



Diversification de l'économie  
de l'Ouest Canada

Western Economic  
Diversification Canada

# Évaluation du programme d'innovation

**DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE  
DE L'OUEST CANADA**

**Direction de la politique et de l'orientation  
stratégique**

**Septembre 2017**

Canada 

## **Table des matières**

<b>SECTION 1 : RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION</b>	<b>3</b>
<b>SECTION 2 : PRÉSENTATION</b>	<b>3</b>
<b>SECTION 3 : PERTINENCE</b>	<b>7</b>
<b>SECTION 4 : RENDEMENT : ATTEINTE DES RÉSULTATS ATTENDUS</b>	<b>11</b>
<b>SECTION 5 : RENDEMENT : CONCEPTION ET RÉALISATION</b>	<b>16</b>

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) tient à remercier tous les intervenants clés et les participants au sondage qui ont généreusement donné de leur temps et transmis leurs connaissances dans le cadre de l'*Évaluation du programme d'innovation*. Sans leur participation et leurs connaissances, le présent rapport n'aurait pu voir le jour. Les évaluateurs remercient également les experts-conseils de Goss Gilroy Inc. qui ont recueilli les données auprès des intervenants clés et des groupes de discussion et dans le cadre du sondage.

## SECTION 1 : RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION

Le programme d'innovation de DEO permet de faire des investissements stratégiques dans les entreprises, les organismes de l'industrie et les institutions postsecondaires de l'Ouest canadien afin d'améliorer l'innovation dans l'entreprise par l'entremise de la recherche et du développement et de la commercialisation technologique. Le rapport d'évaluation conclut que le programme d'innovation de DEO est pertinent et produit des résultats. Des possibilités d'amélioration sur les plans de la conception et de la mise œuvre du programme visant à optimiser leurs résultats à long terme ont été mises en évidence dans le cadre de l'évaluation.

**Recommandation 1 :** Le Ministère devrait élaborer un système pour assurer le suivi des résultats à long terme associés aux projets après leur achèvement.

**Recommandation 2 :** Le Ministère devrait revoir son processus d'appel de propositions en vue d'en améliorer la fréquence et la prévisibilité, ainsi que revoir ses échanges avec les demandeurs à l'étape d'évaluation des projets.

**Recommandation 3 :** Le Ministère devrait évaluer avec soin la manière dont il compte fournir des rétroactions pertinentes aux candidats dont la demande est rejetée.

## SECTION 2 : PRÉSENTATION

### 2.2 Contexte

Le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien a été créé en 1987 pour réduire la forte dépendance économique de l'Ouest canadien (Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan et Manitoba) à l'égard de ses ressources naturelles. En vertu de la *Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien* (1988), le Ministère a été chargé de « promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien et de faire valoir les intérêts de cette région lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'orientations, de programmes et de projets dans le cadre de la politique économique nationale ».

Le programme d'innovation contribue à l'atteinte du résultat stratégique de DEO [le Ministère] visant la croissance et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien. Le Ministère a recours à deux programmes de subventions et de contributions pour offrir du financement à

certaines projets dans le cadre de ses activités du programme d'innovation. Les programmes sont les suivants :

- **Initiative d'innovation dans l'Ouest (Initiative InnO)** – Il s'agit d'une initiative fédérale dotée d'un budget de 100 millions de dollars sur cinq ans qui offre des contributions remboursables aux entreprises menant des activités dans l'Ouest canadien pour les aider à faire passer leurs nouvelles technologies novatrices des dernières étapes de la recherche et du développement au stade de la commercialisation.
- **Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO)** – Le financement pour le PDEO est fourni aux organismes sans but lucratif (comme les associations industrielles, les incubateurs et accélérateurs d'entreprises, les établissements d'enseignement postsecondaire et le gouvernement); ce programme s'adresse aux projets visant à combler l'écart entre les forces en science et technologie de l'Ouest canadien et les activités de recherche-développement industrielles et aux projets visant à renforcer la capacité de commercialisation des produits, processus et services axés sur le savoir.

