pour les AIE

---

**Mettre en place des programmes dédiés aux capacités commerciales avec la même rigueur que les programmes techniques (R7).** Cette recommandation n'est pas nouvelle. Une personne interrogée a décrit le déficit de talents actuel davantage comme un déséquilibre d'attention : le Canada investit massivement dans la formation de fondateurs techniques, mais n'offre pratiquement rien concernant « l'activité ou les opérations d'une entreprise qui prend le produit et le met réellement entre les mains des clients ». Les AIE doivent encore remédier à cette contrainte systémique et devraient mettre en place des sprints intensifs axés sur l'exécution commerciale, la stratégie de mise sur le marché, la gestion financière et, surtout, l'acquisition en tant que mécanisme de croissance, en traitant ces éléments comme des contenus essentiels de l'accélérateur plutôt que comme des ateliers facultatifs. OpenText en est un exemple parlant, avec plus de 40 acquisitions de croissance ayant permis d'accélérer le chiffre d'affaires annuel à plus de 5 milliards de dollars. Les opportunités de partenariat avec des universités et des organisations expérimentées, telles qu'OpenText, pour étendre ce contenu aux étudiants et aux chercheurs s'imposent naturellement.

**Recruter des mentors et des conseillers ayant développé des entreprises sur le plan commercial, et pas seulement technique (R23).** Une personne interrogée a fait remarquer que les listes de conseillers des AIE sont dominées par des « consultants indépendants » plutôt que par des dirigeants ayant accompagné des entreprises à travers les différentes phases de croissance. Un autre a observé que « la pierre angulaire de la plupart des AIE est leur réseau de conseillers. Et il faut un réseau de conseillers différent pour la phase de croissance que pour le démarrage ». Les AIE devraient délibérément recruter d'anciens directeurs commerciaux, vice-présidents des ventes et directeurs financiers ayant une expérience directe de la croissance d'entreprises dont le chiffre d'affaires est passé de 10 à 500 millions de dollars.

### **Exemple international – IIM Bangalore : quand le statut de mentor est un honneur**

Surya, mentor à l'Indian Institute of Management Bangalore (IIM-B), et Anand, PDG de l'incubateur NSRCEL à Bengaluru, ont discuté de l'importance de sélectionner soigneusement les mentors pour l'accélérateur. L'Indian Institute of Management jouit déjà d'un grand prestige dans toute l'Inde et confère un certain poids à quiconque y est associé. Par exemple, Surya a expliqué que les acheteurs potentiels sont beaucoup plus enclins à rencontrer les entreprises avec lesquelles il travaille parce qu'il est mentor à l'IIM-B. Anand, PDG de NSRCEL, déclare : « Comme nous faisons partie de l'IIM-B, de nombreux fondateurs nous accordent de l'importance dès leur premier tableau de capitalisation, car cela renforce leur crédibilité lorsqu'ils cherchent à lever des fonds auprès d'investisseurs institutionnels plus importants et améliore souvent leur crédibilité auprès de leurs clients également. » La sélection pour devenir mentor à l'IIM est très rigoureuse et nécessite généralement une expérience significative. Cela insuffle un sentiment de fierté au mentor d'appartenir à ce réseau et renforce son adhésion au travail de l'accélérateur.

### **Le modèle canadien - CDL : le prestige comme levier de croissance**

Creative Destruction Lab (CDL) a généré plus de 50 milliards de dollars de valeur en capitaux propres sur 14 sites à travers le monde grâce à un modèle axé sur le mentorat qui ne prend aucune participation et ne facture aucun frais, financé entièrement par des dons philanthropiques au sein de son réseau mondial. La structure rigide et éliminatoire du CDL, axée sur des objectifs, crée une véritable responsabilisation. Son expansion vers plus de 20 filières spécialisées (par exemple, IA, quantique, espace, climat, minéraux, défense) démontre comment une organisation axée sur une expertise sectorielle

spécifique peut fortement accélérer le développement des entreprises (voir Thème 7). Le CDL a mis en place une infrastructure de données étendue et sophistiquée, publiant récemment un rapport couvrant environ 15 000 candidats, 9 000 fondateurs et 2 000 mentors (Sariri et al., 2025). Il est important de noter que sa structure comprend une sélection rigoureuse des mentors qui met l'accent sur l'expérience dans le secteur mentionnée dans ce thème et, à défaut, sur une connaissance approfondie du secteur. La qualité des mentors, soigneusement sélectionnés et rigoureusement évalués, est un atout irremplaçable qu'aucune IA ne peut reproduire.

**Plaider en faveur de changements politiques visant à inciter les talents internationaux à venir au Canada ou à y rester (R17).** Une personne interrogée a souligné les obstacles structurels à l'attraction des meilleurs talents et a lancé un appel passionné en faveur de solutions créatives, notamment l'établissement d'une liste de talents en phase de croissance à recruter au Canada (à l'instar d'un repêchage sportif professionnel), l'octroi d'un statut de visa unique permettant à ces personnes de séjourner au Canada, l'offre d'avantages généreux liés à la relocalisation, et l'imposition d'une durée de séjour minimale (par exemple, cinq ans) pour occuper un poste de président du conseil d'administration ou de cadre supérieur dans des entreprises en phase avancée, renforçant ainsi les capacités canadiennes. Les AIE peuvent collaborer pour relever ce défi, créant ainsi une opportunité pour une organisation comme CAIN de jouer un rôle de premier plan.

### **Modèle international – Finlande : l'effondrement de Nokia comme tremplin pour les start-ups**

Lorsque Nokia a supprimé 14 000 emplois en Finlande entre 2007 et 2014, le gouvernement a cofinancé la création de start-ups par des ingénieurs licenciés via Tekes, a lancé le programme d'accélération VIGO et a collaboré avec Microsoft pour la reconversion professionnelle. En conséquence, 90 % des travailleurs licenciés ont trouvé un nouvel emploi, la Finlande est devenue le troisième pays d'Europe en termes de financement par capitaux propres soutenu par du capital-risque, et les revenus du jeu mobile finlandais ont explosé, passant de 89 millions d'euros en 2009 à 165 millions d'euros en 2011, puis à plus de 2 milliards d'euros en 2015 (Neogames Finland, 2019), le revenu imposable de Supercell devenant près de 10 fois supérieur à celui de Nokia. Slush, fondé par des étudiants en 2008, s'est développé pour devenir un événement mondial dédié aux start-ups réunissant plus de 20 000 participants. La leçon pour le Canada : des talents libérés, correctement soutenus, peuvent devenir le plus grand atout d'un pays. La vague actuelle de licenciements dans le secteur technologique et les

bouleversements géopolitiques pourraient constituer le « moment Nokia » du Canada, si les AIE sont en mesure de capter et de réorienter ces talents.

## THÈME 5 : DE L'OFFRE D'INNOVATION À LA DEMANDE DU MARCHÉ : ANCRER LE SOUTIEN DANS LA DEMANDE RÉELLE DU MARCHÉ

*« Le Canada n'a pas de problème d'innovation : nous avons beaucoup d'entrepreneurs innovants. Ce que nous avons, c'est un problème d'adoption. »*

— PERSONNE INTERVIEWÉE

### LA TENSION

Les entreprises nationales et les institutions gouvernementales ne veulent pas ou ne peuvent pas adopter les innovations canadiennes. Parallèlement, les AIE produisent des projets prêts à être présentés mais orphelins de marché, renforçant ainsi le cycle même qu'elles ont été créées pour briser. Dans ce contexte, les AIE doivent mieux jouer leur rôle de mise en relation.

### CE QUI DOIT CHANGER

Les AIE doivent devenir des intermédiaires sur un marché biface, et non plus seulement des soutiens du côté de l'offre. Elles doivent organiser davantage de défis d'innovation axés sur les problèmes de l'industrie et faciliter la mise en place de programmes pilotes structurés et rémunérés avec des partenaires privés.

Une conclusion récurrente des évaluations de la compétitivité du Canada en matière d'innovation est que le pays excelle dans la création de nouvelles technologies, mais peine à les intégrer dans sa propre économie. Le Canada se classe désormais 17<sup>e</sup> au niveau mondial dans le classement des écosystèmes d'innovation de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) (13<sup>e</sup> pour les intrants et 20<sup>e</sup> pour les extrants) (OMPI, 2025). L'ISDE gère 166 programmes d'innovation distincts, distribuant 6,4 milliards de dollars à plus de 47 000 entreprises (Statistique Canada, 2023) ; une fragmentation qui s'aggrave au lieu de s'améliorer. Comme le souligne l'ITIF (2025), le Canada ne dispose pas d'un système d'innovation ; il dispose de 134 programmes.

Le problème du Canada n'est pas l'invention ; c'est l'intégration, et les AIE se situent exactement au point où les inventions trouvent des clients ou meurent.

« *Le Canada ne dispose pas d'un système d'innovation : il dispose de 134 programmes.* »

— ITIF, JUILLET 2025

Le Canada affiche systématiquement de bons résultats en matière d'intrants d'innovation, mais sous-performe en termes de résultats dans tous les principaux indices. Le mécanisme spécifique est le rythme auquel les entreprises canadiennes adoptent et déploient les nouvelles technologies. Le Conference Board du Canada (2024) attribue au Canada la note « D » en matière de densité robotique, de croissance de la productivité multifactorielle et d'exportations de haute technologie. L'Indice mondial de l'innovation classe le Canada au 101<sup>e</sup> rang pour la croissance de la productivité du travail et au 38<sup>e</sup> rang pour la part de la fabrication de haute technologie dans l'ensemble du secteur manufacturier (OMPI, 2025). L'OCDE (2025a) indique que de nombreuses entreprises canadiennes invoquent un manque d'incitations à investir dans les nouvelles technologies, soit parce que leur adoption n'est « pas nécessaire à la poursuite de leurs activités », soit parce qu'elles ne sont « pas convaincues de leur avantage économique ».

Cette dynamique est particulièrement visible dans le domaine de l'IA. Le Canada est un contributeur fondamental à la recherche en IA, avec le troisième taux le plus élevé de publications sur l'IA par habitant parmi les pays du G7 (Conference Board, 2025). Pourtant, seules 12,2 % des entreprises canadiennes ont déclaré utiliser l'IA en 2024-2025, contre 6,1 % l'année précédente (Statistique Canada, 2025b). Les deux tiers des entreprises déclarent ne pas avoir l'intention d'adopter l'IA, 78 % des non-adoptants affirmant qu'elle n'est tout simplement « pas pertinente » (Statistique Canada, 2025c). L'adoption est la plus faible là où les gains de productivité seraient les plus importants : 2 % dans l'agriculture, 3 % dans le secteur manufacturier (Conference Board, 2025). Le Business Data Lab (2025) prévoit que l'adoption de l'IA pourrait ne pas atteindre le seuil critique de 50 % avant cinq à six ans. Lorsqu'un pays qui a contribué à mettre au point une technologie transformatrice peine à la déployer au sein de ses propres entreprises, il est difficile d'ignorer le fossé entre l'invention et l'impact économique.

#### **Étude de cas – Le paradoxe de l'adoption de l'IA : 93 % déclarent l'utiliser, 2 % en tirent un retour sur investissement**

Statistique Canada rapporte que l'adoption de l'IA parmi les entreprises canadiennes a doublé, passant de 6,1 % à 12,2 % en un an (du deuxième trimestre 2024 au deuxième

trimestre 2025). Mais 66,7 % des entreprises déclarent ne pas avoir l'intention d'adopter l'IA, et 78,1 % des non-adoptants la considèrent comme « non pertinente ». L'indice d'adoption de l'IA générative 2025 de KPMG révèle un problème plus profond : alors que 93 % des dirigeants d'entreprise affirment que leur organisation utilise l'IA, seuls 2 % déclarent constater un retour sur investissement (ROI) mesurable. Parmi celles qui ont constaté un retour sur investissement, 63 % étaient des grandes entreprises dont le chiffre d'affaires dépassait 1 milliard de dollars. Cet écart entre « l'action et le bénéfice » est précisément le type de défi que les AIE peuvent relever grâce à des programmes d'adoption structurés. Pourtant, les AIE elles-mêmes restent à la traîne : cette étude révèle que peu d'entre elles ont intégré de manière significative l'IA dans leurs programmes ou leurs services.

Cette faiblesse est amplifiée par un problème structurel spécifique : les innovateurs canadiens signalent systématiquement que l'acquisition de leur premier client national constitue l'un des principaux obstacles à la croissance. Les fondateurs d'entreprises technologiques canadiennes indiquent que les clients nationaux, tant du secteur public que privé, sont réticents à être des adopteurs précoces, ce qui oblige souvent les start-ups à valider d'abord leurs produits aux États-Unis (Robertson, 2025). Le Conseil des innovateurs canadiens (2024a) a qualifié les marchés publics de « géant endormi de la politique d'innovation au Canada », soulignant que le Canada est passé de la 6<sup>e</sup> à la 32<sup>e</sup> place de l'indice de développement de l'administration en ligne des Nations unies entre 2003 et 2022 (Lamb et al., 2023). Les tendances récentes pourraient atténuer ce défi. Le cadre stratégique « Achetez canadien » du budget 2025, qui s'étendra aux contrats de plus de 5 millions de dollars au printemps 2026, s'appuie sur un engagement de 70 milliards de dollars en matière de marchés publics. Les tensions géopolitiques avec les États-Unis renforcent simultanément le sentiment en faveur de « l'achat canadien » chez les clients et les entreprises. Reste à voir si cela produira un changement durable, mais la porte est ouverte.

### **La cause structurelle – le problème d'oligopole du Canada : des entreprises en place fondées en 1899, toujours sans pression pour innover**

Le déficit d'adoption du Canada est structurellement ancré dans la concentration du marché. Les 15 principales entreprises cotées en bourse au Canada ont été fondées, en moyenne, en 1899. La concentration a augmenté de 50 % dans environ un tiers des secteurs depuis 1998. Les cinq grandes banques canadiennes, les trois grands opérateurs de télécommunications et l'oligopole de la grande distribution ne subissent pas une pression concurrentielle suffisante pour exiger des innovations de la part des start-ups. L'analyse historique de Jakob Edler (2019) pour l'Institut de recherche en

politiques publiques (IRPP) et le rapport du Conseil des académies canadiennes (2025) identifient tous deux cela comme la lacune centrale : une attention écrasante portée aux politiques du côté de l'offre, avec pratiquement aucune intervention systématique du côté de la demande.

Cette situation est aggravée par la faiblesse persistante de la R&D des entreprises. L'intensité de la recherche et du développement des entreprises (BERD) au Canada s'élevait à environ 1,07 % du PIB en 2023, ce qui est nettement inférieur à la moyenne de l'OCDE (1,99 %) et à celle des États-Unis (2,7 %) (OCDE, 2024). Cette lacune existe depuis longtemps et reflète à la fois la faiblesse des investissements du secteur privé et une structure industrielle orientée vers des secteurs moins intensifs en R&D. Le profil d'innovation du Canada reste caractérisé par une forte capacité de recherche publique et universitaire, mais une commercialisation limitée par les entreprises.

#### **Exemple international – SBRI au Royaume-Uni : des marchés publics pré-commerciaux qui créent des acheteurs**

Le modèle britannique SBRI (Small Business Research Initiative), en partenariat avec le National Health Service (NHS), offre une alternative éprouvée au déficit en matière de marchés publics au Canada : les contrats de marchés publics pré-commerciaux, dans le cadre desquels les droits de propriété intellectuelle restent la propriété des candidats, ont généré plus d'un milliard de livres sterling de valeur économique et devraient permettre au National Health Service (NHS) de réaliser des économies cumulées de 1,2 à 1,8 milliard de livres sterling rien que dans le domaine des programmes de santé (PA Consulting Group, 2017). Les problèmes sont identifiés par les travailleurs de première ligne, le Réseau d'innovation en santé et les travailleurs sociaux, ce qui garantit un lien étroit entre un problème commercial et une solution technologique. Le modèle de consortium espagnol du Centro para el Desarrollo Tecnológico y la Innovación a mobilisé 425 millions d'euros depuis 2019 en intégrant des PME dans des consortiums plus importants, faisant passer l'Espagne de la 8<sup>e</sup> à la 4<sup>e</sup> place dans le classement européen des marchés publics en matière d'innovation (CDTI, 2025). Le Canada ne dispose d'aucun mécanisme équivalent à une échelle comparable.

Une des conclusions principales est résumée par l'un des participants : « Le Canada n'a pas de problème d'innovation : nous avons un problème d'adoption. » Il a précisé : « Les grandes entreprises canadiennes ont perdu leur compréhension de l'innovation. Adopter l'innovation est un risque, et le monde des affaires repose entièrement sur la gestion des risques. La manière la plus simple de résoudre cela est de l'éviter. »

Les marchés publics ont été cités le plus souvent et avec le plus de force. Une personne interrogée a été sans détour : « Nos gouvernements montrent qu'ils ne tolèrent pas le risque d'intégrer la technologie dans leurs propres services. Cela n'envoie pas non plus un signal positif aux entreprises canadiennes pour qu'elles l'intègrent. » Une autre a décrit les conséquences pour des secteurs spécifiques : « Nous investissons dans de nombreuses entreprises du secteur de la santé et leur faire vendre leurs produits aux hôpitaux et aux établissements de santé canadiens est un cauchemar. C'est tout simplement beaucoup plus facile de vendre aux États-Unis ou en Europe. » Ce schéma s'étend aux services financiers : « Les entreprises de notre AIE se cognent la tête contre les murs en essayant de vendre aux banques ou aux opérateurs télécoms, puis, pour de nombreuses raisons, ont beaucoup plus de facilité à trouver un premier client au sud de la frontière. »

Les entreprises canadiennes aggravent le problème. Comme beaucoup d'entre elles opèrent en oligopole avec peu de pression concurrentielle, « elles n'ont vraiment aucune incitation à intégrer l'innovation dans leurs activités ». Même lorsque les entreprises s'engagent, « nous n'avons que des succursales et ne disposons pas du pouvoir d'achat nécessaire pour prendre des décisions d'achat au Canada ».

D'un autre côté, si l'on insiste trop pour que la technologie canadienne soit adoptée, cela peut avoir des effets pervers. Une personne interrogée a évoqué « l'adoption par signal virtuel » : les entreprises adoptent la technologie d'une start-up non pas parce qu'elle résout un problème, mais parce que la start-up est locale. « Si nous imposons l'adoption de force, cela n'apporte en réalité rien de bon, car elles n'ont pas obtenu la validation des clients. Ils ne l'achètent pas parce qu'ils veulent le produit, mais pour faire preuve de vertu. » Un autre a décrit un phénomène appelé « tourisme de l'innovation », où de nombreuses personnes paieraient pour venir voir nos start-ups AIE. Nous avons organisé de nombreuses réunions, mais ils n'étaient pas prêts à acheter. Ils ne faisaient que tâter le terrain.

### **De la simple curiosité à la conclusion de contrats**

Les personnes interrogées à l'international ont validé le principe de la priorité au client. Un responsable d'accélérateur indien a commenté : « Notre AIE ne recherche pas l'innovation pour ensuite trouver une technologie qui serve de solution. Nous recherchons un problème, puis nous trouvons une solution dans la technologie. » Un vétéran de la Silicon Valley a noté : « Le besoin le plus important pour les petites entreprises en phase de création est l'élément de traction sur le marché. Et la meilleure façon d'obtenir cette traction est de s'associer à de grandes entreprises. »

Les programmes d'innovation d'entreprise ne sont pas nouveaux au Canada : Avatar Innovations, Foresight Canada et MaRS DD en sont des exemples notables. Foresight Canada illustre comment le courtage axé sur la demande fonctionne dans la pratique, ayant

organisé plus de 65 défis d'innovation où les entreprises définissent les problèmes et où Foresight met en relation des solutions validées : 2,24 milliards de dollars de capitaux mobilisés, plus de 1 700 entreprises soutenues et 9 090 emplois créés (Foresight Canada, 2025). David Sanguinetti, PDG par intérim de Foresight, a décrit un défi d'entreprise pour un fabricant de pièces automobiles du sud de l'Ontario qui ne portait pas sur les pièces automobiles, mais sur la ventilation : « leurs employés travaillaient selon un horaire “une heure de travail, une heure de pause” car il faisait trop chaud à l'intérieur du bâtiment. » Les solutions qui en ont découlé s'appliquent à toute entreprise manufacturière de cette région, quel que soit le secteur.