### 2.3 Contexte et portée de l'évaluation

La présente étude d'évaluation a été incluse dans le plan d'évaluation ministériel (2015-2020). Elle aborde les questions élémentaires de la pertinence et du rendement énoncées dans la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor. La portée de l'évaluation comprend tous les projets d'innovation de DEO (Initiative InnO et PDEO) entre 2010-2011 et 2014-2015. La portée a été étendue pour inclure les projets achevés et mis en œuvre avant 2010-2011, particulièrement dans le but de recueillir des données sur les résultats à long terme.

#### Caractéristiques des projets choisis pour l'évaluation

- L'évaluation a porté sur 311 projets de l'Initiative InnO et du PDEO menés pendant la période d'évaluation correspondant à un financement de 585 millions de dollars octroyé par DEO.
- La facture totale des projets s'est élevée à 1,79 milliard de dollars. C'est donc dire que pour chaque dollar accordé par DEO, 2,07 dollars étaient investis par d'autres bailleurs de fonds.
- Le financement a été réparti entre les provinces : 33 % des bénéficiaires étaient établis en Colombie-Britannique, 30 % en Alberta, 20 % en Saskatchewan et 16 % au Manitoba.
- On comptait 179 organismes bénéficiaires pour les 311 projets visés : environ 134 organismes ont reçu du financement pour un projet unique; les autres ont été financés dans le cadre d'au moins deux projets menés pendant la période d'évaluation.

### 2.4 Évaluation : approche, conception et méthodologie

Les problèmes d'évaluation abordés dans la présente étude concernaient la pertinence et le rendement. La méthode d'évaluation comprend :

- L'examen de la documentation et des données pertinentes : les documents examinés comprennent des documents d'information sur les programmes d'innovation de DEO. Les données examinées comprennent des renseignements touchant les finances et le rendement.
- Des entrevues auprès d'intervenants clés : au total, 53 entrevues ont été menées auprès d'un large éventail de groupes d'intervenants dans le but de recueillir des données pertinentes pour un grand nombre des questions de l'évaluation et de mettre au point des indicateurs liés à la pertinence, aux résultats et à l'efficacité opérationnelle.
- Sondages : 179 organismes bénéficiaires ont participé au sondage pour un taux de participation de 65 %. L'échantillon d'organisations ayant participé au sondage présente un niveau de confiance de 95 % et une marge d'erreur de +/- 6,5 %. De plus, un échantillon de 41 intervenants ou entreprises ayant tiré des avantages directs des projets financés et de 42 candidats n'ayant pas été retenus pour recevoir du financement de DEO a été sondé.
- Études de cas : douze études de cas (huit pour le PDEO et quatre pour l'Initiative InnO) ont été menées dans le cadre de l'évaluation. Les résultats des huit études de cas menées dans le cadre de l'évaluation de l'innovation de 2012 ont été mis à jour pour la présente évaluation.
- Groupes de discussion : deux groupes de discussion (un axé sur le PDEO, l'autre sur l'Initiative InnO) ont été créés dans le cadre de l'évaluation. Ils étaient composés d'un ensemble de représentants de projets financés et de représentants de ministères fédéraux et provinciaux. En tout, 23 personnes ont pris part aux discussions en groupe.

## 2.5 Limites

- Risque de parti pris des participants, puisque la majorité des données primaires est prélevée auprès de personnes ayant un intérêt direct dans le sujet : s'assurer qu'au moins 40 % des intervenants clés étaient des représentants n'étant pas associés à un quelconque promoteur financé par le projet, mais étant renseignés à propos de DEO, figurait parmi les stratégies d'atténuation associées à l'étude.
- Risque d'erreurs dues à la non-réponse et à la personne sondée : les stratégies d'atténuation comprenaient le suivi assidu des taux de participation afin de garantir que le profil des organisations répondantes correspondait à celui de la population cible globale au sein de la grappe. Lorsque nécessaire, des efforts ont été entrepris pour inclure des groupes sous-représentés.
- Difficultés à cerner et à regrouper les impacts : les stratégies d'atténuation comprenaient l'utilisation de plusieurs sources de renseignements, comme les sondages et la base de

données de DEO pour la production de rapports sur les résultats; elles comprennent également l'utilisation d'anciens projets du PDEO pour évaluer les résultats à long terme.