Comme l'a fait remarquer l'une des personnes interrogées, il existe une distinction fondamentale entre « aider une start-up à vendre et aider une entreprise canadienne à acheter. Ce sont des compétences différentes. Une approche différente. » Cette réorientation nécessite de repenser en profondeur à qui s'adresse l'agence de placement d'entreprises (AIE) et à quoi ressemble la réussite.

Le rôle d'intermédiaire s'étend à la sélection des opportunités commerciales. Une personne interrogée a évoqué un problème de crédibilité : « Souvent, les AIE, même certaines des plus grandes, nous proposent n'importe quoi, n'importe quelle entreprise. Il est alors très difficile pour nous de vouloir y consacrer beaucoup de temps si on nous jette tout et n'importe quoi. Elles pourraient apporter une valeur ajoutée considérable en disant : « Cette entreprise répond exactement à vos besoins. »

Le moment est propice pour deux raisons. Premièrement, le Cadre stratégique « Achetez canadien » prévoit un pipeline d'environ 70 milliards de dollars de dépenses publiques pour des contrats de plus de 5 millions de dollars à partir de juin 2026. Les AIE devraient s'enregistrer en tant que fournisseurs et aider les entreprises de leur portefeuille à faire de même. Deuxièmement, la Stratégie industrielle de défense positionne l'industrie canadienne pour 180 milliards de dollars d'achats. Les AIE opérant dans des domaines liés à la défense devraient demander à être désignées comme accélérateurs de pipeline. La plateforme de défense de la Banque de développement du Canada (BDC) offre 6 milliards de dollars de financement aux PME du secteur de la défense, et l'Accélérateur d'innovation de défense pour l'Atlantique Nord (DIANA) de l'OTAN a déjà sélectionné 22 entreprises canadiennes pour sa cohorte 2026.

## Recommandations pratiques pour les AIE

---

### **Organiser davantage de défis d'innovation axés sur les problèmes de l'industrie (R7, R14).**

Lorsque le défi part du problème de l'acheteur plutôt que de la solution de la start-up, la voie vers l'adoption est tracée dès le départ. Les AIE devraient s'associer à des entreprises de

tous les secteurs pour identifier de réels problèmes opérationnels et trouver des solutions auprès des start-ups pour répondre à ces besoins. De nombreuses AIE consacrent beaucoup de temps et de ressources à l'organisation de concours de pitches, qui constituent un moyen utile de mettre en relation les entreprises avec les acteurs du système d'innovation, mais qui sont moins efficaces pour impliquer les entreprises adoptantes. Il n'est pas recommandé d'abandonner les concours de pitches ; il convient plutôt d'accorder davantage d'attention et de ressources à l'identification des problèmes soulevés par l'industrie et à l'orientation des entreprises vers leur résolution.

### **Modèle international — Le hackathon australien de 54 heures qui a résolu de réels problèmes miniers**

Le programme australien Uearthed complète METS Ignited, également en Australie, avec un mécanisme différent axé sur la demande : un hackathon de 54 heures au cours duquel Newcrest Mining a fourni des données opérationnelles réelles à des équipes de start-ups (Uearthed Solutions, 2017). L'engagement est faible pour l'entreprise (c'est-à-dire partager des données, sans signer de chèques), mais le signal est fort pour les start-ups (c'est-à-dire des problèmes validés avec des acheteurs identifiés). METS Ignited a investi 16 millions de dollars dans 35 projets miniers collaboratifs, attirant 2,5 fois plus de financement provenant du secteur, et le schéma était le même : l'acheteur définit le problème, les projets pilotes sont pré-engagés et le risque est structurellement réduit. Ce format est directement reproductible pour les AIE canadiennes, en particulier celles qui travaillent avec des entreprises minières, énergétiques et de ressources naturelles (Mining Beacon, s.d.)

**Faciliter la mise en place de programmes pilotes structurés et rémunérés avec des partenaires d'entreprise (R7, R14).** Un accélérateur indien a décrit un modèle simple et à faible risque pour les acheteurs potentiels : « Trois mois : le premier mois coûte 1 000 \$. À la fin du premier mois, si vous ne souhaitez pas poursuivre, vous pouvez demander un remboursement. Si vous souhaitez continuer, vous commencez à payer au bout de trois mois. » Une autre personne interrogée a expliqué comment une grande entreprise minière « a investi dans le développement de notre technologie par le biais de projets pilotes rémunérés. Elle n'a pas investi dans l'entreprise, mais elle a financé la mise en œuvre de la technologie dans son centre de recherche. » Les AIE devraient établir des cadres de projets pilotes standardisés qui offrent aux entreprises un moyen de tester les innovations tout en générant des revenus réels et une validation pour les start-ups.

### **Modèle international – Accélération intégrée aux entreprises : Equinor, Techstars, Wa'Ed**

## et la transition énergétique

Le programme norvégien Equinor et Techstars Energy Accelerator est un programme de 13 semaines qui aide les start-ups mondiales à réduire leurs émissions et à faire progresser la transition énergétique en leur donnant accès à l'expertise du secteur, à des réseaux et à des investisseurs (Equinor, s.d.). Le programme saoudien Wa'Ed (un fonds de 500 millions de dollars financé par Aramco) impose aux entreprises mondiales de localiser leurs opérations clés en Arabie saoudite comme condition d'investissement.

Au Canada, parmi les exemples notables, on peut citer la Waterloo Region AI Coalition (WRAIC), qui met en relation des étudiants en IA avec des PME et organise des ateliers sur la gouvernance destinés aux petites entreprises confrontées aux plus grands obstacles à l'adoption ; le FinTech Cluster de MaRS DD, qui intègre physiquement des équipes d'entreprise de CIBC, Manulife, Moneris et IBM au sein de son pôle d'innovation ; et Foresight Canada, comme décrit ci-dessus. Le point commun à tous les modèles qui ont fait leurs preuves est que c'est la réalité opérationnelle de l'acheteur, et non la technologie de la start-up, qui sert de point de départ.

### **Modèle international – SBIR américain : 4,73 milliards de dollars de revenus + adoption accrue**

Le programme américain Small Business Innovation Research (SBIR) génère 4,73 milliards de dollars par an grâce à une réserve obligatoire de 3,2 % prélevée sur l'ensemble des agences fédérales dont les budgets de R&D externes dépassent 100 millions de dollars. Les évaluations du programme SBIR montrent que les entreprises financées sont nettement plus susceptibles de déposer des brevets, d'attirer des investissements et de commercialiser des technologies que les entreprises non financées (Académies nationales des sciences, de l'ingénierie et de la médecine, 2008-2014). La phase III, au cours de laquelle le gouvernement devient client des innovations développées avec succès, a généré 2,76 milliards de dollars de contrats d'approvisionnement au cours de l'exercice 2022 (U.S. Small Business Administration, 2023). Le programme canadien Innovative Solutions Canada (ISC) s'est inspiré du SBIR, mais fonctionnait à une échelle bien inférieure à celle de l' , même avant que son budget ne soit réduit des deux tiers ; toutefois, l'écart est structurel et non budgétaire, car l'adoption du programme au Canada reste un problème persistant. La réserve obligatoire du SBIR crée un approvisionnement perpétuel en capitaux capable de répondre à la demande indépendamment des cycles politiques, et l'amélioration des indicateurs d'adoption de l'ISC constituerait un accélérateur significatif pour les startups canadiennes.

## THÈME 6 : AU-DELÀ DE LA STANDARDISATION : REPENSER LES OPÉRATIONS DE AIE POUR FAVORISER LA SPÉCIALISATION ET LA QUALITÉ

« L'approche en étoile est dépassée ; elle était pertinente au début des années 2000. Il est temps de devenir un nœud. De quoi êtes-vous un nœud ? »

— PERSONNE INTERROGÉE

### LA TENSION

Les programmes d'innovation cloisonnés du Canada et le vaste réseau des AIE entraînent une duplication des efforts, affaiblissent les programmes et se livrent à une concurrence pour le financement plutôt que de collaborer pour obtenir un impact. Sans domaines d'intervention associés à des indicateurs axés sur les résultats et à une infrastructure technologique, les AIE ne disposent pas des boucles de rétroaction nécessaires pour savoir si leurs programmes fonctionnent et vers quelle partie du système d'innovation orienter les fondateurs.

### CE QUI DOIT CHANGER

Définir clairement de quoi chaque AIE est un « nœud ». Remplacer les indicateurs d'activité par des mesures de résultats axées sur le marché. Investir dans une infrastructure technologique et de données comme base fondamentale.

Le paysage canadien du soutien à l'innovation reflète des décennies de programmes accumulés à travers les juridictions fédérales, provinciales et municipales. Le SÉDC estimait à 220 le nombre de AIE en 2019 et le nombre de membres du CAIN a augmenté d'environ 45 % en six ans. Startup Genome (2024) classe la densité d'accélérateurs et d'incubateurs du Canada au troisième rang parmi les pays du G20. L'écosystème est plus mature, mieux capitalisé et mieux connecté qu'il y a dix ans. La question cruciale n'est pas de savoir s'il s'est développé – ce qui est manifestement le cas –, mais comment il peut traduire plus efficacement ce soutien en compétitivité en matière d'innovation.

La conclusion récurrente de toutes les évaluations n'est pas que le Canada manque d'investissements ou d'engagement institutionnel en faveur de l'innovation, mais que la dispersion des responsabilités, des instruments et des mandats dans ce paysage limite l'efficacité collective du système. Pour les entrepreneurs et les AIE qui les soutiennent, s'y

retrouver dans ce labyrinthe de programmes qui se chevauchent, fonctionnent en silos et sont parfois en concurrence représente une opportunité significative d'amélioration.

*« Sans une refonte coordonnée et de grande envergure des politiques liées à l'innovation par l'ensemble des gouvernements du Canada, le système canadien, très fragmenté, continuera probablement d'afficher des résultats insuffisants. »*

— LE CONSEIL DES ACADÉMIES CANADIENNES (2005)

Le constat de fragmentation n'est pas nouveau, mais il a récemment pris un poids institutionnel considérable. Le Comité consultatif sur le système fédéral de soutien à la recherche a constaté que « l'ajout ponctuel de nouveaux programmes pour combler des lacunes ou saisir des opportunités émergentes a entraîné une plus grande fragmentation du système » (ISDE, 2023). Evidence for Democracy (2025) a constaté que sur les 21 recommandations du Comité, une seule avait été mise en œuvre. La Fondation canadienne pour l'innovation (2025) a déclaré « il y a trop souvent un manque de coordination qui limite la capacité du Canada à tirer pleinement parti des investissements ». Le Conseil des académies canadiennes (2025) va encore plus loin : « Sans une refonte coordonnée et de grande envergure des politiques liées à l'innovation par l'ensemble des gouvernements du Canada, le système hautement fragmenté du pays continuera probablement d'afficher des résultats insuffisants. » Le Conference Board du Canada (2024) renforce ce point de vue, soulignant qu'une meilleure coordination est essentielle. Et si ce problème n'est pas résolu, il y aura des conséquences directes et un potentiel inexploité. Le fait que le PARI-CNRC fonctionne aux côtés de plus de 175 AIE dont les mandats se chevauchent et qui ne partagent aucune infrastructure de données illustre parfaitement le problème de coordination, en particulier lorsqu'il n'existe pas de pipeline commun entre les conseillers du PARI et les gestionnaires de programmes des AIE. Lorsque les programmes fédéraux sont dispersés entre le SÉDE, le Conseil national de recherches, sept agences de développement régional, des ministères provinciaux, des administrations municipales et des organismes indépendants, les start-ups consacrent un temps disproportionné à identifier, postuler auprès de et gérer leurs relations avec des équipes de programmes similaires. Le Conseil des innovateurs canadiens (2024) note que les programmes de financement du Canada restent « divisés » et « dispersés », les entreprises signalant régulièrement des difficultés à déterminer quels programmes s'appliquent à elles (Lowey, 2024).

### **Ce qui se perd quand personne ne s'approprie le système**

*« Les AIE sont bien placés pour servir de tissu conjonctif, mais seulement s'ils disposent des ressources, de la structure et de la volonté nécessaires pour le faire. »*

La fragmentation nuit également à la responsabilisation et à l'apprentissage du système. Lorsque les responsabilités sont réparties entre des dizaines d'institutions aux mandats qui se chevauchent, il devient difficile d'attribuer les résultats ou de réorienter les ressources. Le Cadre de mesure du rendement des AIE, en vigueur depuis 2017, est le seul instrument national normalisé pour la collecte de données sur les AIE. Cependant, les délais de gestion et d'analyse sont longs et les données deviennent rapidement obsolètes ; par exemple, la dernière analyse du AIE-PMF réalisée par l'ISDE porte sur une cohorte de 2020, soit un retard de 4 ans par rapport à la réalité actuelle (Joshi & Tu, 2024). Compte tenu du rythme des changements technologiques et géopolitiques, des données de résultats aussi anciennes ont une utilité limitée pour les décideurs, ce qui laisse place à l'innovation en matière de collecte de données en temps réel, en tirant parti de l'IA et en utilisant des indicateurs plus pertinents (par exemple, la valeur générée par l'écosystème, la vitesse d'acquisition de clients, la propriété intellectuelle conservée dans la région, la richesse créée pour les fondateurs par dollar d'investissement public).

Pour les AIE, les défis de coordination constituent à la fois un fardeau et une opportunité. Dans un système fragmenté, la fonction de liaison des AIE devient extrêmement précieuse, mais exigeante en ressources, ce qui réduit la tolérance envers les cloisonnements et les doublons. Le Canada ne manque pas des éléments constitutifs d'un système d'innovation de classe mondiale ; il lui manque le tissu conjonctif qui les relie en un tout cohérent. Les AIE sont bien placées pour jouer ce rôle de tissu conjonctif, mais seulement si elles disposent des ressources, de la structure et de la volonté nécessaires pour le faire.

**Une mise en garde — Tech Nation UK : financé à 75 % par le gouvernement, puis disparu à la suite d'une seule décision d'appel d'offres**

Tech Nation UK a cessé ses activités en mars 2023 après avoir perdu sa subvention gouvernementale principale au profit de Barclays Eagle Labs. Avec 75 % de ses revenus provenant du gouvernement, la perte d'une seule décision d'approvisionnement a été existentielle. La leçon est structurelle, et non une mise en garde : toute AIE ou tout organisme national de coordination des AIE doit diversifier son financement entre les cotisations des membres, les contrats gouvernementaux et les revenus commerciaux afin d'éviter le risque potentiellement fatal d'une dépendance unique. Les organisations jouant un rôle de certification ou d'assurance qualité (comme le Réseau européen des centres d'affaires et d'innovation (EBN), dont la certification permet un taux de survie sur trois ans

de 84,5 % parmi les entreprises clientes, contre une moyenne de 58 % dans l'UE) ont des propositions de valeur en matière de durabilité plus solides que celles qui dépendent d'un seul bailleur de fonds public.

Ce thème invite à un regard introspectif, en examinant comment les AIE elles-mêmes peuvent être repensées. Vingt-deux des personnes interrogées ont identifié la segmentation et les chevauchements des AIE comme un obstacle à leur efficacité. L'une d'elles a décrit le paysage comme « un écosystème très fragmenté et disparate, avec trop de politiques, trop d'acteurs, trop d'incubateurs ». Une autre a observé que la fragmentation est structurellement encouragée : « Les AIE obtiennent leur financement de programmes similaires qui ne sont que légèrement plus spécialisés. Mais cela a eu pour conséquence que la plupart des AIE se sont mises à se faire concurrence pour obtenir ces rares subventions gouvernementales et sont devenues plus généralistes, plus conformistes. » La concurrence pour le financement pousse les AIE vers des programmes génériques plutôt que vers la spécialisation. Cela rejoint les conclusions du CCA (2025), qui caractérise l'approche des décideurs politiques comme une approche « beurre de cacahuète » : répartir les fonds de manière équitable plutôt que stratégique.

### **Des « pôles » aux « nœuds »**

Les personnes interrogées à l'international ont confirmé que la programmation générique – un contenu s'appliquant à toutes les entreprises de tous les secteurs et souvent basé sur un stade de développement similaire dans de nombreux AIE – n'est pas un problème propre au Canada. Markus Herrgard, directeur technique au BioInnovation Institute (BII) au Danemark, a noté que « l'Allemagne est un exemple de pays qui souffre vraiment de la fragmentation, encore plus que le Canada ». Mais il a décrit une alternative : le BII danois a délibérément regroupé ses 7 programmes en 2, hébergés dans un seul bâtiment de 500 places et 3 étages de laboratoires. Il recommande : « au lieu de créer des entités disparates avec des incubateurs et des accélérateurs séparés, en créer une seule qui soit solide et la gérer de manière excellente ».

La solution proposée, fondée sur les données des entretiens, se concentre sur le domaine d'expertise d'un AIE. Un des participants a proposé une image percutante : « Je pense que l'approche en étoile pour les AIE est dépassée. J'aime désormais utiliser le terme de « nœuds ». Les AIE devraient viser à être des nœuds, et non des centres pour tout le monde... Chacun devrait savoir de quoi il est le nœud. Et alors, nous saurions vers quel nœud nous diriger » (un nœud est un concept souvent utilisé dans l'analyse des systèmes et peut être considéré comme un acteur ayant un objectif et entretenant une relation d'interdépendance avec les autres éléments du système). Frank Kumli, de Futuring Alliance

en Suisse, a expliqué qu'il avait fallu six à huit ans pour qu'un véritable écosystème de santé numérique émerge, mais uniquement parce qu'ils s'étaient engagés à s'appuyer sur de véritables atouts régionaux : des entreprises pharmaceutiques de classe mondiale, la recherche universitaire et les infrastructures physiques. Un participant canadien a été catégorique : « Les accélérateurs devraient s'appuyer sur un élément local, qu'il s'agisse de l'industrie locale ou des talents locaux. J'ai entendu parler de nombreux projets visant à créer des pôles de sciences de la vie au milieu de nulle part. Cela ne fonctionnera jamais. »

### **Modèles internationaux – Approches variées du contrôle qualité des AIE : Singapour, l'Allemagne et la France**

Startup SG, à Singapour, a accredité des accélérateurs par l'intermédiaire d'Enterprise Singapore sur la base de leurs antécédents et de leur adéquation avec le secteur, en les finançant à des niveaux variables. Toutes les organisations qui se qualifient d'accélérateurs n'ont pas accès de la même manière aux financements publics, et c'est précisément cette sélectivité qui est le point essentiel.

En Allemagne, le SPRIND a obtenu une indépendance réglementaire vis-à-vis des règles standard en matière de marchés publics grâce à sa loi sur la liberté de décembre 2023, ce qui permet de prendre des décisions de financement en quelques jours plutôt qu'en plusieurs mois.

En France, La French Tech a recours à un système de labellisation compétitif, qui oblige les territoires à renouveler leur demande de certification tous les trois ans selon des critères de plus en plus stricts, avec 114 structures certifiées réparties dans 52 pays. Aucun territoire ne conserve son label de manière permanente.

Le bon d'incubation portugais offre aux start-ups jusqu'à 5 000 euros pour acheter des services auprès d'incubateurs agréés, laissant ainsi le choix des entrepreneurs déterminer quels AIE prospèrent.

Le programme sud-coréen TIPS, lancé en 2013 et classé parmi les quatre meilleurs accélérateurs mondiaux par CB Insights, finance des opérateurs privés ayant fait leurs preuves, et non directement les start-ups. Environ 120 opérateurs accrédités identifient et investissent d'abord dans les start-ups, puis le gouvernement apporte un financement de R&D tout au long du cycle de vie : Pre-TIPS (jusqu'à 73 000 dollars), General TIPS (jusqu'à 580 000 dollars), Scale-up TIPS (jusqu'à 2,2 millions de dollars) et Global TIPS (jusqu'à 4,4 millions de dollars). Depuis 2013, on compte plus de 4 400 start-ups, environ 15 milliards de dollars d'investissements de suivi et 22 549 emplois. Trois caractéristiques du dispositif sont directement reproductibles : 50 % des projets sont réservés aux régions

non capitalisées ; les opérateurs obtiennent le statut complet grâce à des performances démontrées ; et des seuils quantitatifs clairs déterminent la progression.

Le Danemark a regroupé trois organismes de financement au sein de l'Innovation Fund Denmark en 2014. L'agence suédoise Vinnova investit 144 millions de couronnes suédoises par cycle dans des consortiums d'innovation axés sur des défis. Le « modèle de Boulder » de Brad Feld exige une forte densité géographique et un horizon d'engagement de 20 ans.

En fin de compte, il existe de nombreux exemples mondiaux qui servent de modèles pour améliorer la qualité des AIE et la coordination du système. Le moment est venu pour le Canada de faire un pas audacieux.

La spécialisation des AIE commence à se dessiner. Edmonton Unlimited s'est concentré sur la construction et la promotion immobilière, en collaborant avec le secteur pour tirer parti de son accélérateur afin de développer des solutions innovantes. Communitech se positionne publiquement pour acquérir une renommée mondiale dans des domaines en phase avec la concentration de talents et de ressources de haute technologie (en particulier en IA) à Waterloo. Un des participants à l'entretien a bien résumé cette aspiration : « Je ne pense pas que nous ayons besoin d'un autre incubateur dans notre région... Je pense que nous avons besoin d'une couche API qui relie mieux nos acteurs locaux entre eux et avec ceux d'un périmètre plus large. »

*« Je ne pense pas que nous ayons besoin d'un autre incubateur dans notre région... Je pense que nous avons besoin d'une couche API qui relie mieux nos acteurs locaux entre eux et avec ceux d'ailleurs. »*

— PERSONNE INTERROGÉE

Une autre personne interrogée a décrit la norme que les AIE devraient respecter : « Si les AIE se demandent : "Comment rester pertinent pour l'entreprise locale la plus performante ?", cela conduit à des résultats fondamentalement différents de ceux obtenus en se demandant : "Comment mettre en place une programmation suffisamment inclusive pour la personne qui arrive de la rue avec une idée ?" » Une personne interrogée a déclaré que cela commence par : 1) la clarté de l'objectif de la AIE et la place qu'elle occupe clairement dans la « chaîne de valeur » des soutiens à l'innovation ; 2) des indicateurs de réussite démontrant l'efficacité de la mise en œuvre ; et 3) une forte capacité à tisser des liens au sein d'une communauté.

## Mesurer ce qui compte

La fragmentation est étroitement liée à une critique largement répandue concernant la manière dont les AIE mesurent leur performance. Quatorze personnes interrogées ont abordé ce sujet directement. L'une d'elles a déclaré : « Historiquement, on a mis l'accent sur l'emploi et le financement, mais aucun de ces deux éléments n'est un indicateur de valeur. » Une personne interrogée à l'international déclare : « D'après mon expérience avec les Canadiens, ils sont axés sur l'activité. Ils mesurent les activités... alors qu'ils devraient mesurer l'adoption, la mise à l'échelle ou le chiffre d'affaires. » Une autre personne a décrit l'incitation perverse : « Nous mettons les AIE en concurrence les uns contre les autres, simplement par le système de mesure que nous leur imposons. Nous leur disons que nous voulons qu'ils collaborent, mais ensuite nous les récompensons en leur attribuant des "entreprises". »

La conséquence d'une mauvaise mesure est que les AIE manquent de boucles de rétroaction pour s'améliorer. Un participant : « La plupart des organisations affirment que si quelqu'un a suivi leur programme et a réussi, c'est grâce à elles. Je ne sais pas qui croire. » Un autre ajoute : les AIE devraient « fonctionner davantage comme les entreprises qu'elles servent, en se remettant très fréquemment en question : quelles sont les entreprises pour lesquelles nous sommes pertinents, quels sont leurs besoins, répondons-nous à ces besoins ? » Une personne interrogée à l'international a proposé un cadre : « Ayez une théorie du changement claire. Que cherchez-vous vraiment à accomplir ? Comment comptez-vous y parvenir ? Pourquoi pensez-vous que ce que vous faites mènera à ces résultats ? »

**Les AIE au service des communautés autochtones, rurales, francophones et d'autres communautés méritant l'équité opèrent souvent avec des horizons de placement plus longs, des sorties initiales plus modestes et des profils de résultats qui diffèrent de ceux des accélérateurs technologiques urbains, non pas parce qu'ils sont moins performants, mais parce que les marchés et les fondateurs qu'ils servent sont confrontés à des obstacles structurels que les AIE urbains du secteur technologique ne rencontrent pas. Les critères de performance des AIE et des entreprises de capital-risque devraient être adaptés au contexte, et non standardisés d'une manière qui pénalise les organisations qui accomplissent le travail le plus difficile au sein des communautés sous-représentées et disposant de peu de ressources.**

Au-delà de la refonte structurelle, les données révèlent que les AIE doivent passer de la mise en œuvre de programmes à la facilitation de connexions. Vingt-trois des 27 personnes

interrogées ont décrit la fonction de facilitation comme étant au cœur de la valeur des AIE, avec des implications sous-jacentes qui s'étendent à l'accès au capital (Thème 3), à l'adoption par les clients (Thème 5) et au recrutement de talents (Thème 4).

Le roulement du personnel des AIE a été évoqué comme une vulnérabilité connexe. Un participant a déclaré : « Un domaine que nous n'avons pas abordé est le roulement du personnel des AIE. Il s'agit souvent de jeunes diplômés universitaires qui n'ont jamais créé d'entreprise ni aidé d'autres à en créer une, ils n'ont donc aucune expérience en la matière. Le deuxième problème est qu'ils se font embaucher par une entreprise, ce qui est un excellent résultat pour l'individu mais un résultat désastreux pour le AIE, qui perd ainsi la relation. »

### **Adoption de l'IA dans les AIE : un appel à l'action**

Les AIE ont considérablement sous-investi dans leur propre infrastructure d'IA, bien qu'ils prônent l'IA comme un accélérateur pour leurs projets. Seul un pourcentage alarmant de 12,2 % des entreprises ont intégré l'IA dans leurs programmes ou services (Statistique Canada, 2025b).

#### **Outils disponibles – À quoi ressemblent aujourd'hui les opérations des AIE natives de l'IA : la technologie existe, mais pas son adoption**

Les outils permettant aux AIE de transformer leurs opérations existent déjà. Dealum automatise l'évaluation et la mise en relation avec des mentors pour des programmes traitant plus de 2 700 candidatures par an. Decile Hub permet aux entreprises de traiter trois fois plus de transactions grâce à la création automatisée de mémos de transaction. V7 Labs propose des agents de sélection de transactions basés sur l'IA qui analysent les présentations commerciales. L'accélérateur 1Mby1M a développé un « Digital Mind AI Mentor » fonctionnant en 57 langues. L'initiative RAISE (Responsible AI Adoption for Social Impact) du CDL héberge un accélérateur intégrant l'IA dans les organisations à but non lucratif. Sur le plan des talents, la Waterloo Region AI Coalition organise un écosystème régional d'adoption de l'IA, mettant en relation des étudiants en IA avec des petites et moyennes entreprises. Le problème n'est pas que les outils et l'expertise en IA pour les AIE n'existent pas. C'est que la plupart des AIE canadiennes ne les ont pas adoptés.

Les réponses des personnes interrogées sur ce sujet allaient du visionnaire au franc. Un dirigeant a déclaré que les AIE devraient « mettre l'IA à fond » dans leurs programmes. Un opérateur international a prédit que les accélérateurs deviendraient des « intégrateurs de services », où « l'IA remplacera une grande partie du travail difficile consistant à identifier les

personnes et les organisations dont une start-up a le plus besoin » (cependant, comme le soulignera le thème 7, elle ne peut remplacer la connectivité relationnelle nécessaire, par exemple, pour décrocher un rendez-vous avec un investisseur clé). Un autre a admis : « L'IA est très récente, et je n'ai toujours pas confiance en elle. Les véritables avantages ne sont pas encore là. »

Quatre domaines se sont dégagés dans lesquels l'adoption de l'IA doit avoir lieu.

### **1. Efficacité opérationnelle : automatiser la salle des machines**

L'application la plus immédiate est l'automatisation des opérations internes : gestion du pipeline, sélection des projets, documentation des mentors, rédaction de demandes de subventions et workflows de gestion de la relation client. Volta Effect ne gère plus ses rapports de manière entièrement manuelle ; les données issues des conversations, des mises à jour de l'équipe et des interventions d'assistance sont synthétisées à l'aide de l'IA, puis vérifiées. Un incubateur indien consigne les notes de chaque session de mentorat, les rend consultables pour les mentors suivants et construit une mémoire institutionnelle. Une adoption réussie de l'IA nécessite toujours une infrastructure technologique solide. Sans cela et sans collecte de données, les AIE fonctionnent et rendent compte de ce qu'un interlocuteur a qualifié de « panier de rumeurs ».

### **2. Mise en relation et connectivité de l'écosystème : libérer une couche d'intelligence**

Plusieurs personnes interrogées ont identifié la mise en relation comme la fonction la plus « mûre pour l'IA ». MaRS DD a développé MaRS Connect, qui remplace la mise en relation manuelle entre conseillers, investisseurs et clients pour plus de 1 200 entreprises clientes. Des outils comme Boardy.ai mettent en relation les fondateurs avec des capitaux et des talents à grande échelle. Une personne interrogée a imaginé : « Je demande qui sont les meilleurs investisseurs pour moi avec ce dossier de présentation. On me donne l'adresse e-mail exacte, le nom et les raisons pour lesquelles ce sont les bons investisseurs. » Un autre a appelé de ses vœux un répertoire national de l'innovation : « C'est notre écosystème canadien... nous nous rendons service les uns aux autres sur une plateforme. » La fragmentation du Canada signifie que les liens entre les startups, les investisseurs et les acheteurs sont souvent ad hoc ou fortuits. La mise en relation pilotée par l'IA pourrait transformer un processus dépendant des relations et limité par la géographie en une couche d'intelligence évolutive.

### **3. Mise en œuvre des programmes et accompagnement des startups : étendre l'expertise au-delà des heures de travail humaines**

Un incubateur indien a mis en place une plateforme de connaissances sur l'IA conversationnelle destinée aux fondateurs et a constitué une « trousse de démarrage » regroupant des outils d'IA d'entreprise couvrant la conception de produits, l'automatisation des ventes et la recherche de brevets. Un intervenant suisse a proposé que les accélérateurs veillent à ce que toutes les startups soient « parfaitement à jour et maîtrisent toutes les technologies d'IA ». La Waterloo Region AI Coalition de Communittech envoie des étudiants universitaires spécialisés en IA dans des entreprises de taille moyenne afin de développer des solutions pendant leurs stages coopératifs, comblant ainsi un déficit de talents, favorisant l'adoption de l'IA et renforçant la pertinence de la AIE. Il pourrait être possible d'étendre ce programme aux AIE.

Un dirigeant d'une AIE a admis que l'adoption en interne avait initialement stagné à un niveau superficiel jusqu'à ce que l'organisation adopte une approche « large d'un pouce, profonde d'un mile », consistant notamment à charger une équipe de déconstruire un processus spécifique (et important ou stratégique) pour le reconstruire à l'aide de workflows autonomes. Si les AIE ne parviennent pas à mettre en œuvre cette discipline en interne, leur crédibilité en tant que catalyseurs de l'innovation s'en trouve compromise.

### **Modèle international - F/ai de Station F : le premier accélérateur entièrement dédié à l'IA en Europe**

La Station F à Paris a lancé F/ai en janvier 2026, le premier accélérateur « entièrement dédié à l'IA » d'Europe soutenu simultanément par OpenAI, Anthropic, Google, Meta, Microsoft et Mistral, ne prenant aucune participation, fournissant plus d'un million de dollars en crédits de calcul et se terminant par un « Deal Day » (un événement de mise en relation avec des entreprises) plutôt qu'un « Demo Day » (présentation aux investisseurs). Il fournit une infrastructure physique, un soutien administratif, une aide pour les visas et des événements de réseautage, tout en accueillant plus de 30 programmes spécialisés proposés par ses partenaires. Soixante-dix pour cent de ses startups sont désormais axées sur l'IA, et environ 40 % des startups françaises spécialisées en IA sont issues de son soutien. Le modèle de Station F suggère que le futur AIE pourrait être un bailleur-conservateur-organisateur, et non un enseignant.

## **4. Mesure de la performance : des anecdotes à la responsabilisation**

Peut-être l'application la plus importante. Volta Effect déploie un système de prise de notes alimenté par l'IA pour toutes les interactions avec les fondateurs, permettant une analyse qualitative au niveau de l'entreprise et de l'organisation. L'ambition plus large est de partager des données de benchmarking à travers le réseau national de AIE en utilisant des outils comme ImpactOS. Un dirigeant a imaginé : « Voici notre programme pour ce trimestre, voici

l'impact que nous avons eu... tout cela est simplement partagé. Il existe une grande base de données d'IA AIE qui montre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. » Sans une telle infrastructure, l'évaluation des programmes reste, comme l'a décrit un autre intervenant, dépendante de « la sérendipité, du timing et de la chance ».

### **Le fossé en matière de mesure — ce que nous savons, ce que nous ignorons et pourquoi cela importe**

L'étude de l'ISDE d'août 2024 sur le cadre de mesure de la performance des AIE, seule analyse empirique rigoureuse des AIE au Canada, a révélé que les entreprises soutenues par les AIE affichent un chiffre d'affaires supérieur de 13 % et un taux d'emploi supérieur de 14 % au cours de l'année de soutien. Mais cet avantage en termes de chiffre d'affaires « s'estompe rapidement » les années suivantes, et les entreprises soutenues par les AIE se distinguaient déjà de la population générale avant d'intégrer les programmes. Les données de résultats les plus récentes couvrent les cohortes de 2017 à 2020. L'étude de Yasin et Gilani (2022) a révélé que les pratiques de mesure étaient incohérentes et axées sur les activités plutôt que sur les résultats. L'évaluation d'Alberta Innovates (2024) a documenté des résultats concrets pour 574 entreprises (58 millions de dollars de chiffre d'affaires, 278 millions de dollars d'investissements levés) à l'aide d'une méthodologie plus sophistiquée. Aucun grand cabinet de conseil national ou international n'a évalué l'infrastructure des AIE canadiens depuis les recherches fondatrices du DEEP Centre en 2015. Cela représente une opportunité significative.

### **Recommandations pratiques pour les AIE**

**Déclarez de quoi votre AIE est un « nœud » (R6).** Chaque AIE devrait identifier et déclarer publiquement un secteur spécifique (probablement basé sur un avantage concurrentiel régional), un stade de développement, une capacité ou une thèse d'innovation qu'elle est particulièrement bien placée pour servir, et orienter les projets qui ne correspondent pas vers la AIE qui le fait. Associées à une meilleure mesure des objectifs et de l'impact, ces données étayeront la consolidation stratégique. Une personne interrogée par l' a comparé cela à la fusion de la Société canadienne du cancer avec Prostate Cancer Canada et la Fondation canadienne du cancer du sein, qui a permis de réaliser des économies d'échelle permettant d'affecter davantage de ressources à la mission principale. Une coordination renforcée aura un impact considérable sur la coordination de l'écosystème ; il est vivement recommandé de financer un Fonds de transformation BAI afin de soutenir cette recommandation ainsi que d'autres recommandations spécifiques à la BAI figurant dans le présent rapport.

Certaines AIE ont axé leur spécialisation sur les personnes qu'elles servent plutôt que sur le secteur qu'elles servent : fondateurs autochtones, entreprises dirigées par des femmes, entrepreneurs nouveaux arrivants et fondateurs en situation de handicap. Il s'agit d'un maillon légitime et nécessaire dans un écosystème national, et les bailleurs de fonds ainsi que les cadres d'accréditation devraient le reconnaître comme tel.

### **Exemples internationaux – Quatre modèles de pipelines mondiaux structurés**

BII finance directement les entreprises à hauteur de 2 millions d'euros à des conditions plus favorables que celles de Y Combinator, et est financé par la Fondation Novo Nordisk plutôt que par le gouvernement. BII a délibérément regroupé ses 7 programmes en 2, hébergés dans un seul bâtiment de 500 places et 3 étages de laboratoires. Markus Herrgard, directeur technique, a expliqué : « Au lieu de créer des entités disparates avec des incubateurs et des accélérateurs séparés, il vaut mieux en créer un seul qui soit solide et le faire de manière excellente. » Ce modèle démontre que lorsqu'une fondation à but non lucratif fournit des capitaux tolérants au risque, l'accélérateur peut se comporter comme un véritable accélérateur plutôt que comme ce qu'un participant canadien a qualifié de « substitut d'un véritable accélérateur financé par des capitaux averse au risque ». Implication pour le Canada : le type de capital qui finance les AIE détermine s'ils peuvent prendre les risques que leurs programmes encouragent les fondateurs à prendre.

### **Remplacer les indicateurs d'activité par des mesures de résultats axées sur le marché (R9).**

Un participant a proposé la norme suivante : « Mesurez votre propre performance à l'aune de votre capacité à faire progresser les gens à travers les étapes d'un parcours dicté par le marché, et non par des critères internes et subjectifs. » Les AIE devraient adopter des mesures basées sur la progression (telles que les jalons de traction client spécifiques à l'entreprise, la vitesse de croissance du chiffre d'affaires et le développement des compétences des fondateurs) et cesser d'être tenus de rendre compte des emplois créés, du nombre d'entreprises engagées et des réunions organisées comme indicateurs de l'impact. Comme l'a formulé un participant : « Cessez d'essayer de répondre aux besoins de vos bailleurs de fonds. Répondez aux besoins des fondateurs. »

### **Investir dans une infrastructure technologique et de données comme base fondamentale (R8, R10).**

Une personne interrogée a qualifié cela de non négociable : « Sans une infrastructure technologique d'automatisation fondamentale, notre capacité à être fiables et reproductibles, et à collecter suffisamment de données pour comprendre où nous réussissons et où nous échouons, n'est, sinon, que du vent. » Les AIE devraient mettre en place des systèmes de CRM, d'automatisation des flux de travail et de collecte de données basés sur l'IA, en accordant à cet investissement la même priorité qu'ils conseilleraient à

une start-up d'accorder à ses propres besoins commerciaux. L'adoption de ces systèmes par l'ensemble des AIE canadiennes pourrait fournir aux décideurs politiques une couche d'intelligence nationale offrant un accès en temps réel et une navigation dans le système assistée par l'IA.

## THÈME 7 : ANCRÉS LOCALEMENT, RAYONNANT MONDIALEMENT : S'APPUYER SUR LES ATOUTS RÉGIONAUX ET LES RÉSEAUX INTERNATIONAUX

« Chaque fois que je me rends à un événement, je discute avec des gens qui me disent qu'ils ne sortent pas assez. En tant que nation, nous sommes plus isolés qu'il n'est bon pour nous. »

— PERSONNE INTERVIEWÉE

### LA TENSION

L'écosystème d'innovation canadien manque de densité relationnelle – tant au niveau national qu'international – et reste un ensemble d'acteurs isolés. La géographie ne produira jamais de densité de manière organique ; celle-ci doit donc être créée artificiellement. Parallèlement, les mécanismes de financement et les indicateurs d'impact récompensent la concurrence entre les acteurs plutôt que la connectivité.

### CE QUI DOIT CHANGER

Créer des communautés de pairs ciblées pour les fondateurs axés sur la croissance.  
Mettre en place des filières internationales structurées avec des partenaires spécifiques.  
Utiliser des infrastructures partagées pour relier des nœuds spécialisés, en particulier si une connexion régionale n'est pas envisageable.

Ce thème aborde le tissu conjonctif entre les acteurs de l'écosystème d'innovation (entreprises, universités, investisseurs, gouvernement et partenaires internationaux) dont la coordination détermine si l'écosystème d'innovation canadien fonctionne comme un système ou simplement comme un ensemble d'acteurs isolés.