## SECTION 3 : PERTINENCE

### 3.1 Besoin continu des programmes d'innovation

Le rapport intitulé « Innovation Canada : Le pouvoir d'agir »<sup>1</sup> (communément appelé le rapport Jenkins) a conclu que la croissance de la productivité fait progresser le revenu par habitant et la compétitivité des entreprises en plus d'être en grande partie attribuable à l'innovation. Ce même rapport a également conclu que les gains sur le plan de l'innovation dépendent d'un environnement ou d'un écosystème favorable à l'innovation appuyé par les secteurs public et privé (p.ex. l'innovation nécessite des investissements suffisants en recherche et développement, la présence d'institutions de recherche scientifique de haut niveau, une collaboration poussée entre les universités et l'industrie, la protection de la propriété intellectuelle, une concurrence intense et un accès à différentes formes de capital et de financement).

Le Canada accuse en général un retard par rapport aux autres pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur le plan de la performance en matière d'innovation. À titre d'exemple, selon la plus récente comparaison internationale menée par le Conference Board du Canada en 2015<sup>2</sup>, le Canada se classe 9<sup>e</sup> en matière d'innovation parmi les 16 pays de l'OCDE. Le rapport faisait remarquer que le rendement pour quelques indicateurs s'est amélioré, mais que certains signes indiquent des faiblesses émergentes et persistantes pour un nombre d'autres indicateurs. Si les quatre provinces de l'Ouest étaient incluses à titre de pays de l'OCDE, la Colombie-Britannique se classerait 8<sup>e</sup> parmi les 16 pays membres (après la Suède, le Danemark, la Finlande, les États-Unis, la Suisse, les Pays-Bas et l'Autriche). L'Alberta serait 11<sup>e</sup>, et la Saskatchewan et le Manitoba occuperaient le 15<sup>e</sup> rang.

Les résultats de l'étude corroborent les résultats établis à la suite des entrevues des intervenants clés et des groupes de discussion associés à la présente évaluation. Lorsqu'on leur a demandé en quoi consistent les principaux besoins et les principales lacunes des programmes d'innovation dans l'Ouest canadien, les représentants ont avancé les éléments suivants :

- Un manque d'investissements en capital et un manque d'accès à ceux-ci pour achever les dernières étapes du développement technologique et commercialiser les produits.
- Le besoin d'améliorer l'accès aux compétences en gestion liées à l'innovation.
- Un besoin prononcé pour d'importants investissements à long terme dans des grappes qui jouent un rôle moteur dans le développement de l'économie.

---

<sup>1</sup> *Innovation Canada : Le pouvoir d'agir* (rapport d'un groupe d'experts sur l'examen du soutien fédéral de la recherche-développement), 2011 - [http://examen-rd.ca/eic/site/033.nsf/vwapj/R-D\\_InnovationCanada\\_Final-fra.pdf/\\$FILE/R-D\\_InnovationCanada\\_Final-fra.pdf](http://examen-rd.ca/eic/site/033.nsf/vwapj/R-D_InnovationCanada_Final-fra.pdf/$FILE/R-D_InnovationCanada_Final-fra.pdf)

<sup>2</sup> *How Canada performs: A Report Card on Canada 2015* par le Conference Board du Canada - <http://www.conferenceboard.ca/hcp/provincial-fr/>

- Le besoin de renforcer l'écosystème de l'innovation dans un nombre de vecteurs économiques; p. ex. en améliorant l'accès au personnel hautement qualifié spécialisé et à de l'équipement et des ressources spécialisés ainsi qu'en offrant du financement et un appui pour faciliter la commercialisation des produits.
- Un besoin d'investissements pour maintenir et étendre l'écosystème de l'innovation existant et pour combler d'importantes lacunes : des investissements initiaux jusqu'aux investissements visant à aider les jeunes entreprises offrant leurs premiers produits à élargir leurs activités.