Une conséquence de la fragmentation (décrite dans le thème 6) est que l'écosystème d'innovation canadien manque de la densité relationnelle et des interactions informelles et répétées entre les personnes et les institutions qui permettent au système de fonctionner.

Une personne interrogée l'a résumé simplement : « Chaque fois que je me rends à un événement, je parle à des gens qui reconnaissent eux-mêmes ne pas sortir suffisamment. En tant que nation et en tant qu'industries spécifiques, nous sommes plus isolés que ce qui est bon pour nous. » Un autre a décrit un paradoxe : « Les IBA canadiennes sont bien plus intéressées par la collaboration avec leurs collègues à l'étranger qu'en interne. Si vous trouvez quelqu'un dans une grande ville américaine qui fait quelque chose de vraiment cool, on en discute. Mais si vous trouvez quelqu'un qui fait quelque chose de cool dans une petite ville canadienne, ce n'est pas pareil... C'est tellement bizarre. » Un troisième l'a formulé en termes structurels : « La culture du travail collaboratif n'est pas notre point fort. Elle n'est pas ancrée en nous. Nous avons une culture plus compétitive en raison de l'industrie des ressources dans laquelle nous sommes enracinés, et nous apportons tout ce bagage avec nous. »

Cela soulève une tension fondamentale : renforcer les liens relationnels à l'échelle locale et régionale tout en restant connectés à l'échelle mondiale.

### **Au niveau local : une communauté intentionnelle**

Créer les conditions permettant aux entreprises de se former et de grandir ensemble est un avantage reconnu, mais c'est plus facile à dire qu'à faire, car les fondateurs sont occupés à développer leurs entreprises. Une personne interrogée a résumé la situation ainsi : « La communauté est essentielle à la réussite de notre écosystème. Se rencontrer, discuter, apprendre des autres, savoir qui est qui et trouver du personnel. Il faut une communauté pour y parvenir, point final. Qu'il s'agisse d'un groupe de pairs, d'un conseiller bien placé ou d'un événement où l'on rencontre des clients auxquels on n'aurait jamais pu accéder autrement. » Une autre personne a précisé : « S'il y avait une chose que nous pourrions offrir et qui aurait le plus grand impact, ce serait de créer une communauté intentionnelle pour ceux qui veulent se développer rapidement. Comme nous sommes fragmentés et que nous manquons de densité, nous devons agir de manière intentionnelle. Le Canada atlantique est comme le DeepSeek de l'IA ; nous avons moins de ressources, nous devons donc trouver des moyens novateurs pour surmonter l'isolement et la fragmentation. »

### **Au niveau national : regarder vers l'extérieur, pas vers l'intérieur**

« Les AIE doivent cesser de se regarder elles-mêmes et s'intéresser davantage les unes aux autres... Chaque AIE devrait établir des liens avec différentes parties de l'écosystème et, si nous le faisons tous en tant que communauté, nous serions plus forts et mieux connectés. » L'opportunité pour les AIE est de dépasser une mentalité protectionniste, en partageant l'accès aux mentors et aux anciens élèves, et en soutenant les relations entre pairs et entre mentors et entreprises au-delà des frontières organisationnelles. Cela est

toutefois plus facile à dire qu'à faire, car il est très difficile pour une AIE de recruter et de fidéliser une communauté.

### **À l'international : des pipelines structurés, pas du tourisme de conférences**

De nombreuses personnes interrogées ont souligné la nécessité pour les AIE de nouer des liens structurés au-delà du Canada. Un exemple à Bâle, en Suisse, a illustré un modèle complet : des recruteurs spécialisés déployés aux États-Unis, en Inde, en Allemagne, en France et au Royaume-Uni, avec pour mission d'attirer des entreprises internationales vers eux. Il est essentiel de noter que la fonction de recrutement pour les entreprises biotechnologiques exigeait une expertise technique : « Les recruteurs ont tendance à être des généralistes, mais lorsqu'il s'agit d'entrer en contact avec des entreprises biotechnologiques potentielles, une expertise approfondie est nécessaire. Nous faisons appel à des scientifiques car ils sont respectés. On ne peut pas repérer des start-ups biotechnologiques pour notre programme phare avec un généraliste ; il faut une expertise approfondie. » Ils ont adapté leur orientation géographique au fil du temps : « À un moment donné, nous étions très optimistes concernant l'Inde, mais nous avons vu très peu d'entreprises indiennes s'implanter en Suisse, alors nous avons abandonné. Nous avons connu un grand succès avec la Chine, nous renforçons donc notre présence là-bas. »

Un responsable d'accélérateur indien a décrit la mise en place de pipelines d'innovation bilatéraux : « Il existe des innovations d'entrepreneurs canadiens qui conviendront au marché indien. Il existe des innovations d'entrepreneurs indiens qui conviendront au marché canadien. Nous devons trouver un moyen de créer ce canal, et nous n'avons pas besoin de vouloir tout faire. Nous sélectionnons celles qui sont prioritaires pour vous, et vous sélectionnez celles qui sont prioritaires pour nous. Si cela fonctionne pendant un an ou deux, cela prendra son envol. » Il a décrit le succès rencontré avec Israël : « Nous sommes en train de mettre en place un canal pour l'innovation en agriculture durable depuis l'Université de Jérusalem à Tel-Aviv, ciblant les entrepreneurs indiens. »

Une telle approche nécessite d'identifier les défis nationaux qui requièrent de l'innovation et de créer un avantage stratégique national pour l'adoption de technologies visant à résoudre de réels problèmes nationaux (comme le thème 5) ; le tout s'articulant autour de priorités commerciales clés avec des partenaires commerciaux internationaux clés. Ces initiatives peuvent être portées par des gouvernements (par exemple, le Centre germano-canadien d'accélération dans le domaine des matériaux), et les AIE pourraient jouer un rôle de facilitateur.

Dans le prolongement du thème 6, il y a une implication politique : les mesures de financement et d'impact créent un système qui récompense la concurrence entre les acteurs

plutôt que la collaboration et sape systématiquement la connectivité que ce thème identifie comme essentielle.

### **Les preuves en faveur de la concentration – La proximité physique reste importante : 20 millions d'articles, 61 000 employés, une seule conclusion**

Les données post-COVID ont renforcé, et non affaibli, les arguments en faveur de la concentration géographique. Une étude publiée dans *Nature*, analysant 20 millions d'articles de recherche et 4 millions de brevets sur 50 ans, a révélé que les équipes à distance sont systématiquement moins susceptibles de produire des découvertes révolutionnaires (Lin et al., 2023). Une étude portant sur 61 182 employés de Microsoft a révélé que le télétravail à l'échelle de l'entreprise était « plus statique et cloisonné, avec moins de passerelles entre les différentes parties » (Yang et al., 2021). Plug and Play, qui compte plus de 500 entreprises partenaires réparties sur plus de 50 sites à travers le monde, illustre ce à quoi ressemble la densité de réseau à grande échelle : son modèle fonctionne parce que chaque site est profondément ancré dans un pôle industriel spécifique (fintech à Abu Dhabi, mobilité à Stuttgart, santé à Amsterdam), et non pas nécessairement parce qu'il s'étend sur plusieurs zones géographiques.

Pour les AIE canadiennes, cela renforce encore le thème 6 et plaide en faveur d'un approfondissement de la spécialisation régionale et de la connexion des nœuds spécialisés via une infrastructure numérique et relationnelle partagée, plutôt que d'exiger de chaque AIE qu'elle réponde à tous les besoins partout.

## **Recommandations pratiques pour les AIE**

### **Créer des communautés de pairs ciblées pour les fondateurs axés sur la croissance (R18).**

S'organiser autour des principes clés que sont le stade de développement et l'ambition, et, dans la mesure du possible, se limiter à un secteur pour offrir une plus grande valeur aux fondateurs. Des modèles structurés tels que YPO ou l'Entrepreneurs' Organization (EO) peuvent être des partenaires naturels, et il est conseillé de réaliser une étude de cas sur les programmes Fierce Founders et Rev de Communittech. Il pourrait y avoir une opportunité pour les AIE de partager des projets à fort potentiel de croissance et de mettre en place un programme commun. La densité constitue un défi structurel au Canada, et les communautés de pairs doivent être soigneusement sélectionnées pour le surmonter, même si ce n'est pas en présentiel.

**Mettre en place des filières internationales structurées avec des partenaires spécifiques (R16, R21).** Les personnes interrogées à l'international ont systématiquement montré que

les AIE jouent un rôle important dans le maintien de la connectivité relationnelle avec les entités internationales pertinentes pour leurs start-ups

### **Exemples internationaux — Quatre façons de s'internationaliser sans faire cavalier seul : les éclaireurs, les événements organisés, les réseaux d'ambassades et les réseaux d'anciens élèves**

Le modèle de repérage de Bâle faisait appel à des généralistes et des spécialistes à temps partiel déployés dans des zones géographiques cibles, principalement pour attirer des entreprises vers l'intérieur. Bien que plus coûteux, il pourrait être possible pour les AIE de partager le coût des recruteurs internationaux, en particulier si les recommandations de spécialisation du thème 6 sont prises en compte, ou pour les bailleurs de fonds d'utiliser cela comme un mécanisme de financement de la collaboration.

Le BII danois a décrit une approche pratique : « Travailler ailleurs en Europe ne dilue pas notre activité. Nous organisons des événements à Londres, en collaboration avec des partenaires locaux, où les startups de notre portefeuille peuvent rencontrer en face à face des entreprises et des investisseurs britanniques. Il ne s'agit pas d'assister à une grande conférence. Nous utilisons nos relations pour organiser ces opportunités pour un ensemble d'entreprises. »

Ginserv, à Bengaluru, s'attache à orienter les start-ups vers des organisations partenaires internationales spécifiques en fonction des marchés cibles : « Nous collaborons avec le Toronto Business Development Center pour les start-ups qui s'intéressent aux marchés canadiens, avec Tech Ireland pour les marchés irlandais, et ainsi de suite. » Il a également évoqué les partenariats avec les ambassades : « Nous collaborons avec les ambassades. Par exemple, l'ambassade d'Israël fait venir ses start-ups, et il y a pas mal d'échanges. Il en va de même avec le Royaume-Uni, l'Australie, etc. » Le principe clé : l'AIE ne cherche pas à se poser en experte internationale ; elle entretient des relations avec des partenaires spécifiques sur les marchés cibles et oriente les start-ups vers ceux qui leur conviennent.

Un accélérateur basé en Inde a décrit le potentiel stratégique de mobiliser les anciens participants ayant réussi et s'étant installés à l'étranger, en particulier dans la Silicon Valley, pour construire des réseaux transfrontaliers servant de tissu conjonctif international. Cela peut être particulièrement pertinent pour les fondateurs canadiens ayant changé de juridiction (Thème 2). Ceux qui partent pourraient devenir les « agents de terrain » de l'AIE sur les marchés où ils se sont installés, contribuant ainsi à répondre aux Thèmes 3, 4 et 5.

## SECTION 4 : L'ÉCART D'ADÉQUATION ET UNE THÉORIE DU CHANGEMENT

La section 3 a présenté des conclusions sur sept thèmes. La section 4 – le diagnostic – répond à la question « et alors ? ». Nadler et Tushman (1980) ont soutenu que les organisations fonctionnent bien lorsque quatre éléments internes – le travail, les personnes, la structure et la culture – sont alignés. Lorsque plusieurs d'entre eux ne le sont plus, la performance s'effondre. Ils ont appelé cela la « congruence » ; nous utilisons le terme plus simple de « adéquation ».

La même logique s'applique aux écosystèmes (Senge, 2006 ; Meadows, 2008 ; Sterman, 2000). Si le travail effectué (par exemple, les programmes génériques d'accélération, les concours de pitches) ne correspond pas aux personnes qui l'effectuent (par exemple, des AIE et des mentors sans expérience à grande échelle ni relations avec les investisseurs, les mentors, les marchés internationaux et les grands adoptants potentiels), aux structures qui la sous-tendent (par exemple, des AIE fragmentés avec des financements qui se chevauchent et des indicateurs non pertinents, un fossé de capitaux et une fuite des talents), ou à la culture qui la sous-tend (par exemple, des ambitions de croissance modestes et une rivalité plutôt qu'une collaboration), le système reproduira les mêmes résultats et défis : un nombre élevé de créations de start-ups, une faible conversion en entreprises à grande échelle, et la délocalisation de nos fondateurs et entreprises les plus prometteurs.

Ce diagnostic est présenté dans les sous-sections suivantes :

1. un résumé général de la situation actuelle et des facteurs poussant à la réforme (4.1) ;
2. un état futur idéal et les trois obstacles qui entravent le plus les progrès (4.2) ;
3. la conclusion structurelle selon laquelle l'accélérateur autonome n'est plus viable (4.3) ; et
4. une proposition de théorie du changement (4.4).

### 4.1 SITUATION ACTUELLE – LÀ OÙ LES PIÈCES NE S'EMBOÎTENT PAS

Les sept thèmes de la section 3 ne constituent pas sept problèmes distincts. À travers le prisme de l'adéquation, ils décrivent un seul et même schéma : un système dont les quatre éléments ne se renforcent plus mutuellement.

Le « travail » n'a pas suivi le rythme de la technologie qui l'a redéfini : la programmation générique par cohorte, la logique d'offre poussée et les indicateurs basés sur les activités

persistent alors que l'IA fait s'effondrer la proposition de valeur traditionnelle des AIE (thèmes 5 et 6). Les « personnes » qui dirigent et encadrent les AIE sont en grande partie des généralistes ayant une expérience des phases de démarrage, alors que la contrainte limitante s'est déplacée vers une expertise commerciale à l'échelle de la croissance dont le Canada manque actuellement (thème 4). La « structure » sous-jacente à l'écosystème d'innovation – plus de 175 AIE et programmes d'innovation cloisonnés, un déficit persistant de capitaux de démarrage, aucune introduction en bourse d'entreprises technologiques canadiennes en 2025 et un cadre de financement sans conséquences sur la performance – fragmente les efforts et récompense l'étendue plutôt que les résultats (Thèmes 3, 6). La « culture » qui en résulte – des ambitions de croissance relativement modestes, des fondateurs canadiens à fort potentiel établissant leur siège social à l'étranger, un théâtre de l'innovation et des AIE qui se font concurrence plutôt que de collaborer – est le résultat logique des trois autres (Thèmes 1, 2, 7).

Ce schéma s'autoalimente. Une AIE qui tente de se spécialiser est pénalisée par un financement qui récompense la diversité. Un fondateur prêt à se développer à grande échelle se heurte à un plafond national en matière de mentors et de talents. Un investisseur soutenant des entreprises canadiennes en phase de croissance trouve un pipeline optimisé pour la préparation des présentations plutôt que pour « l'investissabilité ». Comme l'a observé Wolfe (2023), quinze années de réformes bien intentionnées ont produit un écosystème qui n'a « que peu de ressemblance » avec les modèles sur lesquels il s'est fondé. La perspective de l'adéquation explique pourquoi : corriger un élément sans les autres produit un nouveau décalage, et non une solution.

Si ce décalage persiste depuis 15 ans, la question est : pourquoi changer maintenant ? Les thèmes de la section 3 décrivent un contexte qui a considérablement évolué au cours des 24 derniers mois, rendant le coût de l'inaction plus élevé que celui de la réforme pour la première fois depuis une génération.

Le choc commercial de 2025 a mis fin à deux décennies d'intégration profonde du Canada aux États-Unis (Thème 2). La réponse du budget 2025 – l'enveloppe d'investissement de 1 000 milliards de dollars, la stratégie industrielle de défense, les 70 milliards de dollars consacrés aux achats « Achetez canadien » et les 750 millions de dollars de capital de risque et de capital de démarrage non alloués – en est la traduction politique. Les fonds fédéraux destinés aux marchés publics et à la politique industrielle recherchent activement des filières d'innovation nationales par lesquelles s'écouler, et aucune institution canadienne n'est actuellement configurée pour les acheminer à grande échelle en tant que meilleures AIE du Canada.

Dans le même temps, l'IA a invalidé en temps réel la proposition de valeur fondamentale de l'accélérateur classique (Thème 6). Le problème de création de MVP que les AIE étaient

censés résoudre n'a plus besoin d'être résolu. Ce qui reste – la distribution, l'accès aux marchés publics, le capital de développement à grande échelle, la mise sur le marché à l'échelle mondiale – correspond précisément aux domaines dans lesquels les AIE canadiennes ont été les plus faibles, et précisément à ce que les thèmes 3, 4, 5 et 7 identifient comme les lacunes persistantes de l'écosystème.

Le déficit de capitaux évoqué dans le thème 3 s'est conjugué à l'affectation des fonds : alors que l'année a été la pire depuis deux décennies en matière de sorties de capital-risque, l'enveloppe de 750 millions de dollars destinée aux entreprises en phase de croissance précoce, qui n'a pas encore été allouée, et le programme VGCCI de 1 milliard de dollars pour la croissance attendent d'être déployés, ce dernier n'ayant pas encore fait l'objet d'une répartition. De plus, la fuite des talents évoquée dans le thème 4, qui coïncide avec le taux d'activité entrepreneuriale du Canada, l'un des plus élevés au monde, indique qu'une fenêtre d'opportunité est ouverte mais qu'elle se rétrécit : les fondateurs existent, mais les canaux permettant de transformer leur ambition en entreprises à grande échelle doivent être repensés.

## **4.2 SITUATION FUTURE IDÉALE – À QUOI RESSEMBLERAIT UNE BONNE ADÉQUATION**

Une nouvelle organisation des AIE est possible, et il existe des exemples dont s'inspirer. Ce rapport présente des études de cas sur le programme TIPS en Corée du Sud, La French Tech en France, SPRIND en Allemagne et les chèques d'incubation au Portugal, qui ont chacun conçu l'adéquation de manière différente. 23 recommandations sont classées dans la section 5 et, si elles étaient mises en œuvre, les quatre éléments du Canada iraient dans le même sens. Le travail devient tiré par la demande. Les personnes deviennent des opérateurs ayant l'expérience de l'échelle. La structure devient hiérarchisée, accréditée et responsable. La culture devient mondiale par défaut. La figure ci-dessous met en correspondance chaque élément entre la situation actuelle et l'idéal, de sorte que l'écart et le travail nécessaire pour le combler sont visibles.

Figure 4 : Du décalage à l'adéquation : de l'état actuel à l'état idéal

DE	VERS
<b>TRAVAIL</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les programmes d'accélération génériques, basés sur des cohortes, persistent dans un monde où l'IA a résolu le problème de la création de MVP (Thème 6).</li> <li>• De nombreux AIE mènent des travaux similaires de manière isolée (Thème 6).</li> <li>• Un quart de la promotion W25 de YC a livré des bases de code générées à 95 % par l'IA (Thème 6).</li> <li>• Les indicateurs basés sur l'activité (entreprises servies, emplois, subventions) dominent</li> <li>• La programmation est axée sur l'offre : « constituer la cohorte, espérer que les acheteurs viennent » est l'état d'esprit dominant (Thème 5)</li> <li>• La programmation et l'orientation sont axées sur la préparation au pitch, même au détriment de l'investissabilité (Thème 3)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nœuds régionaux spécialisés (par exemple, technologies océaniques à Halifax, quantique/IA à Waterloo, sciences de la vie à Montréal, énergie à Calgary, technologies propres à Vancouver, etc.)</li> <li>• Fonctionnement en tant que courtiers axés sur la demande, et non en tant que prestataires de programmes de formation (Thème 5).</li> <li>• Des opérations intégrant l'IA et une valeur ajoutée à l'image du « Deal Day » de Station F F/ai, qui remplace le Demo Day (Thème 6)</li> <li>• Résultats mesurés en termes de chiffre d'affaires, d'acquisition de clients, d'efficacité du capital et de portée mondiale (Thème 6).</li> <li>• Demande tirée : défis définis par les entreprises ou le secteur (Thème 5).</li> </ul>
<b>PERSONNES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un déficit de talents commerciaux au stade de la croissance laisse les fondateurs techniques sans opérateurs ayant une expérience de la croissance en phase avancée (Thème 4).</li> <li>• Les EIR et les mentors sont souvent des généralistes ayant une expérience limitée des sorties à l'international (Thème 4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talents commerciaux intégrés ; EIR et mentors en phase de croissance ayant une expérience des sorties de type « licorne » (Thème 3).</li> <li>• Des réseaux de fondateurs à fondateurs qui mettent en adéquation l'ambition et l'expérience sectorielle (Thème 7).</li> <li>• Les AIE et leur personnel sont fidélisés grâce à des échelons de rémunération</li> </ul>

DE	VERS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le personnel de AIE manque également d'expérience en matière de croissance et est confronté à un taux de rotation élevé (Thème 6).</li> </ul>	<p>basés sur la performance, qui récompensent les résultats démontrés et non les effectifs (Thème 6).</p>

### STRUCTURE

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Plus de 175 AIE et programmes d'innovation fonctionnent en silos et génèrent une fragmentation (Thème 6)</li> <li>Un déficit annuel massif de capitaux de démarrage persiste, parallèlement à l'absence d'introductions en bourse de sociétés technologiques canadiennes et à la baisse des sorties de start-ups en 2025 (Thème 3).</li> <li>Le PMF des AIE reste un exercice académique quadriennal souffrant d'un manque de ressources, malgré l'absence de données comparables en temps réel (Thème 6).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Modèle de AIE à plusieurs niveaux de type TIPS coréen : environ 20 AIE accréditées de niveau 2 bénéficiant d'un financement 5 à 10 fois supérieur, plus de 100 pôles communautaires de niveau 1 (Thème 6).</li> <li>Réattribution compétitive tous les trois ans à la manière de La French Tech et absence de droit permanent (Thème 6)</li> <li>Mettre en place un Fonds de transformation des AIE (Thème 6).</li> <li>SBIR canadien : réserve obligatoire de 2 % du budget de R&amp;D des agences (Thème 5).</li> <li>Développer une couche d'intelligence nationale avec des données de portefeuille en temps réel, un service de mise en relation par IA et des notes d'orientation trimestrielles (Thème 6).</li> </ul> |
|--|---|

### CULTURE

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Un décalage entre les ambitions (« assez bien pour le Canada ») est la norme culturelle (Thème 1)</li> <li>68 % des startups à fort potentiel fondées par des Canadiens ont leur siège social ailleurs (Thème 1)</li> <li>Le capital de suivi averse au risque attire les entreprises vers les États-Unis (Thème 3)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Une dimension internationale par défaut. « Viser haut » est la stratégie de base, et non la voie de l'excellence (Thème 1).</li> <li>Des structures d'ancrage qui font du maintien au Canada le meilleur choix stratégique (Thème 4).</li> <li>Responsabilité fondée sur des données probantes : un bulletin d'évaluation de ses propres</li> </ul> |
|---|--|

DE	VERS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La généralité prime sur la spécialisation (Thème 6)</li> <li>• Le spectacle de l'innovation l'emporte sur les résultats, avec plus de rapports que d'innovations (Thème 6).</li> </ul>	recommandations : ce qu'aucun rapport canadien sur l'innovation n'avait fait auparavant (R12).

Le tableau doit être considéré comme un système, et non comme quatre lignes indépendantes. Le travail devient tiré par la demande parce que la structure (hiérarchisation, accréditation, politiques d'achat de produits canadiens) le rend enfin économiquement rationnel ; les personnes développent une profondeur à l'échelle de l'entreprise parce que la culture (une vision mondiale par défaut, le choix stratégique de rester au Canada) leur offre un horizon vers lequel évoluer ; la structure peut financer la spécialisation parce que le travail qu'elle finance trouve désormais des acheteurs. Chaque élément renforce le suivant. Le but n'est pas qu'une seule recommandation transforme l'écosystème ; elles ne fonctionnent qu'ensemble. Un modèle de financement par paliers (R2) sans accréditation (R11) donne lieu à des abus. L'accréditation sans intermédiation du côté de la demande (R7, R14) produit une offre soignée sans acheteurs. Le courtage axé sur la demande sans guides stratégiques mondiaux (R16) donne lieu à des projets pilotes canadiens qui ne s'étendent jamais à l'étranger. C'est pourquoi la réforme canadienne doit avancer sur plusieurs fronts à la fois.

### Les trois lacunes les plus importantes

Tous les décalages ne se valent pas. Trois d'entre eux prédominent, et chacun recoupe deux éléments du modèle « Adéquation », ce qui explique précisément pourquoi les solutions ciblant un seul élément ont systématiquement échoué à les résoudre.

**Le décalage de la demande (Travail × Structure).** Le Canada lance des startups sur un marché qui n'achète pas. Les 15 premières entreprises cotées du pays ont été fondées en moyenne en 1899, et la pression concurrentielle sur les acteurs en place pour qu'ils s'approvisionnent auprès des startups est négligeable. Tant que les acheteurs d'entreprise, les budgets d'approvisionnement et les capitaux pilotes ne passeront pas par des AIE accrédités, multiplier les programmes ne fera qu'aggraver le fossé. (Voir R4, R7, R14, R20.)

**Le fossé des aspirations (Culture × Personnes).** « Assez bien pour le Canada » est le mode par défaut du système, renforcé par chaque EIR, investisseur et mentor que rencontre un fondateur. Pour changer cela, il faut intégrer dès le départ dans les

programmes des personnes ayant déjà construit à l'échelle mondiale, et organiser les plus de 500 fondateurs de la diaspora canadienne comme une ressource délibérée plutôt que comme une cohorte perdue. (Voir R16, R21, R23.)

**Le fossé de la responsabilité (Structure × Culture).** Le PMF des AIE est un système de mesure sans conséquences. Sans hiérarchisation, sans redéfinition compétitive et sans bulletin public, le système ne peut distinguer ses bons acteurs de ses acteurs faibles – et ne peut ni récompenser, ni reproduire, ni écarter les uns ou les autres. (Voir R2, R3, R11, R12.)

Ces trois lacunes expliquent également pourquoi la réforme est au point mort sur le plan politique. Comblé le fossé de la demande crée des gagnants et des perdants évidents. Comblé le fossé des aspirations rend explicite ce qui est implicite : certaines AIE ne seront pas éligibles à la voie mondiale. Comblé le fossé de la responsabilité signifie désigner ceux qui ont tenu leurs engagements et ceux qui ne l'ont pas fait. Ces trois aspects exigent du courage politique ; aucun ne devient plus facile en attendant.

Le passage d'une approche « servir tout le monde » à une approche « servir avec intention » doit être conçu avec soin. Une spécialisation et une hiérarchisation qui ne récompensent que les AIE urbains du secteur technologique risquent de concentrer davantage les ressources – au détriment des fondateurs autochtones, ruraux, francophones et méritant une équité, dont l'accès à l'écosystème est déjà le plus limité. Les critères de performance doivent être adaptés au contexte, et le bulletin de notes devrait permettre de suivre si le système devient plus accessible ou plus concentré.

### **4.3 L'ACCÉLÉRATEUR EST MORT. VIVE LE SYSTÈME D'EXPLOITATION DE L'ÉCOSYSTÈME.**

Une conclusion clé de cette étude est dérangement : l'accélérateur classique (c'est-à-dire le modèle fourre-tout, avec une cohorte de trois mois, un faible apport en capital, une journée de démonstration et une remise de diplômes) est économiquement fini en tant que produit autonome. Il a été conçu pour un monde où la contrainte principale était de construire un MVP. Si la proposition de valeur de l'accélérateur était « nous vous aidons à construire le produit », les obstacles à la construction du produit lui-même seraient aujourd'hui bien moins importants, en particulier dans les secteurs verticaux du logiciel.

« *Le problème fondamental ne réside pas dans les AIE. Il réside dans ce que nous avons demandé aux AIE d'être.* »

*Inclusifs (servir tout le monde gratuitement), stratégiques (produire des licornes), économes en capital (budgets serrés) et responsables (indicateurs d'activité trimestriels). Ces quatre objectifs sont en conflit direct. »*

Une fois le problème du MVP résolu, il reste le problème plus difficile que le modèle d'accélérateur peine toujours à résoudre : la distribution, l'accès à l'approvisionnement, le capital de développement, la mise sur le marché à l'échelle mondiale et l'infrastructure coordonnée dont un fondateur a besoin pour passer du produit à l'entreprise. Ce problème n'est pas causé uniquement par l'accélérateur, mais aussi par l'écosystème au sens large, et il nécessite une institution axée sur l'écosystème pour offrir davantage de coordination et une efficacité mesurée en termes de performance. Cela pourrait être réalisé grâce à une couche commune qui accrédite les AIE, achemine la demande, mobilise les capitaux, suit les résultats et réinjecte les enseignements tirés dans le système.

Le problème fondamental ne réside pas dans les AIE. Il réside dans ce que nous avons demandé aux AIE d'être : inclusives (servir tout le monde gratuitement), stratégiques (produire des licornes), efficaces en termes de capital (budgets serrés) et responsables (indicateurs d'activité trimestriels). Ces quatre objectifs sont en conflit direct. Un opérateur rationnel optimise ce qui est le plus facile à mesurer (l'activité) et abandonne discrètement ce qui est le plus difficile (les résultats). Il en résulte beaucoup de programmes, peu de conversion et une main-d'œuvre composée de professionnels dévoués opérant au sein d'une structure qui garantit des rendements modestes. Cela crée des institutions qui semblent correctes vues de l'extérieur, mais dont la structure de capital, les incitations et le profil des opérateurs ne sont pas adaptés à la tâche. Nous avons essayé de créer un environnement de risque en utilisant des capitaux averse au risque.

Et le problème est presque toujours mal diagnostiqué. Il ne s'agit pas d'un problème en amont, mais d'un problème de conversion en aval. Le Canada affiche un taux d'activité entrepreneuriale parmi les plus élevés au monde (Global Entrepreneurship Monitor, 2025). Les fondateurs existent. Le pipeline n'est pas vide en amont ; il fuit en aval. Les programmes axés sur l'offre ne peuvent pas résoudre un problème en aval.

L'implication est directe. L'écart entre les dépenses américaines au titre du SBIR et leur équivalent canadien n'est pas un écart de financement abstrait, c'est une déclaration structurelle sur ce que chaque pays est prêt à coordonner. Le Canada dispose des ingrédients. Ce qui lui manque, c'est la couche opérationnelle qui les transforme en résultats. Construire cette couche est le travail des 24 prochains mois.

**Morts** : l'accélérateur autonome, le tableau de bord des indicateurs d'activité, le AIE inclusif, stratégique et bon marché, l'hypothèse selon laquelle une offre accrue résout un problème de demande, et la pratique consistant à conseiller en matière d'IA sans l'utiliser. Vivant et attendant que quelqu'un le construise : le système d'exploitation qui coordonne les ingrédients dont le Canada dispose déjà.

#### 4.4 UNE PROPOSITION DE THÉORIE DU CHANGEMENT POUR LE GOUVERNEMENT DU CANADA

Le prisme « Adéquation » met le doigt sur le décalage. Une théorie du changement transforme cette identification en une voie vérifiable (voir figure 5) : si nous faisons ces choses, nous nous attendons à ces résultats, selon ces hypothèses, mesurés par ces indicateurs. Elle est conçue pour être falsifiable : si les hypothèses ne se vérifient pas, le travail doit changer.

Cette théorie est rédigée du point de vue du gouvernement du Canada (GoC). La raison est pratique : aucun autre acteur ne dispose de l'autorité de rassemblement, de l'enveloppe budgétaire et des outils législatifs nécessaires pour faire évoluer l'ensemble du système d'un seul coup, mais les sept groupes de parties prenantes dont le comportement doit changer (fondateurs, AIE, acheteurs institutionnels, investisseurs, provinces, villes, universités et la diaspora) ont chacun des demandes concrètes qui leur sont adressées dans les recommandations figurant à la section 5.

Figure 5 : Chaîne de résultats de la théorie du changement

ACTIVITÉS	RÉSULTATS	RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES	CHANGEMENT À LONG TERME	IMPACT
Ce que fait le gouvernement du Canada	Ce qui est produit	Quels changements de comportement	Changements au niveau de l'écosystème	Compétitivité canadienne

**Aperçu théorique** : la théorie du changement pour renforcer la compétitivité canadienne via l'écosystème des AIE

Étant donné que le gouvernement du Canada déploie des capitaux, des marchés publics et des accréditations par le biais d'une couche opérationnelle coordonnée, les AIE canadiennes, les acheteurs d'entreprise, les investisseurs, les provinces, les universités et les opérateurs de la diaspora se réorganiseront autour de canaux accrédités, orientant le comportement des fondateurs vers une ambition « mondiale par défaut », augmentant la conversion vers la mise à l'échelle et la rétention des sièges sociaux, contribuant ainsi à une capacité d'innovation canadienne durable et à une force industrielle souveraine entre 2026 et 2032.

Le tableau ci-dessous présente chaque élément du point de vue du gouvernement du Canada. Lisez-le de haut en bas pour comprendre le récit du changement, puis de bas en haut pour comprendre le récit de la responsabilité. La ligne « Récit » reformule l'ensemble de la théorie en une seule phrase : si un sous-ministre, un dirigeant de CAIN et un PDG d'une AIE ne peuvent pas la répéter de mémoire, c'est qu'elle ne remplit pas son rôle. La théorie du changement est également présentée dans la figure 6 ci-dessous.

**Tableau 2 : Théorie du changement : le rôle du gouvernement du Canada, élément par élément**

ÉLÉMENT	APPLIQUÉ AU GOUVERNEMENT DU CANADA EN TANT QUE DÉTENTEUR DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT
<p><b>Énoncé du problème</b></p>	<p>Le Canada lance des start-ups à un rythme parmi les plus élevés au monde, mais trop peu d'entre elles se transforment en entreprises à grande échelle dont le siège social est situé au pays. Le gouvernement du Canada est le seul acteur disposant du pouvoir de rassemblement, de l'enveloppe budgétaire et des outils législatifs nécessaires pour combler cet écart — et le choc commercial de 2025 a rendu cette action urgente.</p>
<p><b>Portée</b></p>	<p>Responsable : gouvernement du Canada (sous la direction d'ISDE, en collaboration avec PSPC, le MDN, le ministère des Finances, ESDC, les provinces et les organismes). Cible : l'écosystème canadien de l'IA, ses acheteurs, ses bailleurs de fonds, les universités et la diaspora. Horizon temporel : 2026-2032. Toutes les régions, avec une attention particulière portée aux écosystèmes sous-représentés et non métropolitains.</p>

## ÉLÉMENT

APPLIQUÉ AU GOUVERNEMENT DU CANADA EN TANT QUE DÉTENTEUR DE LA THÉORIE DU  
CHANGEMENT

<b>Activités</b>	<p>(a) Allocation de fonds aux AIE agréés (R1, R5, R13, R19)</p> <p>(b) Désignation d'un organisme d'accréditation ou d'un gestionnaire du bulletin d'évaluation (R11, R12)</p> <p>(c) Classer et redésigner les AIE sur une base concurrentielle (R2, R3)</p> <p>(d) Mise en place d'un réseau mondial (R21)</p> <p>(e) Catalyser la transformation des AIE (R6, R7, R8, R14, R15, R16, R17, R18, R22, R23)</p> <p>(f) Mise en place d'une couche nationale de collecte de données et de renseignements s'appuyant sur le BAMI-PMF (R9, R10)</p>
<b>Résultats</b>	<p>Dans un délai de 18 à 24 mois : déploiement de financement par des AIE agréées ; AIE à plusieurs niveaux en cours de redésignation ; pipelines d'entreprises à un volume documenté ; publication de la première version du rapport d'évaluation ; réseau mondial actif ; signature d'au moins 5 accords provinciaux.</p>
<b>Résultats intermédiaires</b>	<p>Les AIE se spécialisent et acceptent l'accréditation ; les entreprises opèrent par le biais de canaux accrédités ; les investisseurs co-investissent dans des AIE accréditées ; les provinces s'impliquent ; les universités utilisent des canaux accrédités pour commercialiser la propriété intellectuelle ; la diaspora refait surface sous la forme d'EIR et de mentors ; les fondateurs visent d'emblée le marché mondial.</p>
<b>Changement à long terme</b>	<p>La conversion vers la phase de croissance augmente ; le taux de rétention des sièges sociaux canadiens grimpe vers les deux tiers ; des leaders mondiaux émergent dans les secteurs de la défense, de la santé, de l'IA, des technologies propres et des semi-conducteurs ; la fragmentation des 134 programmes se consolide ; le capital de croissance s'étoffe à partir de la série B+, et les sorties en phase de démarrage augmentent.</p>

ÉLÉMENT	APPLIQUÉ AU GOUVERNEMENT DU CANADA EN TANT QUE DÉTENTEUR DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT
<b>Impact</b>	Capacité d'innovation durable ; gains de productivité dans les comptes nationaux ; puissance industrielle souveraine ; assiette fiscale préservée et emplois à hauts salaires dans toutes les régions.
<b>Conditions préalables</b>	Crédits budgétaires pour 2025 accordés dans les délais ; un organisme de coordination se voit confier un mandat fédéral et une enveloppe pluriannuelle ; mise en œuvre des réformes des marchés publics du SPPC.
<b>Hypothèses</b>	Les AIE acceptent l'accréditation lorsque le financement en dépend ; les entreprises s'engagent lorsque le parcours est crédible ; les capitaux co-investissent lorsque les coûts de diligence raisonnable baissent ; les provinces s'alignent lorsque le financement récompense l'alignement ; la diaspora revient lorsqu'elle est officiellement invitée ; les fondateurs réagissent aux architectures.
<b>Facteurs externes</b>	La fenêtre géopolitique reste ouverte ; la disruption liée à l'IA favorise les écosystèmes coordonnés ; aucun revirement budgétaire majeur ; la politique de mobilité des talents reste compétitive par rapport à celle des États-Unis et de l'UE.
<b>Indicateurs</b>	Déploiement via des canaux accrédités : nombre de AIE de niveau 2 accréditées (objectif : 20 à 30) ; montants des marchés publics alloués aux start-ups ; tours de table de série A+ menés au niveau national ; taux de rétention des sièges sociaux ; publication d'un rapport d'évaluation avec les écarts d'une année sur l'autre ; taux d'engagement de la diaspora.
<b>Limite de responsabilité</b>	Le gouvernement du Canada, le CAIN et les AIE accrédités sont responsables de l'infrastructure de coordination. Ils ne sont pas responsables du PIB global, de la productivité macroéconomique ou des résultats déterminés par les cycles mondiaux des capitaux.

## ÉLÉMENT

APPLIQUÉ AU GOUVERNEMENT DU CANADA EN TANT QUE DÉTENTEUR DE LA THÉORIE DU  
CHANGEMENT**Description**

Étant donné que le gouvernement du Canada déploie des capitaux, des marchés publics et des accréditations par le biais d'une couche opérationnelle coordonnée, les AIE canadiens, les acheteurs d'entreprise, les investisseurs, les provinces, les universités et les opérateurs de la diaspora se réorganiseront autour de canaux accrédités, orientant le comportement des fondateurs vers une ambition « mondiale par défaut », augmentant la conversion vers la croissance et la rétention des sièges sociaux, et contribuant ainsi à une capacité d'innovation canadienne durable et à une force industrielle souveraine sur la période 2026–2032.

**Figure 6 : Théorie du changement en une page (perspective du gouvernement du Canada)  
(En Anglais seulement)**



## SECTION 5 : RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS

La section 5 regroupe les recommandations des sections précédentes dans un tableau de responsabilité unique. Chaque ligne indique la recommandation, l'acteur, l'élément « Adéquation » sur lequel elle agit et une référence croisée au corps du rapport. Ce tableau constitue le test de validité : si, dans un an, personne ne peut mettre en avant des progrès concrets sur les lignes mentionnées, nous aurons rédigé un énième rapport sur les rapports d'innovation canadiens.

Les recommandations sont séquencées, elles ne sont pas interchangeables. Chaque tranche débloque la suivante ; sauter la première produit le même résultat que celui que le Canada produit depuis 15 ans.