### **3.1.1 Adaptation du programme d'innovation de DEO aux besoins de l'Ouest canadien en matière d'innovation**

Il est attendu que la mise en œuvre des programmes d'innovation de DEO favorisera le développement de technologies de pointe, puis leur déploiement dans un environnement opérationnel, améliorera la capacité financière des entreprises pour le développement technologique et la commercialisation et, enfin, favorisera la vente par les entreprises de produits, processus et services axés sur le savoir. D'autres résultats immédiats relèvent de la recherche et du développement appliqués en matière de technologie : validation dans un environnement de simulation, capacité de commercialisation de la technologie en garantissant que les prototypes sont prêts à être présentés en situation opérationnelle et personnel hautement qualifié pour appuyer la commercialisation de produits, processus et services axés sur le savoir. Ces résultats correspondent aux besoins en innovation et viennent appuyer le mandat de DEO d'accroître et de diversifier l'économie de l'Ouest canadien.

Les intervenants clés ont remarqué que la grande majorité des investissements de DEO en matière de commercialisation de la technologie correspond aux besoins des entreprises puisqu'elle cible les entreprises directement ou indirectement (c.-à-d. grâce à l'appui offert par l'entremise d'organismes sans but lucratif).

On a demandé aux candidats au financement du PDEO ou de l'Initiative InnO d'évaluer la mesure dans laquelle le besoin persiste pour le financement de projets axés sur l'innovation par DEO (sur une échelle de 1 à 5 où 1 correspond à « pas du tout » et 5 à « un besoin prononcé »). Selon les bénéficiaires du financement, le besoin de programmes en innovation demeure élevé et ils ont octroyé une note moyenne de 4,8. Les candidats n'ayant pas reçu de financement ont pour leur part accordé une note de 4,6 en répondant à la même question. Certaines raisons avancées pour justifier ce besoin étaient le manque de capital, le besoin de diversifier l'économie de l'Ouest canadien et de créer des retombées stratégiques à long terme, de miser sur les grappes d'entreprises et de combler les lacunes sur le plan des infrastructures en innovation.



### **3.1.2 Lacunes en programmes d'innovation**

La lacune que mentionnent le plus régulièrement les intervenants clés réside dans le manque de fonds disponibles pour répondre à la demande, qui est élevée. Il en découle qu'on écarte de nombreux bons projets. Certains répondants de DEO ont souligné avoir du mal à juger si les programmes sont adaptés aux besoins des entreprises, puisque le personnel a accès à peu de données primaires à propos de besoins particuliers ou de problèmes majeurs qui touchent les entreprises.

Les intervenants clés ont remarqué d'autres lacunes, dont les besoins suivants :

- renforcer le soutien offert aux dernières étapes d'activités de commercialisation;
- rendre plus accessibles les services de soutien destinés aux entreprises, augmenter le bassin de spécialistes (notamment des postes de direction et offrir davantage de primes au rendement pour les experts et pour les membres de la direction);
- faire en sorte qu'on puisse obtenir du financement non seulement pour l'innovation technologique, mais également pour l'amélioration technologique.

### **3.1.3 Autres programmes d'innovation**

Quelques programmes fédéraux, provinciaux et de l'industrie offrent des capitaux pour des projets d'innovation menés dans l'Ouest du Canada. Voici quelques-uns des programmes relevés à la suite de l'examen de documents et d'entrevues avec des intervenants clés :

1. Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) : programme du Conseil national de recherches du Canada qui soutient financièrement des petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes pour les aider à innover en matière de technologie.
2. Programme des Centres d'excellence en commercialisation et en recherche : programme financé par le gouvernement fédéral qui comble l'écart entre l'innovation et la commercialisation en jumelant des grappes d'expertise en recherche et le milieu des affaires.
3. Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) : organisme fédéral qui remet des bourses de recherche en sciences naturelles et en génie à des étudiants d'études postsecondaires et à des chercheurs postdoctorats.
4. Fondation canadienne pour l'innovation (FCI) : créée par le gouvernement du Canada, la FCI est un organisme non gouvernemental indépendant qui subventionne la recherche en innovation menée au sein d'universités, de collèges, d'hôpitaux universitaires et d'organismes de recherche sans but lucratif.

5. Technologies du développement durable du Canada (TDDC) : initiative financée par le gouvernement du Canada pour appuyer le développement et la démonstration de projets novateurs de technologies propres.

DEO a mis en place des mécanismes pour que, dans la mesure du possible, on finance des projets complémentaires, et ce, de manière coordonnée. Pensons au protocole d'entente conclu entre DEO et l'initiative TDDC qui vise à coordonner les efforts de financement. Le PARI est un programme traditionnel de bourses pour les premières étapes de commercialisation et est perçu comme étant complémentaire à DEO. De plus, les agents du PARI évaluent les demandes présentées dans le cadre de l'Initiative InnO quant au mérite technique.

Pour les intervenants clés, les programmes d'innovation de DEO étaient perçus comme étant plus souples que la plupart des autres programmes dont il était question. Ils ont souligné que l'Initiative InnO est l'unique programme public qui accorde des contributions remboursables précisément pour la commercialisation de technologies. Par ailleurs, on a fait savoir que la structure du programme de l'Initiative InnO permet de financer toutes sortes de dépenses (capitales, salaires, matériaux et équipement), contrairement à d'autres programmes dont la portée est davantage restreinte à des types précis de dépenses admissibles.

Les bailleurs de fonds pour des projets voyaient les programmes de DEO comme étant complémentaires, servant à bonifier d'autres programmes. Des participants au groupe de discussion ont indiqué que le financement du Ministère était vital pour attirer d'autres bailleurs de fonds. Environ la moitié des représentants provinciaux et nationaux ont fait observer que le fait que DEO accorde des sommes à un projet spécifique pourrait influencer leur décision de participer à des projets en versant une aide financière à un organisme ou de lui apporter une autre forme de soutien. La plupart des intervenants clés ont constaté qu'il y a un chevauchement entre d'autres programmes de financement semblables et DEO, dans la mesure où ils sont conçus expressément à titre de programmes d'appoint, pour permettre une certaine répartition des risques. Les intervenants clés ont relevé que les bourses attribuées à l'achat d'équipement pour les établissements de recherche comptent parmi les chevauchements potentiels entre les programmes d'innovation de DEO et les autres bailleurs de fonds, notamment le CRSNG et la FCI.

### **3.2 Harmonisation avec les priorités du gouvernement**

Le budget de 2017 du gouvernement fédéral a introduit un plan pour l'innovation et pour les compétences visant à faire du Canada une économie fondée sur l'innovation et de calibre mondial afin de créer des emplois et de faire prospérer la classe moyenne. Le budget soutient l'innovation dans des secteurs névralgiques tels que ceux de la technologie propre, du numérique et de l'agroalimentaire. De nouvelles mesures comprises dans le budget ont pour objectif de faciliter l'accès aux capitaux, de stimuler l'investissement, d'aider à faire des

démonstrations de technologies et de créer de l'emploi. Cela correspond aux principaux résultats attendus des programmes d'innovation de DEO. Les résultats escomptés comprennent la technologie propre, l'accès aux capitaux pour les entreprises, le développement de technologies et leur démonstration, ainsi que l'acquisition d'une main-d'œuvre hautement qualifiée en appui à la commercialisation de la technologie.

Presque tous les intervenants clés jugent que les activités de DEO correspondent aux priorités émergentes du gouvernement, ainsi qu'à ses attentes. Actuellement, une partie importante des fonds de l'Initiative InnO est consacrée à la technologie propre, l'une des priorités importantes du gouvernement.

### **3.3 Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral**

On énonce dans le plan du gouvernement fédéral pour l'innovation et les compétences les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral dans le cadre du programme d'innovation, de même que ceux de DEO. On y énonce par ailleurs qu'afin d'aider le Canada à réaliser son potentiel en tant que chef de file mondial en matière d'innovation, le gouvernement doit veiller à ce que ses services répondent le mieux possible aux besoins des innovateurs et des créateurs d'emplois du pays. Les intervenants interrogés dans le cadre de l'évaluation s'entendent : les programmes d'innovation de DEO correspondent aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.

Le rôle du gouvernement (et de DEO) pour stimuler l'écosystème d'innovation est soutenu par la stratégie en innovation de l'OCDE, présentée en 2015<sup>3</sup> lors d'une séance du Conseil de l'OCDE à Paris, en juin de la même année. Cette stratégie a alors été accueillie favorablement et elle a influencé les orientations de politiques dans de nombreux pays. Dans la stratégie, on conclut que le gouvernement joue un rôle de premier plan dans la mise en place d'un milieu propice à l'innovation en investissant dans les fondements de l'innovation, en aidant à supprimer des obstacles à l'innovation et en faisant en sorte que l'innovation contribue à atteindre les principaux objectifs des politiques publiques.