- **À court terme (exercice 2026-2027)** : R1, R2, R4, R6, R7, R9, R10, R12, R22, R23 : accréditation, hiérarchisation, effet d'entraînement de l'initiative « Achetez canadien », Bulletin version 1.
- **À court terme (AF 2027-2029)** : R3, R5, R8, R11, R13, R14, R15, R16, R20 : redéfinition de la AIE, augmentation des achats, guides stratégiques mondiaux, co-investissement des entreprises.
- **Développement patientiel (exercices 2028-2032)** : R17, R18, R19, R21 : réformes de la structure de capital, réseau mondial à grande échelle, infrastructures à long terme.

La responsabilité est au cœur de ces trois phases. Chaque recommandation est associée à un acteur désigné et à une référence croisée. Le bulletin public (R12) est publié chaque année. La redésignation concurrentielle (R3) transfère les ressources des acteurs faibles vers les acteurs forts. Le bulletin est également conçu pour être utile lorsque la réponse est mauvaise : un échec transparent a plus de valeur qu'un succès opaque. Et une mise en garde : Tech Nation UK s'est effondré en 2023 à la suite d'une seule décision d'approvisionnement (Tech Nation, 2023). La dépendance à l'égard d'un seul bailleur de fonds sans revenus diversifiés constitue une fragilité structurelle.

Douze départements, trois niveaux de gouvernement, plus de 175 BAI et une diaspora nationale ne peuvent pas se coordonner d'eux-mêmes. Quelqu'un doit prendre les rênes et jouer le rôle de système nerveux décentralisé d'un écosystème d'innovation.

Tableau 3 : Résumé des recommandations : qui fait quoi, et quand

N°	RECOMMANDATION	HORIZON TEMPOREL D'	QUI MET EN ŒUVRE	LEVIER D'ADAPTATI ON	RÉFÉRENCE S CROISÉES
R1	Allouer des ressources à un fonds de transformation AIE	■□□ <b>Immédiat</b> (exercice 2026-2027)	ISDE, Finances Canada	Structure	Thème 3, section 6
R2	Architecture AIE à plusieurs niveaux avec des conséquences sur le financement.	■□□ <b>Immédiat</b> (exercice 2026-2027)	ISDE (responsable), CAIN (données)	Structure	Thème 6
R3	Renouvellement de la désignation des AIE sur une base concurrentielle tous les trois ans (par exemple, le modèle de La French Tech).	□□□ <b>À court terme</b> (exercices 2027-2029)	ISDE	Structure/ Culture	Thème 6
R4	SBIR canadien : 2 % des fonds de R-D des organismes réservés au programme IRAP du CNRC, au CRSNG, aux IRSC et au MDN.	■□□ <b>Immédiat</b> (exercice 2026-2027)	ISDE, SPPC, MDN, SCT	Travaux/ demande	Thèmes 4 et 5
R5	Désigner les AIE de niveau 2 dans les corridors de défense comme sources d'alimentation pour IDEaS, DIANA et BDC Défense.	□□□ <b>À court terme</b> (exercices 2027-2029)	MDN, ISDE, BDC	Structure	Thèmes 4, 7
R6	Déclarer la spécialisation sectorielle : chaque AIE est un « nœud » de quelque chose.	■□□ <b>Immédiat</b> (exercice 2026-2027)	AIE (direction), CAIN (facilitation)	Travail/ Culture	Thèmes 6

N°	RECOMMANDATION	HORIZON TEMPOREL D'	QUI MET EN ŒUVRE	LEVIER D'ADAPTATI ON	RÉFÉRENCE S CROISÉES
R7	Passer d'une approche axée sur l'offre à une approche visant à identifier et à résoudre les problèmes liés à la demande.	■□□ <b>Immédiat</b> (exercice 2026-2027)	AIE	Travail/ Personnes	Thème 5
R8	Adopter et ancrer profondément l'IA en interne avec l'urgence que les AIE prônent auprès des start-ups.	□■□ <b>À court terme</b> (exercices 2027-2029)	AIE, CAIN	Travail/ Personnes	Thème 6
R9	Remplacer les indicateurs d'activité par des résultats axés sur le marché (chiffre d'affaires, CAC, efficacité du capital).	■□□ <b>Immédiat</b> (exercice 2026-2027)	AIE, ISDE	Travail/ Culture	Thème 6
R10	Mettre en place une plateforme nationale d'intelligence écosystémique.	■□□ <b>Immédiat</b> (exercice 2026-2027)	AIE (données), ISDE (harmonisation)	Structure	Thème 6, section 6
R11	Lancer l'accréditation volontaire certifiée des AIE.	□■□ <b>À court terme</b> (exercices 2027-2029)	<b>Chef de file (À déterminer),</b> AIE	Structure/ Culture	Thème 6
R12	Publier un rapport annuel rendant compte de la mise en œuvre de chaque recommandation contenue dans le présent rapport.	■□□ <b>Immédiat</b> (exercice 2026-2027)	<b>À déterminer</b>	Structure Structure	Section 6

N°	RECOMMANDATION	HORIZON TEMPOREL D'	QUI MET EN ŒUVRE	LEVIER D'ADAPTATI ON	RÉFÉRENCE S CROISÉES
R13	Intégrer les indicateurs de qualité AIE dans la sélection des investissements (appariement avec des opérateurs agréés).	▣▣▣ <b>À court terme</b> (exercices 2027-2029)	BDC, sociétés de capital-risque, commanditaires, investisseurs providentiels de la NACO	Structure	Thèmes 3 et 6
R14	Cofinancer les défis d'innovation des entreprises par l'intermédiaire d'agences de financement de l'innovation (AIE) agréées.	▣▣▣ <b>À court terme</b> (exercices 2027-2029)	Entreprises, BDC	Travail	Thème 5
R15	Interpeller les fondateurs sur la taille du marché dès leur arrivée ; faire de la « mondialisation » la stratégie par défaut.	▣▣▣ <b>À court terme</b> (exercices 2027-2029)	AIE	Culture/ Travail	Thème 1
R16	Mettre en place un soutien structuré à l'entrée sur le marché dans les juridictions cibles (par exemple, les pôles aux États-Unis, dans l'UE et en Asie).	▣▣▣ <b>À court terme</b> (exercices 2027-2029)	AIE, Service des délégués commerciaux	Travaux	Thèmes 2 et 7
R17	Aider les fondateurs à concevoir des structures d'ancrage qui permettent de maintenir le siège social et la propriété intellectuelle au Canada.	▣▣▣ <b>Mise en place progressive</b> (exercices 2028-2032)	AIE, ISDE, ARC	Structure/ Culture	Thèmes 2 et 4

N°	RECOMMANDATION	HORIZON TEMPOREL D'	QUI MET EN ŒUVRE	LEVIER D'ADAPTATI ON	RÉFÉRENCE S CROISÉES
R18	Constituer des coalitions multipartites sectorielles autour des atouts régionaux.	▣▣▣ <b>Mise en place progressive</b> (exercices 2028-2032)	AIE, CAIN, provinces, RDA	Structure de travail/ Structure	Thèmes 6 et 7
R19	Utiliser des AIE agréés pour investir dans des entreprises en phase de croissance précoce avec une partie des fonds de la VGCCI et des 750 millions de dollars non affectés.	▣▣▣ <b>Mise en place progressive</b> (exercices 2028-2032)	BDC, sociétés de capital-risque, ISDE	Capital	Thème 3
R20	Enregistrer les AIE et 50 sociétés de portefeuille dans le cadre du programme « Buy Canadian » d'ici décembre 2026.	▣▣▣ <b>À court terme</b> (exercices 2027-2029)	AIE, CAIN	Structure de travail Structure	Thème 4
R21	Construire un réseau mondial : plus de 500 fondateurs canadiens et anciennes entreprises à l'étranger jouant le rôle de passerelles.	▣▣▣ <b>Mise en place progressive</b> (exercices 2028-2032)	À déterminer	Culture/ Personnes	Thème 7
R22	Mettre en place un système de bons d'incubation (par exemple, le modèle portugais) dans lequel les fondateurs choisissent où investir dans un AIE agréé (la demande du marché détermine l'allocation des fonds publics).	▣▣▣ <b>Immédiat</b> (exercice 2026-2027)	ISDE	Structure/C ulture	Thème 6

N°	RECOMMANDATION	HORIZON TEMPOREL D'	QUI MET EN ŒUVRE	LEVIER D'ADAPTATI ON	RÉFÉRENCE S CROISÉES
R23	Recruter des mentors et des EIR possédant une expérience opérationnelle en matière de développement à l'échelle mondiale comme norme de référence pour les listes de conseillers de l'AIE.	■ □ □ <b>Immédiat</b> (exercice 2026-2027)	AIE	Personnes/ Culture	Thèmes 1 et 4

## CONCLUSION

Ce rapport a débuté par une question : comment les AIE canadiennes peuvent-elles mieux favoriser la compétitivité de l'écosystème d'innovation du Canada ? La réponse, tirée de 27 entretiens avec des experts, de recherches secondaires approfondies et de la consultation des parties prenantes, est que les AIE doivent subir une transformation fondamentale, et non une amélioration progressive.

Bon nombre des conclusions soulignent des défis qui persistent depuis un certain temps, et ce rapport en fait état en toute honnêteté. La nouveauté est triple. Premièrement, l'analyse de l'adéquation présentée à la section 4 met en évidence le décalage au sein de l'écosystème d'innovation canadien et la nécessité d'une approche sur plusieurs fronts couvrant les quatre éléments : le travail, les personnes, la structure et la culture.

Deuxièmement, la proposition de valeur classique des accélérateurs, sur laquelle la plupart des AIE fonctionnent encore, a fondamentalement changé ; elle est remplacée par un système d'exploitation qui intègre profondément l'IA, met en relation la demande en fonction de problèmes concrets, gère le capital et les talents, établit des liens relationnels entre les acteurs, est plus spécialisé, suit les résultats et réinjecte les enseignements tirés dans le système. Troisièmement, quatre facteurs – la diversification géopolitique, la disruption liée à l'IA, le repositionnement des capitaux et la mobilité des talents – convergent dans une fenêtre d'opportunité étroite qui rend le coût de l'inaction plus élevé que celui de la réforme pour la première fois depuis une génération.

La fenêtre d'action politique est bien réelle. Le budget 2025 a mis sur la table 750 millions de dollars de financement de démarrage non affecté, une prolongation de 1 milliard de dollars

du programme « Venture and Growth Capital Catalyst », 70 milliards de dollars pour les achats « Buy Canadian » et 180 milliards de dollars de dépenses de défense – dont beaucoup sont encore en cours d'élaboration. Les pressions géopolitiques autour de la diversification commerciale constituent un vent favorable pour les innovateurs canadiens. Le compte à rebours de la transformation des AIE du Canada a commencé avec les droits de douane.

Tous les ingrédients sont réunis : des instituts de recherche de classe mondiale, une activité entrepreneuriale de premier plan, une politique industrielle nouvellement affirmée et 750 millions de dollars de capital non alloué pour le démarrage. Les défis auxquels sont confrontées les AIE canadiennes et les types d'innovations qu'elles doivent envisager sont documentés à travers les sept thèmes de ce rapport :

1. Les obstacles à l'ambition : inciter les fondateurs à voir plus grand, plus tôt
2. L'attraction gravitationnelle : surmonter les désavantages structurels du marché
3. Le gouffre du capital : des capitaux trop prudents, trop lents et insuffisants
4. Le chaînon manquant : combler le déficit de capacité de croissance
5. De l'offre d'innovation à la demande du marché : centrer le soutien sur la demande réelle du marché
6. Au-delà du générique : repenser les opérations de AIE vers la spécialisation, la qualité et l'intelligence artificielle
7. Ancrage local, rayonnement mondial : créer des liens relationnels à l'échelle régionale et internationale

La théorie du changement présentée dans la section 4 rend le cheminement entre le point de départ et la destination explicite et vérifiable, rédigée du point de vue du gouvernement du Canada en tant que détenteur de l'autorité de coordination nécessaire pour faire évoluer l'ensemble du système d'un seul coup. Les 23 recommandations de la section 5 précisent les activités, les acteurs et la séquence. Le lien entre toutes ces recommandations est l'infrastructure de coordination, et le CAIN ainsi que ses AIE membres sont particulièrement bien placés pour la mettre en place, non pas comme une association de plus se contentant du statu quo, mais comme le système nerveux distribué d'un écosystème national d'innovation qui fonctionne enfin comme un système.

## Prochaines étapes : premières mesures pour les principaux acteurs

Avant que quoi que ce soit dans ce rapport ne puisse se concrétiser, trois conditions doivent être réunies : les bonnes personnes doivent le lire, les bonnes personnes doivent se réunir, et les dirigeants doivent déclarer : « Nous allons le faire. » Voici à quoi cela pourrait ressembler pour chaque groupe.

### Gouvernement du Canada

L'ISDE devrait transmettre ce rapport à Finances Canada, au CNRC, au SCT, au MDN et à la BDC dans les trente jours et convoquer un groupe de travail interministériel pour évaluer quelles recommandations s'alignent sur les instruments existants du budget 2025. Les principaux engagements canadiens sont déjà en cours ; la question est de savoir si la réforme de l'écosystème des AIE sera intégrée dès le départ ou ajoutée par la suite.

### AIE canadiennes

Chaque PDG d'une AIE devrait présenter ce rapport lors de sa prochaine réunion du conseil d'administration, non pas à titre d'information, mais comme un point à l'ordre du jour nécessitant une décision. Le CAIN souhaiterait convoquer une réunion nationale des dirigeants des AIE dans les 90 jours afin de discuter collectivement des conclusions et de mettre en évidence les points de consensus et de résistance.

### Entreprises, sociétés de capital-risque et investisseurs

Les AIE ne peuvent pas passer à des modèles axés sur la demande sans partenaires corporatifs prêts à s'engager, et le déficit de capital de démarrage ne sera pas comblé par les seuls fonds publics. La CVCA, la NACO et les commanditaires institutionnels devraient évaluer si le co-investissement par l'intermédiaire de AIE accréditées correspond à leur thèse et s'ils souhaitent avoir leur mot à dire lors de la conception de la réforme ou par la suite.

**L'écosystème d'innovation canadien n'a pas besoin d'un nouveau diagnostic. Il a besoin d'une infrastructure de mise en œuvre et de la volonté de l'utiliser.**

Le travail commence maintenant.

## RÉFÉRENCES

- Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98-107.  
<https://hbr.org/2006/04/match-your-innovation-strategy-to-your-innovation-ecosystem>
- Advisory Panel on Federal Support for Fundamental Science. (2017). *Investing in Canada's future: Strengthening the foundations of Canadian research*. Government of Canada.  
[https://ised-isde.canada.ca/site/canada-fundamental-science-review/sites/default/files/attachments/2022/ScienceReview\\_April2017.pdf](https://ised-isde.canada.ca/site/canada-fundamental-science-review/sites/default/files/attachments/2022/ScienceReview_April2017.pdf)
- Agell, J., Englund, P., & Södersten, J. (1995). The Swedish tax reform: An introduction. *Swedish Economic Policy Review*, 2, 219-228.  
<https://www.government.se/contentassets/a636760acb0d49c3be629673e7d8298d/jonas-agell-peter-englund--jan-sodersten-introduction>
- Aibase News. (2026). A Quarter of YC's Current Batch of Startups Use AI-Generated Code. <https://news.aibase.com/news/16043>
- Alberta Innovates. (2024). Scaleup and Growth Accelerator Program: Realist Impact Assessment. Alberta Innovates.
- Bank of Canada. (2025). Toward a virtuous circle for productivity. Bank of Canada.
- BBC News. (2012, December 5). *Nokia decline sparks Finnish start-up boom*. BBC News. <https://www.bbc.com/news/technology-20553656>
- BDC (2024). Canadian Entrepreneurship Report - Total Entrepreneurial Activity rate 19.6%, G7-leading.
- Binette, L.-F. (2025). Interview transcript, CAIN BAI Study - 'ersatz accelerators' and risk-averse capital.
- Bloomberg Línea. (2022, January 17). France gets its 25th tech unicorn, reaching Macron's goal early.  
<https://www.bloomberglinea.com/2022/01/17/france-gets-its-25th-tech-unicorn-reaching-macrons-goal-early/>
- Blue Ocean Strategy Institute. (n.d.). *E-Estonia: From post-Soviet nation to digital republic*.  
<https://www.blueoceanstrategy.com/blog/e-estonia-from-post-soviet-nation-to-digital-republic/>

- Bpifrance. (2023, November 9). *"La French Tech" turns 10: Take look back on 4 entrepreneurial success stories*.  
<https://www.bpifrance.com/2023/11/09/la-french-tech-turns-10-take-look-back-on-4-entrepreneurial-success-stories/>
- Bpifrance. (2025, October 1). *Venture capital: in 10 years, Bpifrance has made a major contribution to the growth of the French start-up financing ecosystem*.  
<https://www.bpifrance.com/2025/10/01/venture-capital-bpifrance-french-start-up/>
- Briggs, K. (2025). *Deep tech commercialization in Canada: A knowledge synthesis*. Commissioned by the Council of Canadian Academies. University of Ottawa.
- Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship. (2016). *The state of Canada's tech economy*. Brookfield Institute.
- Budget 2025 (Canada). *Plan for Investment, Growth and Productivity - \$1T envelope, \$6.6B Defence Industrial Strategy, \$70B Buy Canadian, \$750M early-stage program*.
- Business Data Lab. (2025). *Canada's economy is fragile: Key findings from Business Insights Quarterly (Q4 2025)*. Canadian Chamber of Commerce, Business Data Lab.  
<https://businessdatalab.ca/publications/canadas-economy-is-fragile-key-findings-from-business-insights-quarterly-q4-2025/>
- Business Development Bank of Canada (BDC). (2025). *Canada's venture capital landscape 2025*.  
<https://www.bdc.ca/en/about/analysis-research/canada-venture-capital-landscape>
- Business Development Bank of Canada (BDC). (2023). *Entrepreneurship in Motion: Skills to Succeed in a Changing World*. BDC.  
[https://www.bdc.ca/globalassets/digizuite/43224-skills-to-succeed-study.pdf?utm\\_campaign=AUTO-TO-ST\\_entrepreneur-skills\\_EN&utm\\_medium=email&utm\\_source=Eloqua&utm\\_term=](https://www.bdc.ca/globalassets/digizuite/43224-skills-to-succeed-study.pdf?utm_campaign=AUTO-TO-ST_entrepreneur-skills_EN&utm_medium=email&utm_source=Eloqua&utm_term=)
- Business Sweden. (2025). *Swedish tech continues to defy the economic downturn* [Press release].  
<https://www.business-sweden.com/about-us/media/press-releases/press-releases/2025/swedish-tech-continues-to-defy-the-economic-downturn/>
- Canadian Chamber of Commerce. (2025). *Policy Matters: How to Streamline Federal Procurement for Canadian Businesses*. Canadian Chamber of Commerce.  
<https://chamber.ca/policy-matters-how-to-streamline-federal-procurement-for-canadian-business/>
- Centro para el Desarrollo Tecnológico y la Innovación (CDTI). (2025, November 11). *Report: The CDTI Innovation leads from 2019 purchasing pre-commercial procurement contracts with 263 entities involved*.  
<https://www.cdti.es/en/noticias/compra-publica-innovacion-CPP-CPI-CDTI> (cdti.es)

- Canada Foundation for Innovation. (2025). A paradigm shift to strengthen Canada's ecosystem for science and research infrastructure. *Canadian Science Policy Magazine*. <https://www.innovation.ca/news/paradigm-shift-strengthen-canadas-ecosystem-science-research-infrastructure>
- Canadian Labour Congress. (2025, July 9). *Canada's unions warn against austerity*. <https://canadianlabour.ca/canadas-unions-warn-against-austerity/>
- Canadian Venture Capital and Private Equity Association (CVCA). (2025). Canadian Venture Capital Market Overview. CVCA Intelligence. [https://reports.cvca.ca/books/CVCA\\_Q4-2025\\_VC\\_Report/#p=1](https://reports.cvca.ca/books/CVCA_Q4-2025_VC_Report/#p=1)
- Canadian Venture Capital and Private Equity Association (CVCA). (2025a). CVCA 2024 Year-in-Review Report. <https://www.cvca.ca>
- Canadian Venture Capital and Private Equity Association (CVCA). (2025b). Canadian Private Equity Market Overview. CVCA Intelligence. [https://fliphtml5.com/lqhtv/CVCA\\_Q4-2025\\_PE\\_Report/](https://fliphtml5.com/lqhtv/CVCA_Q4-2025_PE_Report/)
- Carta. (2024). *Solo founders report*. Carta. <https://carta.com/data/solo-founders-report/>
- CBC News. (2025). *Federal government job cuts: Here's what we know so far*.
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West (Eds.), *New Frontiers in Open Innovation* (pp. 3-28). Oxford University Press.
- Conference Board of Canada. (2024). Innovation report card 2024. Conference Board of Canada.
- Council of Canadian Academies (CCA). (2018). Competing in a global innovation economy: The current state of R&D in Canada. Council of Canadian Academies. [https://www.cca-reports.ca/wp-content/uploads/2018/09/Competing\\_in\\_a\\_Global\\_Innovation\\_Economy\\_FullReport\\_EN.pdf](https://www.cca-reports.ca/wp-content/uploads/2018/09/Competing_in_a_Global_Innovation_Economy_FullReport_EN.pdf)
- Council of Canadian Academies. (2022). *Leaps and Boundaries: The Expert Panel on Artificial Intelligence for Science and Engineering*. [https://cca-reports.ca/wp-content/uploads/2022/05/Leaps-and-Boundaries\\_FINAL-DIGITAL.pdf](https://cca-reports.ca/wp-content/uploads/2022/05/Leaps-and-Boundaries_FINAL-DIGITAL.pdf)
- Council of Canadian Academies (CCA). (2025). The State of Science, Technology, and Innovation in Canada 2025. Council of Canadian Academies. [https://cca-reports.ca/wp-content/uploads/2025/11/The-State-of-STI-in-Canada-2025\\_FINAL.pdf](https://cca-reports.ca/wp-content/uploads/2025/11/The-State-of-STI-in-Canada-2025_FINAL.pdf)
- Council of Canadian Innovators (CCI). (2024). Building Winners: Strategic Procurement in the Age of Innovation. Council of Canadian Innovators.