## **SECTION 4 : RENDEMENT : ATTEINTE DES RÉSULTATS ATTENDUS**

### **4.1 Données sur la mesure du rendement**

Le système d'évaluation du rendement utilisé par DEO exige des bénéficiaires de financement qu'ils compilent et communiquent des données à l'égard d'un certain nombre d'indicateurs de rendement choisis d'un commun accord (habituellement jusqu'à cinq indicateurs par projet). Lorsque les projets sont approuvés, un objectif est établi pour chacun des indicateurs. Les

---

<sup>3</sup> *Stratégie de l'OCDE pour l'innovation 2015 : Un programme pour l'action publique*. Présentée à la réunion du Conseil au niveau des ministres à Paris, en juin 2015 <https://www.oecd.org/fr/innovation/Strategie-OCDE-pour-innovation-2015-CMIN2015-7.pdf>

bénéficiaires informent périodiquement DEO du respect des indicateurs de rendement et de l'atteinte des objectifs pendant le projet et à son achèvement.

- Les résultats des projets du PDEO comprennent, en dollars :
  - 61,6 millions d'investissements supplémentaires du secteur privé;
  - 15,8 millions de crédits accordés en recherche et développement appliqués pour les premières étapes du développement de technologies;
  - 36 millions de ventes liées aux produits, procédés, technologies ou services fondés sur le savoir qui ont été commercialisés;
  - 5 millions en recherche et développement appliqués pour le développement de technologies moyennes;
  - 58,4 millions en recherche et développement dans un nouvel établissement ou au moyen d'équipement neuf procuré grâce à un financement de DEO;
  - 9,2 millions en occasions d'affaires internationales générées par des missions, des activités et des initiatives de marketing;
  - 8,4 millions pour le développement de technologies de pointe;
  - 19,2 millions en recherche et développement sur trois ans après la mise en place d'un nouvel établissement ou après l'installation d'équipement.
- La plupart des projets de l'Initiative InnO étaient en cours lors de l'évaluation. Toutefois, on fait des progrès en vue d'atteindre les résultats voulus. Voici un aperçu de la valeur financière des résultats, en dollars :
  - 5 millions de ventes liées aux produits, procédés, technologies ou services fondés sur le savoir qui ont été commercialisés;
  - 5 millions d'investissements supplémentaires du secteur privé;
  - 2,3 millions pour le développement de technologies de pointe.

La plupart des projets d'innovation de DEO ont pour objectif d'aider au développement ou à la commercialisation de technologies nouvelles. Dans l'éventualité où ces projets sont couronnés de succès, la plupart contribueront à produire des revenus d'entreprises, à attirer de nouveaux investisseurs et à créer des emplois. L'exercice de l'analyse des données tirées de la base de données de DEO a permis de repérer diverses limites relatives à la production de rapports sur les résultats. En voici quelques-unes :

- Les effets les plus notables ont généralement lieu après la période couverte par les rapports. On ne les documente donc pas.
- La variété des projets que soutient DEO a contribué à l'adoption d'un vaste éventail d'indicateurs uniques pour évaluer la réussite des projets. Ce qui a nui à la colligation de résultats de façon pertinente.
- Les indicateurs principaux utilisés pour la production de rapports de résultats pourraient s'appliquer à une plus vaste gamme de projets. Il en découle une sous-estimation de certains résultats.
- Certains types d'indicateurs de nature non financière reposent sur l'agrégation de résultats inégaux, ce qui rend les données recueillies inutilisables. Environ de 5 % à 10 % des projets ayant un indicateur donné (p. ex. nombre de prototypes prêts pour une démonstration dans un environnement opérationnel) comptent pour approximativement de 60 % à 80 % des cibles agrégées établies, en raison de la nature des projets. Ainsi, l'atteinte des cibles établies reflète le rendement d'un ou de deux projets.
- On s'inquiète de la fiabilité des données (la plupart des données sont collectées par une autoévaluation du bénéficiaire de financement, sans validation) et de leur accessibilité (surtout pour les projets pour lesquels la production de rapport est déléguée à des organismes sans but lucratif et qui doivent être en mesure de recueillir les données d'entreprises participantes).

#### 4.2 Répercussions des projets d'innovation

Dans le sondage, on a demandé aux bénéficiaires de financement d'évaluer, sur une échelle de 1 à 5 (où 1 équivaut à « aucune répercussion », 3 à « certaines répercussions » et 5 à « fortes répercussions »), le degré des répercussions du projet sur divers plans. La répercussion qui a reçu la plus haute cote fut le développement de réseaux, de partenariats et d'alliances (4,4). Parmi les autres répercussions ayant reçu de fortes cotes des bénéficiaires de financement, on compte les investissements récurrents en recherche et développement (4,0), le développement de nouvelles technologies ou l'amélioration de technologies (4,0), l'adoption de nouvelles technologies (4,0), l'acquisition et le maintien en poste de personnel hautement qualifié (3,9), le perfectionnement des compétences techniques ou commerciales (3,9), ainsi que la conception de prototypes ou les démonstrations de technologies nouvelles (3,9).

On a demandé aux bénéficiaires qui ont déclaré que leur projet avait eu des répercussions spécifiques de les quantifier (p. ex. nombre de partenariats ou d'alliances conclus). Les bénéficiaires ont déclaré que les répercussions :

- ont amené la conclusion de plus de 1 000 partenariats et alliances;

- ont amené à la création de 744 technologies et de plus de 8 000 prototypes;
- ont facilité l'adoption de 645 technologies et la commercialisation de plus de 1 500 produits et technologies;
- ont permis d'embaucher et de maintenir en poste près de 3 000 personnes hautement qualifiées;
- ont aidé près de 8 500 personnes à faire prospérer leur entreprise et à acquérir de nouvelles compétences techniques;
- ont contribué à la conclusion de plus de 3 000 contrats de licence ou de transfert;
- ont créé 156 nouvelles entreprises, y compris des entreprises dérivées;
- ont amené la présentation de plus de 1 800 divulgations technologiques et de 629 demandes de brevets.

Sur le plan des retombées économiques, les bénéficiaires ont déclaré que leurs projets ont contribué (ou contribueront sans doute sous peu) à 590 millions de dollars supplémentaires en investissement, à une hausse des investissements en recherche et développement à hauteur de 311 millions de dollars, à une hausse de 177 millions de dollars des revenus des entreprises nouvellement établies et à des économies de 58 millions de dollars.

#### **4.3 Retombées à long terme**

Les retombées les plus importantes de projets ont lieu après la période de financement de DEO. Les 12 études de cas menées dans le cadre de l'évaluation ont illustré que des retombées à long terme importantes ont lieu une fois le projet achevé. La plupart des objectifs définis pour les projets ayant été examinés par des études de cas ont été atteints ou dépassés. Dans la majorité des cas, la réussite des projets a entraîné la collaboration de DEO et des organismes pour d'autres projets. Voici quelques exemples tirés des études de cas :

- Genome Prairie, dont la réussite ne se dément pas, a administré plus de 260 millions de dollars en activités de recherche grâce à des fonds obtenus des gouvernements fédéral et provincial, de l'industrie et de bailleurs de fonds à l'échelle mondiale. DEO a accordé 1,2 million de dollars à l'organisme pour deux projets afin d'appuyer la constitution de quatre réseaux desservant tout l'Ouest du Canada en matière de pré-commercialisation, ce qui faisait défaut. À ce jour, Genome Prairie estime avoir créé 1 900 emplois et avoir administré plus de 260 millions de dollars en activités de recherche.
- DEO a mené à terme deux projets en collaboration avec le Saskatchewan Food Industry Development Centre, en 2010 et en 2012, pour l'achat d'équipement et la création d'un

incubateur d'innovation. Un projet supplémentaire visant à mettre sur pied un incubateur d'innovation agroalimentaire est en cours. On prévoit le terminer en 2018. Le plus récent rapport annuel du Centre cite des exemples où l'organisme a collaboré efficacement avec des entreprises de transformation d'aliments pour valoriser leurs produits destinés aux marchés intérieurs ou internationaux. Depuis ses débuts, le Food Centre a aidé plus de 260 clients à créer et à transformer au-delà de 700 produits, dont 50 % ont été mis en marché.