<https://www.canadianinnovators.org/content/building-winners-strategic-procurement-in-the-age-of-innovation>

- Council of Canadian Innovators (CCI). (2024). *Buying Ideas: Strategic Procurement in the Age of Innovation*. Council of Canadian Innovators.
- Council of Canadian Innovators. (2024a). *Building winners: Strategic procurement in the age of innovation*. Council of Canadian Innovators.  
<https://www.canadianinnovators.org/topics/government-procurement>
- CVCA (2025). *Canadian Venture Capital Year-in-Review - US\$358M raised, zero Canadian tech IPOs in 2025*.
- Daily Scandinavian. (2021, October 5). *Has Sweden become the Silicon Valley of Europe?*  
<https://www.dailyscandinavian.com/has-sweden-become-the-silicon-valley-of-europe/>
- DEEP Centre. (2016). *Scaling Success: Tackling the Management Gap in Canada's Technology Sector*. Deep Centre.  
<https://deepcentre.com/wordpress/wp-content/uploads/2016/05/Scaling-Success-Lazaridis-Institute-Whitepaper-March-2016.pdf>
- Department of Finance Canada. (2025). *Chapter 1: Building a stronger Canadian economy*. Government of Canada.  
<https://budget.canada.ca/2025/report-rapport/chap1-en.html#a11>
- Edler, J. (2019). *Innovation policy in Canada: A paradox of resource and ambition*. IRPP Insight No. 28. Institute for Research on Public Policy.
- Equinor. (n.d.). *Equinor & Techstars energy accelerator*.  
<https://www.equinor.com/energy/techstars>
- Evidence for Democracy. (2025, January 29). *Report of the Advisory Panel on the Federal Research Support Systems: Where are we at in 2025?* Evidence for Democracy.  
<https://evidencefordemocracy.ca/report-of-the-advisory-panel-on-the-federal-research-support-systems-where-are-we-at-in-2025/>
- Evidence for Democracy (2025). *Scorecard on ISED Industrial R&D Review Panel - 1 of 21 recommendations completed after two years*.
- Evidence for Democracy. (2025). *Tracking progress on the Advisory Panel on Federal Research Support: 2025 Scorecard*. Evidence for Democracy.
- Expert Panel on Federal Support to Research and Development. (2011). *Innovation Canada: A call to action*. Industry Canada.  
[https://publications.gc.ca/collections/collection\\_2011/ic/lu4-149-1-2011-eng.pdf](https://publications.gc.ca/collections/collection_2011/ic/lu4-149-1-2011-eng.pdf)
- EY (Ernst & Young). (2024). *Economic analysis of Canada's Global Innovation Clusters*. Prepared for Innovation, Science and Economic Development Canada.

<https://ised-isde.canada.ca/site/global-innovation-clusters/en/global-innovation-clusters-economic-analysis>

- Government of Ontario. (2025). *Ontario demographic quarterly: Highlights second quarter*.  
<https://www.ontario.ca/page/ontario-demographic-quarterly-highlights-second-quarter>
- Foresight Canada (2024). *Cleantech Innovation Challenge Portfolio Report - \$2.24B deployed through 60+ corporate challenges*.
- Foresight Canada. (2025). *Clean productivity at scale: Foresight annual report 2024–25*.  
[https://a.iscdn.net/foresight/2025/12/4303\\_clean-productivity-at-scale-foresight-annual-report-2024-25.pdf](https://a.iscdn.net/foresight/2025/12/4303_clean-productivity-at-scale-foresight-annual-report-2024-25.pdf)
- Fortune. (2026, January 3). *Meet Sweden, the unicorn factory chasing America in the AI race*.  
<https://fortune.com/2026/01/03/sweden-unicorn-factory-ai-startups-most-outside-silicon-alley/>
- France 24. (2022, January 17). *France celebrates 25th unicorn in strong start to 2022 for tech sector*.  
<https://www.france24.com/en/europe/20220117-france-celebrates-25th-unicorn-in-strong-start-to-2022-for-tech-sector>
- French Tech Journal. (2021, September 14). *Time to end French seed funding subsidies?* <https://www.frenchtechjournal.com/bpi-10-years-french-tech-seed-funding/>
- French Treasury. (2012). *Lessons for today from Sweden's crisis in the 1990s*. *TRÉSOR-ECONOMICS*, 105.  
<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/8ff87be3-e406-4db3-b985-6da39ce8dbdc/files/20cf5f07-8478-48e2-8abc-26034abaa9c8>
- Guy Gellatly, G., & Wulong Gu, W. (2024). *Understanding Canada's Innovation Paradox*. Statistics Canada Economic Insights No. 149.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2025). *Global entrepreneurship monitor 2025 global report*. Global Entrepreneurship Research Association.
- Government of Canada. (2016). *Canada: A Nation of Innovators*. Government of Canada.  
[https://ised-isde.canada.ca/site/innovation-better-canada/sites/default/files/attachments/InnovationNation\\_Report-EN.pdf](https://ised-isde.canada.ca/site/innovation-better-canada/sites/default/files/attachments/InnovationNation_Report-EN.pdf)
- Global Entrepreneurship Monitor. (n.d.). *The entrepreneurial ecosystem in Estonia: Strengths, weaknesses and the role of a new GEM national team*.  
<https://www.gemconsortium.org/news/the-entrepreneurial-ecosystem-in-estonia%3A-strengths%2C-weaknesses-and-the-role-of-a-new-gem-national-team>

- Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90-91, 102098.
- Industrial Technology Research Institute (ITRI). (n.d.). *ITRI spin-offs and Taiwan's semiconductor ecosystem*. [https://itritoday.itri.org/114/content/en/unit\\_01-2.html](https://itritoday.itri.org/114/content/en/unit_01-2.html)
- Information Technology and Innovation Foundation (ITIF). (2025). Canada Doesn't Have an Innovation System: It Has 134 Programs. ITIF.
- Innovation, Science and Economic Development Canada. (n.d.). Indicators and targets: Helping Canadian firms start up, scale-up and grow. Government of Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/innovation-better-canada/en/tracking-progress-and-results-innovation-and-skills-plan/indicators-and-targets-helping-canadian-firms-start-scale-and-grow>
- Innovation, Science and Economic Development Canada. (2020). *The impact of Venture Capital Action Plan on business performance*. <https://ised-isde.canada.ca/site/sme-research-statistics/sites/default/files/documents/vcap-en.pdf>
- Innovation, Science and Economic Development Canada. (2023). *Report of the Advisory Panel on the Federal Research Support System*. Government of Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/panel-federal-research-support/en/report-advisory-panel-federal-research-support-system>
- Innovation, Science and Economic Development Canada. (2024a). *The effect of Business Accelerators and Incubators on business performance*. <https://ised-isde.canada.ca/site/sme-research-statistics/sites/default/files/documents/2024-the-effect-of-bai-on-business-performance-en.pdf>
- Innovation, Science and Economic Development Canada. (2024b). Global Innovation Clusters initiative results. <https://ised-isde.canada.ca>
- Innovation, Science and Economic Development Canada. (2024c). *The impact of the COVID-19 crisis on business startups and entrepreneurial activities in Canada*. <https://ised-isde.canada.ca/site/sme-research-statistics/en/research-reports/impact-covid-19-crisis-business-startups-and-entrepreneurial-activities-canada>
- Innovation, Science and Economic Development Canada. (2026a). Canada's Regional Development Agencies. <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/en/canadas-regional-development-agencies>
- Innovation, Science and Economic Development Canada. (2026b). Venture capital catalyst initiative. <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/en/programs-and-initiatives/venture-capital-catalyst-initiative>

- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276.
- Joshi, M., & Tu, J. (2024). *The effect of business accelerators and incubators on business performance: Findings from the business accelerator and incubator performance measurement framework*. Innovation, Science and Economic Development Canada.
- KPMG. (2025). Generative AI Adoption Index 2025. KPMG International.
- Lamb, C., Munro, D., & Vu, V. (2023, September). *Byte-sized progress: Assessing digital transformation in the Government of Canada*. Toronto Metropolitan University. <https://dais.ca/reports/byte-sized-progress-assessing-digital-transformation-in-the-government-of-canada/>
- Lammam, C. (2026). The troubling data behind Canada's entrepreneurship decline: DeepDive. *The Hub*. <https://thehub.ca/2026/02/27/the-troubling-data-behind-canadas-entrepreneurship-decline-deepdive/>
- Lammam, C. (2026a). A trillion-dollar gap: 12 charts highlighting Canada's capital flight crisis. *The Hub*. <https://thehub.ca/2026/01/26/a-trillion-dollar-gap-12-charts-highlighting-canadas-capital-flight-crisis/>
- Leaders Fund (2025). Canadian Scale-Up Retention Study - HQ retention at 32.4%, down from ~67% in 2015.
- Leaders Fund. (2025). The Future at Risk: Canada's Shrinking Startup Pipeline. Leaders Fund. <https://leaders.vc/research/canadianstartups>
- Lin, Y., Frey, C. B., & Wu, L. (2023). Remote collaboration fuses fewer breakthrough ideas. *Nature*, 623(7989), 987–991. <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06767-1>
- Lindzon, J. (2024). *Shopify CEO says Canada must overcome "go-for-bronze" culture at BetaKit Town Hall*. BetaKit. <https://betakit.com/shopify-ceo-says-canada-must-overcome-go-for-bronze-culture-at-betakit-town-hall/>
- Lowey, M. (2024, March 6). Canada's innovation approach is failing to support scale-up tech firms: Study. *Research Money*. <https://researchmoneyinc.com/article/canada-s-innovation-approach-is-failing-to-support-scale-up-tech-firms-study>
- Lundgren, J. (2010). Consumer welfare in the deregulated Swedish electricity market. *SSRN Electronic Journal*. [https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN\\_ID1623653\\_code1329729.pdf](https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID1623653_code1329729.pdf)

- MaRS Discovery District. (2025, March 31). *Bracing for impact: Volatile trade relations with the U.S. could have devastating effects on Canada's innovation ecosystem*. <https://www.marsdd.com/research-and-insights/bracing-for-impact-volatile-trade-relations-with-the-u-s-could-have-devastating-effects-on-canadas-innovation-ecosystem/>
- Mayer, M. (2023). *Categorizing Business Accelerators and Incubators: Moving Towards More Coordination, Collaboration and Strategic Innovation in Canada's BAI Ecosystem*. CAIN.
- McLauchlan, M. (2024). *Québec's early-stage ecosystem eyes American investment amid fundraising woes*. BetaKit. <https://betakit.com/quebecs-early-stage-ecosystem-eyes-american-investment-amid-fund-raising-woes/>
- Meadows, D. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*.
- METR. (2026). *Measuring the Impact of AI Coding Tools on Developer Productivity*.
- Mining Beacon. (n.d.). *METS Ignited*. <https://miningbeacon.com/company/mets-ignited>
- Model Evaluation and Threat Research.
- Moore, J. F. (1993). *Predators and prey: A new ecology of competition*. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.
- NACO (2024). *Early-Stage Capital Gap Analysis - US\$323M annual shortfall, ~US\$1.6B accumulated over 5 years*.
- NACO-Startup Genome. (2026). *Canada's Funding Gaps*. NACO. <https://vision.nacocanada.com/>
- NACO-Startup Genome. (2026). *Canada's Early-Stage Capital Gap: A Quantitative Analysis*. National Angel Capital Organization.
- Nadler, D. and Tushman, M. (1980). *A Model for Diagnosing Organisational Behaviour*. *Organisational Dynamics*.
- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. (2008–2014). *An assessment of the SBIR program*.
- Nations Encyclopedia. (n.d.). *Sweden - Infrastructure, power, and communications*. <https://www.nationsencyclopedia.com/economies/Europe/Sweden-INFRASTRUCTURE-POWER-AND-COMMUNICATIONS.html>
- Neogames Finland. (2019). *The game industry of Finland report 2018*. <https://www.neogames.fi/wp-content/uploads/2019/04/FGIR-2018-Report.pdf>

- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2010). *High-growth enterprises: What governments can do to make a difference*. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264048782-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *Identifying the main drivers of productivity growth*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/identifying-the-main-drivers-of-productivity-growth\\_00435b80-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/identifying-the-main-drivers-of-productivity-growth_00435b80-en.html)
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023a). *Education at a Glance 2023*. <https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023b). *Entrepreneurship at a Glance - South Korea TIPS: 4,400+ startups, US\$15B+ follow-on, 22,549 jobs*.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023c). *Gross domestic spending on R&D*. <https://www.oecd.org/en/data/indicators/gross-domestic-spending-on-r-d.html>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023d). *Talent attractiveness rankings 2023*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024a). *Digital economy outlook 2024*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024b). *Enhancing rural innovation in Canada*. OECD Rural Studies.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024c). *Main science and technology indicators*. OECD Data Explorer. [https://data-explorer.oecd.org/vis?fs\[0\]=Topic%2C1%7CScience%252C%20technology%20and%20innovation%23INT%23%7CResearch%20and%20development%20%28R%26D%29%23INT\\_RD%23&pg=0&fc=Topic&bp=true&snb=19&vw=tb&df\[ds\]=dsDisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD\\_MSTI%40DF\\_MSTI&df\[ag\]=OECD.STI.STP&df\[vs\]=1.3&dq=.A.B%2BT\\_RS...&lom=LASTNPERIODS&lo=5&to\[TIME\\_PERIOD\]=false](https://data-explorer.oecd.org/vis?fs[0]=Topic%2C1%7CScience%252C%20technology%20and%20innovation%23INT%23%7CResearch%20and%20development%20%28R%26D%29%23INT_RD%23&pg=0&fc=Topic&bp=true&snb=19&vw=tb&df[ds]=dsDisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_MSTI%40DF_MSTI&df[ag]=OECD.STI.STP&df[vs]=1.3&dq=.A.B%2BT_RS...&lom=LASTNPERIODS&lo=5&to[TIME_PERIOD]=false)
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024d). *Start-up globalisation through incubation and acceleration*. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025a). *Benchmarking government support for venture capital - Country notes: Canada*. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/benchmarking-government-support-for-venture-capital-country-notes\\_2cacbf3f/canada\\_fdc9fc53/b25f583d-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/benchmarking-government-support-for-venture-capital-country-notes_2cacbf3f/canada_fdc9fc53/b25f583d-en.pdf)
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025b). *Benchmarking government support for venture capital: France*.

[https://www.oecd.org/en/publications/benchmarking-government-support-for-venture-capital\\_82cd3fe1-en/france\\_2b8fae70-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/benchmarking-government-support-for-venture-capital_82cd3fe1-en/france_2b8fae70-en.html)

- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025c). *OECD economic surveys: Canada 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025d). *OECD science, technology and innovation outlook 2025: Driving change in a shifting landscape*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2025\\_5fe57b90-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2025_5fe57b90-en.html)
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2026). OECD Data Explorer: Timely indicators of entrepreneurship by enterprise characteristics, Canada. [https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df\[ds\]=DisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD\\_TIE%40DF\\_TIE\\_CAN&df\[ag\]=OECD.SDD.TPS&df\[vs\]=1.1&dq=A..ENTRIES.A%2BB%2BC%2BD\\_E%2BF%2BG%2BH%2BI%2BJ%2BK%2BL%2BM%2BN%2BO%2BP%2BQ%2BR%2BS%2B\\_T..T.&pd=2015%2C&to\[TIME\\_PERIOD\]=false&vw=tl](https://data-explorer.oecd.org/vis?lc=en&df[ds]=DisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_TIE%40DF_TIE_CAN&df[ag]=OECD.SDD.TPS&df[vs]=1.1&dq=A..ENTRIES.A%2BB%2BC%2BD_E%2BF%2BG%2BH%2BI%2BJ%2BK%2BL%2BM%2BN%2BO%2BP%2BQ%2BR%2BS%2B_T..T.&pd=2015%2C&to[TIME_PERIOD]=false&vw=tl)
- OECD AI Policy Observatory. (2024). OECD AI indicators: Research and development. <https://oecd.ai>
- PA Consulting Group. (2017). *A review of the benefits of SBRI Healthcare*. NHS England. [https://sbrihealthcare.co.uk/wp-content/uploads/2018/09/81492-Review-of-the-Benefits-of-SBRI-Healthcare\\_Brochures\\_SPREADS\\_v1.pdf](https://sbrihealthcare.co.uk/wp-content/uploads/2018/09/81492-Review-of-the-Benefits-of-SBRI-Healthcare_Brochures_SPREADS_v1.pdf)
- Plant, C. (2023). "The Missing Ingredient: Solving Canada's Shortcomings in Growing Large Firms and Increasing Productivity." Toronto: C.D. Howe Institute.
- Plug-and-Play (2024). Corporate Innovation Partnership Data - 500+ corporate partners paying for innovation services.
- Prime Minister of Canada. (2025, November 7). *Prime Minister Carney outlines Budget 2025 measures to enable \$1 trillion in total investments*. <https://www.pm.gc.ca/en/news/news-releases/2025/11/07/prime-minister-carney-outlines-budget-2025-measures-enable>
- RBCx. (2025). Capital Under Pressure: Report on Canadian VC Fundraising. RBCx. <https://www.rbcx.com/canadian-venture-capital-report-2025/flipbook/>
- Ritchie, H. (2026). Sweden - Population and demography country profile. *Our World in Data*. <https://ourworldindata.org/profile/population-demography/sweden>
- Robertson, S. (2025, March 10). Digital innovators see Buy Canadian as opportunity to scale up. The Globe and Mail. <https://www.theglobeandmail.com/business/economy/article-digital-innovators-see-buy-canadian-as-opportunity-to-scale-up/>

- Sariri, A., et al. (2025). The Creative Destruction Lab: A Dataset for Innovation Research. NBER Working Paper.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.
- Scott, J. (2026). *CVCA and NACO offer competing visions for feds' \$750-million venture envelope*. BetaKit.  
<https://betakit.com/cvca-and-naco-offer-competing-visions-for-feds-750-million-venture-envelope/>
- Semuels, A. (2017, September). Why does Sweden have so many start-ups? *The Atlantic*.  
<https://freedomandsafety.com/en/content/blog/why-does-sweden-have-so-many-start-ups>
- Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*.
- Shad, H. (2025, February 20). *State of pre-seed: 2024 in review*. Carta.  
<https://carta.com/data/state-of-pre-seed-2024/>
- Silicon Continent. (2026, February 16). Why Sweden has so many unicorns.  
<https://www.siliconcontinent.com/p/why-sweden-has-so-many-unicorns>
- Sorenson, O. (2012, July 31). *Israel's Yozma an example for Canada*. Financial Post.  
<https://financialpost.com/opinion/israels-yozma-an-example-for-canada>
- Startup Genome. (2024). *APEXE Nations Report 2024: Aptitudes and Policies for Exponential Entrepreneurship*. Startup Genome.  
<https://startupgenome.com/report/apexe-report-2024/introduction>
- Startup Genome. (2025). *Global Startup Ecosystem Report 2025*. Startup Genome.
- Startup Genome. (2026, March 5). *Canada's funding gaps* [PDF]. National Angel Capital Organization.
- Statistics Canada. (2024). *Survey of advanced technology adoption*. Government of Canada.
- Statistics Canada. (2024a). *Gross domestic expenditures on research and development, by science type and by funder and performance sector (x1,000,000)*. Statistics Canada.  
<https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=2710027301&pickMembers%5B0%5D=1.1&pickMembers%5B1%5D=4.2&cubeTimeFrame.startYear=2016&cubeTimeFrame.endYear=2025&referencePeriods=20160101%2C20250101>
- Statistics Canada. (2024b). *Monthly estimates of business openings and closures, December 2025*. Statistics Canada.  
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/260323/dq260323b-eng.htm>

- Statistics Canada. (2025, Nov. 27). Gross domestic expenditures on research and development. Government of Canada.  
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/251127/dq251127g-eng.htm>
- Statistics Canada. (2025). Labour productivity, hourly compensation and unit labour cost. Government of Canada.
- Statistics Canada. (2025a). Spending on research and development in the higher education sector, 2023/2024. Statistics Canada.  
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/251017/dq251017e-eng.htm>
- Statistics Canada. (2025b). Bryan, V., Sood, S., & Johnston, C. (2025). *Analysis on artificial intelligence use by businesses in Canada, second quarter of 2025*. Statistics Canada.
- Statistics Canada. (2025c). *Analysis on expected use of artificial intelligence by businesses in Canada, third quarter of 2025*. Statistics Canada.  
<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/11-621-m/11-621-m2025011-eng.htm>
- Statistics Canada. (2026). Business Innovation and Growth Support (BIGS) 2023. Statistics Canada.
- Sterman, J. (2000). *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*.
- Sweden.se. (2026). *Innovation in Sweden*.  
<https://sweden.se/work-business/business-in-sweden/innovation-in-sweden>
- Taipei Times. (2021, August 14). How a '90s policy made Sweden a top start-up hub.  
<https://www.taipeitimes.com/News/biz/archives/2021/08/15/2003762604>
- TechCrunch. (2025, January 14). Venture funding remains stable in France thanks to AI startups.  
<https://techcrunch.com/2025/01/14/venture-funding-remains-stable-in-france-thanks-to-ai-startups/>
- TechInformed. (2024, February 8). Vive la tech! How France bolstered its startup ecosystem.  
<https://techinformed.com/vive-la-tech-how-france-bolstered-its-startup-ecosystem/>
- Tech Nation UK (2023). Public announcement of wind-down following UK government grant reallocation.
- TECHNATION. (2025). Driving Innovation Through Public Procurement: Highlights from TECHNATION's Executive Briefing with Supply Ontario. TECHNATION.  
<https://technationcanada.ca/en/news/driving-innovation-through-public-procurement-highlights-from-technations-executive-briefing-with-supply-ontario/>

- The Local. (2010, February 12). Swedes lead the world in tech usage: Report. <https://www.thelocal.se/20100212/24946>
- The Logic. (2025). *Ottawa guts Innovative Solutions Canada amid spending review*.
- Unearthed Solutions. (2017, March 21). *100 hackers dig through data to unearth valuable insights for Newcrest Mining*. <https://unearthed.solutions/news/100-hackers-dig-through-data-unearth-valuable-insights-newcrest-mining>
- University of Waterloo Co-op Office (2024). Software Engineering Graduate Employment Data - 66% U.S. placement; wage differential US\$49.40 vs CAD\$25.40.
- U.S. Small Business Administration. (2023). *SBIR/STTR annual report FY2022*. [https://www.sbir.gov/sites/default/files/SBA\\_FY22\\_SBIR\\_STTR\\_Annual\\_Report.pdf](https://www.sbir.gov/sites/default/files/SBA_FY22_SBIR_STTR_Annual_Report.pdf)
- Walker, P., Shad, H., & Dowd, K. (2024, July 25). *State of startup compensation, H1 2024*. Carta. <https://carta.com/data/startup-compensation-h1-2024/>
- Wolfe, D. (2023). Background paper for the Industrial R&D Review - assessment of fifteen years of Canadian innovation reform.
- World Economic Forum. (2016, February). *Why has Ireland's recovery been so strong?* <https://www.weforum.org/stories/2016/02/why-has-irelands-recovery-been-so-strong/>
- World Economic Forum. (2020). *The Global Competitiveness Report: Special Edition 2020. How Countries are Performing on the Road to Recovery*. World Economic Forum. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf)
- World Intellectual Property Organization (WIPO). (2025). *Global Innovation Index 2025*. [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/)
- Wright, F. (2025, March 20). *World leaders in unicorn production per capita: Size is not a determining factor in ecosystem success*. Startup Genome. <https://startupgenome.com/insights/world-leaders-in-unicorn-production-per-capita-size-is-not-a-determining-factor-in-ecosystem-success>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2021). *The effects of remote work on collaboration among information workers*. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Yasin, N., & Gilani, S. (2022). Assessing the current state of university-based business incubators in Canada. *Industry and Higher Education*, 37, 950–4222221124749. <https://doi.org/10.1177/09504222221124749>
- Y Combinator (2025). W25 Batch Observations - cohort-level reporting on AI-generated codebase share.

- Zhang, L. (2025, July 7). *Canada doesn't have an innovation system: It has 134 programs*. Information Technology and Innovation Foundation.  
<https://itif.org/publications/2025/07/07/canada-doesnt-have-innovation-system-it-has-134-programs/>

# ANNEXES

**Annexe A.** Acronymes et abréviations

**Annexe B.** Acteurs d'un écosystème d'innovation

**Annexe C.** Personnes interrogées et contributeurs à la recherche

**Annexe D.** À propos du Réseau canadien des accélérateurs et des incubateurs (CAIN)

## ANNEXE A : ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ACRONYME	TERME COMPLET
AIE	Accélérateur et incubateur d'entreprises
BDC	Banque de développement du Canada
BERD	Recherche et développement en matière d'entreprises
BII	Institut de bio-innovation (Danemark)
CAIN	Réseau canadien d'accélérateurs et d'incubateurs
CCA	Conseil des académies canadiennes
CCI	Conseil des innovateurs canadiens
CDL	Creative Destruction Lab
CDTI	Centre pour le développement technologique et l'innovation (Espagne)
IRSC	Instituts de recherche en santé du Canada
ARC	Agence du revenu du Canada
ACEUM	Accord Canada-États-Unis-Mexique

---

<b>CVCA</b>	Association canadienne du capital de risque et des fonds privés
<b>DIANA</b>	Accélérateur d'innovation en matière de défense pour l'Atlantique Nord
<b>DMZ</b>	DMZ Enterprise (Université métropolitaine de Toronto)
<b>MDN</b>	Ministère de la Défense nationale
<b>EBN</b>	Réseau européen des centres d'affaires et d'innovation
<b>EIR</b>	Entrepreneur en résidence
<b>EO</b>	Organisation des entrepreneurs
<b>ESDC</b>	Emploi et Développement social Canada
<b>F/ai</b>	Station F All-AI Accelerator (Paris, France)
<b>GEM</b>	Global Entrepreneurship Monitor
<b>GIC</b>	Pôles d'innovation mondiaux
<b>HERD</b>	Recherche et développement dans l'enseignement supérieur
<b>IIM-B</b>	Institut indien de gestion de Bangalore
<b>IRPP</b>	Institut de recherche sur les politiques publiques
<b>ISDE</b>	Innovation, Sciences et Développement économique Canada
<b>ITIF</b>	Fondation pour les technologies de l'information et l'innovation
<b>ITRI</b>	Institut de recherche en technologie industrielle (Taïwan)
<b>KPMG</b>	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
<b>MAIN</b>	Mouvement des accélérateurs d'innovation du Québec

---

---

<b>MVP</b>	Produit minimum viable
<b>NACO</b>	Organisation nationale des investisseurs providentiels
<b>OTAN</b>	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
<b>CNRC</b>	Conseil national de recherches du Canada
<b>CRSNG</b>	Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
<b>NSRCEL</b>	Centre N.S. Raghavan pour l'apprentissage de l'entrepreneuriat (Inde)
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>PMF</b>	Cadre de mesure du rendement
<b>SPAC</b>	Services publics et Approvisionnement Canada
<b>RAISE</b>	Adoption responsable de l'IA pour un impact social
<b>SBEDP</b>	Plateforme de développement des petites entreprises et de l'entrepreneuriat
<b>SBIR</b>	Recherche en innovation pour les petites entreprises (États-Unis)
<b>SBRI</b>	Initiative de recherche pour les petites entreprises (Royaume-Uni)
<b>SIF</b>	Fonds stratégique pour l'innovation
<b>SPRIND</b>	Agence pour l'innovation de rupture (Allemagne)
<b>RS&amp;DE</b>	Recherche scientifique et développement expérimental
<b>STIM</b>	Sciences, technologie, ingénierie et mathématiques
<b>STTR</b>	Transfert de technologie aux petites entreprises (États-Unis)
<b>SUV</b>	Visa pour les start-ups

---

---

SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
TIPS	Programme d'incubation technologique pour les start-ups (Corée du Sud)
TRIUMF	Centre canadien d'accélérateurs de particules
VCCI	Initiative de catalyseur de capital-risque
VGCCI	Initiative de catalyseur de capital de croissance de risque
VIGO	Programme d'accélération VIGO (Finlande)
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
WRAIC	Coalition pour l'IA de la région de Waterloo
YPO	Organisation des jeunes présidents

---

## **ANNEXE B : ACTEURS D'UN ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION**

Les écosystèmes d'innovation sont composés de multiples acteurs qui jouent des rôles distincts mais interconnectés dans le développement et la commercialisation de nouvelles idées et technologies. Bien que la structure spécifique des écosystèmes varie d'une juridiction à l'autre, plusieurs groupes d'acteurs clés sont généralement présents.

### **Fondateurs et start-ups**

Les fondateurs (entrepreneurs) et les entreprises en phase de démarrage développent et commercialisent de nouveaux produits, services et technologies. Ces entreprises sont souvent la principale source d'expérimentation et d'innovation au sein d'un écosystème.

### **Entreprises établies**

Les grandes et moyennes entreprises jouent un rôle important dans l'adoption et la mise à l'échelle des innovations développées par les start-ups ou à l'aide de leurs équipes et ressources internes. Elles peuvent intégrer de nouvelles technologies sur les marchés existants, fournir des relations au sein de la chaîne d'approvisionnement aux start-ups ou acquérir des entreprises émergentes pour étendre leurs capacités.

### **Établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche**

Les universités, les établissements d'enseignement supérieur et les instituts de recherche

génèrent de nouvelles connaissances, mènent des recherches appliquées et forment des talents hautement qualifiés. Ils contribuent également à l'innovation par le transfert de technologies, les partenariats avec l'industrie et d'autres activités de commercialisation.

### **Investisseurs et bailleurs de fonds**

Les investisseurs providentiels, les sociétés de capital-risque, les investisseurs institutionnels ou d'entreprise, les family offices et les programmes de financement public fournissent souvent les capitaux nécessaires pour lancer, développer et faire croître les start-ups.

### **Gouvernements et institutions publiques**

Les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux façonnent un environnement propice à l'innovation grâce à des cadres politiques, des structures réglementaires, des programmes de financement et des investissements dans les infrastructures de recherche et d'innovation.

### **Services professionnels et de soutien**

Les services juridiques, comptables, financiers et de conseil soutiennent la création d'entreprises, la gouvernance, la gestion de la propriété intellectuelle et l'expansion sur les marchés à toutes les étapes de la croissance d'une entreprise.

### **Intermédiaires en innovation**

Les organisations intermédiaires facilitent les liens entre les acteurs de l'écosystème, fournissent des services spécialisés aux entrepreneurs et aident à transformer la recherche en résultats commerciaux. Cette catégorie comprend des organisations telles que les AIE (voir ci-dessous), les pôles d'innovation sectoriels, les studios de création d'entreprises et d'autres intermédiaires de commercialisation.

### **Accélérateurs et incubateurs d'entreprises (AIE)**

Les AIE sont des organismes de soutien structurés qui aident les entreprises en phase de démarrage et de croissance à renforcer leurs modèles économiques, à accélérer leur commercialisation et à améliorer leurs accès au capital et aux marchés. Bien que les accélérateurs et les incubateurs diffèrent par leur format et leur intensité, ils fonctionnent tous deux comme des intermédiaires de l'écosystème. Aux fins de la présente étude, les AIE englobent également des modèles connexes qui fournissent un soutien structuré au développement des entreprises, tels que les studios de création d'entreprises, les pôles d'innovation sectoriels et certains intermédiaires de commercialisation soutenus par les pouvoirs publics dont la mission principale s'aligne sur le développement des entreprises et la coordination de l'écosystème.

Au sein de l'écosystème d'innovation au sens large, les AIE jouent un rôle particulièrement important en aidant les fondateurs à s'y retrouver dans le paysage complexe des ressources, des relations et des opportunités nécessaires pour créer et développer des entreprises. Ils proposent des programmes structurés, du mentorat et un accès à des réseaux qui mettent les entrepreneurs en relation avec des investisseurs, des partenaires, des talents et des marchés.

## ANNEXE C : PERSONNES INTERROGÉES ET CONTRIBUTEURS À L'ÉTUDE

Le tableau ci-dessous répertorie toutes les parties prenantes qui ont collaboré avec CAIN dans le cadre de cette étude, ainsi que le mode de participation (entretien ou webinaire).

ORGANISATION	RÔLE	NOM	LIEU	ENTRETIEN	WEBINAIRE
530 Angels	Associé commandité	Bob Bozeman	International (Kelseyville, Californie, États-Unis)	•	
Alacrity	Directeur des opérations	Chris Massot	Canada	•	•
Arden Enterprise Incubator	Responsable de l'incubateur d'entreprises	Ben McClure	International (Coventry, Angleterre, Royaume-Uni)	•	
BioInnovation Institute	Directeur technique	Markus Herrgard	International (Copenhague, Danemark)	•	•
CAIN	Présidente du conseil d'administration	Stacey Wallin	Canada		•
Centre pour les femmes et l'entreprise	Vice-présidente, Impact et apprentissage	Lucia Sanchez	International (Brookline, Massachusetts, États-Unis)	•	•

ORGANISATION	RÔLE	NOM	LIEU	ENTRETIEN	WEBINAIRE
Challenge Ventures (Octoco Inc.)	PDG	Tom Ogaranko et membre du conseil d'administration de CAIN	Canada	•	•
Communitech	PDG	Sheldon McCormick	Canada	•	
Creative Destruction Lab	PDG	Sonia Sennik	Canada	•	
Creative Destruction Lab		Kyle LaFontaine	Canada	•	•
Creative Destruction Lab	Responsable principale du marketing numérique	Elizabeth Chim	Canada		•
District 3	Directrice de l'administration et des opérations	Anna Ehrhardt	Canada	•	
Edmonton Unlimited	PDG	Tom Viinikka	Canada	•	
Foresight	PDG par intérim	David Sanguinetti	Canada	•	
Incubateur GINSERV	Directeur des opérations	Girish Hiremath	International (Bengaluru, Inde)	•	

ORGANISATION	RÔLE	NOM	LIEU	ENTRETIEN	WEBINAIRE
Graphite Ventures	Vice-président	Steve Currie (membre du conseil d'administration de CAIN)	Canada	•	•
Imec	Responsable du développement stratégique	Elisabeth Marchal	International (Louvain, Région flamande, Belgique)	•	
Institut indien de gestion de Bangalore (IIMB)	Mentor	Suryanarayan A.	International (Bangalore, Inde)	•	
Innovate BC	Directrice des partenariats	Fernanda Whitaker	Canada	•	
Innovation, Sciences et Développement économique (ISDE)	Analyste principal des politiques	Michael Scholz	Canada	•	•
Innovation, Sciences et Développement économique (ISDE)	Responsable de la recherche	Patrice Rivard	Canada	•	•
KJ Advisory	Fondatrice et conseillère principale	Krista Jones	Canada	•	•

ORGANISATION	RÔLE	NOM	LIEU	ENTRETIEN	WEBINAIRE
ACCUEIL	Directeur exécutif	Louis-Félix Binette	Canada	•	•
MaRS	Vice-présidente des affaires publiques	Christine Bomé	Canada	•	•
NSRCEL	PDG	Anand Sri Ganesh	International (Bengaluru, Inde)	•	
PG-STEP Coimbatore	Directeur exécutif	Suresh Kumar	International (région métropolitaine de Coimbatore, Inde)	•	
Platform Calgary	PDG	Jen Lussier	Canada	•	•
Plug and Play	Associé général	Alireza Masrou	International (Sunnyvale, Californie, États-Unis)	•	
REACH Labs	Directeur / Conseiller stratégique	Andrew Ackerman	International (New York, États-Unis / Israël)	•	
Sirrolli Institute International Enterprise Facilitation	Fondateur et PDG	Ernesto Sirrolli	International (Sacramento, Californie, États-Unis)	•	
The Futuring	Collectif	Frank Kumli	International	•	•

ORGANISATION	RÔLE	NOM	LIEU	ENTRETIEN	WEBINAIRE
Alliance			(Bâle, Suisse)		
Centre d'innovation de l'Université du Missouri-Kansas City (UMKC)	Directrice générale	Maria Meyers	International (Kansas City, Missouri, États-Unis)	•	
Entrepreneuriat à l'Université de Toronto	Directeur	Jon French	Canada	•	
Volta	PDG	Matt Cooper	Canada	•	

## ANNEXE D : À PROPOS DE CAIN

**L'Association canadienne des réseaux d'accélérateurs et d'incubateurs (CAIN)** CAIN est une association à but non lucratif dont les membres généraux forment un réseau influent d'accélérateurs et d'incubateurs d'entreprises (AIE), également appelés « incubateurs d'entreprises » par le programme SUV, créant ainsi une voix collaborative pour l'écosystème de soutien à l'innovation au Canada. CAIN a pour objectif de soutenir le développement sain de l'écosystème d'innovation canadien et de promouvoir la collaboration, le partage d'informations et la création de relations fructueuses entre les AIE à travers le Canada, y compris des initiatives stratégiques avec des partenaires et le gouvernement.

### MEMBRES GÉNÉRAUX DE CAIN

Les organisations membres généraux de CAIN sont toutes des AIE, que nous définissons comme toute organisation formelle dont la fonction principale est de soutenir et de développer des entreprises et des entrepreneurs canadiens en croissance comptant au moins un employé à temps plein. CAIN compte actuellement 175 membres généraux provenant de partout au Canada, représentant plus de 90 % du marché canadien de l'innovation, y compris les régions urbaines et rurales des 10 provinces du Canada (plus le Yukon !). Nos membres généraux soutiennent des entreprises à des stades de

développement variés, certains se concentrant également sur un secteur ou un domaine d'activité particulier. Actuellement, 24 des 51 organisations désignées au titre du programme de visa pour les startups (« SUV »), qualifiées d'incubateurs d'entreprises par le programme SUV, sont membres généraux de CAIN. Vous trouverez la liste de nos membres généraux actuels à l'annexe B.

Consultez la liste complète des membres de CAIN ici :

<https://www.cainetwork.ca/cain-members>