Le succès commercial durable d'un projet comme NeuroArm, en partenariat avec l'Université de Calgary, témoigne des retombées à long terme des projets financés. Le site Web du projet atteste que NeuroArm demeure sur la scène mondiale en participant à des colloques, à des ateliers et en rédigeant des publications. La commercialisation de NeuroArm a fonctionné et on s'en sert actuellement dans les hôpitaux dans les blocs opératoires de neurochirurgie.

#### **4.4 Apport différentiel**

Le financement accordé par DEO représente 32 % du financement total des projets du PDEO et 44 % de celui des projets de l'Initiative InnO sur lesquels a porté l'évaluation. Les bénéficiaires de financement ont indiqué que la majorité de leurs projets étaient conditionnels à un financement de DEO. Faute de quoi, ils auraient risqué leur report, leur annulation ou une diminution de leur envergure. En moyenne, les bénéficiaires estiment à 40 % la probabilité que leur projet ait vu le jour sous une forme quelconque (p. ex. en étant revu à la baisse ou reporté) même sans la participation de DEO.

Plus de la moitié des demandeurs de l'Initiative InnO n'ayant reçu aucun financement de la part de DEO (soit 55 %) ont déclaré que leurs projets se sont concrétisés, mais ont vu leur portée réduite, leur date de lancement repoussée ou que leur réalisation a nécessité davantage de temps. Certains demandeurs ont pu obtenir du financement d'autres bailleurs de fonds, entre autres du PARI, de Cultivons l'avenir (Investment Agriculture, en Colombie-Britannique), de capitaux privés, de capital-investissement, de partenaires étrangers et du CRSNG. Au moment de l'enquête, 7 % des projets étaient achevés et 52 % étaient en cours. Dix-sept pour cent des répondants ont déclaré que leurs projets étaient suspendus, tandis que 7 % ont affirmé qu'il n'avait pas encore débuté.

#### **4.5 Satisfaction de la clientèle**

Environ 90 % des bénéficiaires financés se sont dits satisfaits de leur relation avec le personnel de DEO. Les bénéficiaires ont indiqué avoir obtenu des consignes claires de la part du Ministère à propos de ce que devait contenir une proposition. La plupart des demandeurs non retenus ont eu tendance à être moins satisfaits des exigences relatives à la demande et des critères de sélection, ainsi que de leur relation avec le personnel de DEO. Voici quelques sujets d'insatisfaction :

- absence de justification du rejet d'une demande;

- temps nécessaire au traitement de la demande et au cycle d’approbation;
- temps et argent consacrés à la préparation d’une demande.

On a demandé à quel point l’aide fournie par DEO a répondu aux besoins de l’organisme du répondant. Sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie « aucunement » et 5 « énormément », les bénéficiaires du PDEO ont accordé 4,9 en moyenne, tandis que ceux de l’Initiative InnO ont accordé 4,6 en moyenne. Outre le financement accordé par DEO, les bénéficiaires attribuent la réussite de leur projet à une équipe solide, à la participation de partenaires externes au projet, à une vision claire, à une direction compétente, ainsi qu’à un soutien organisationnel. On mentionne également un certain nombre d’obstacles à la réussite des projets : retards dans la réalisation d’un projet, modifications apportées au contexte opérationnel en fonction duquel le projet a été élaboré (p. ex. une chute marquée du cours du pétrole et d’autres produits de base) et des problèmes de nature technique.

## **SECTION 5 : RENDEMENT : CONCEPTION ET RÉALISATION**

C’est en mai 2014 que DEO adopte un processus d’appel de propositions en vertu duquel les demandeurs doivent présenter des propositions de projet pendant des périodes définies en fonction des priorités stratégiques de DEO. Le système d’appel de propositions est utilisé par une majorité des secteurs de programmes de DEO, il ne concerne pas uniquement les projets en innovation.

Le premier appel de propositions du PDEO s’est achevé en mai 2014 et le deuxième, en février 2015. Pour ces deux appels, 665 propositions au titre du PDEO ont été présentées à DEO. Du nombre, 111 projets furent approuvés, pour un financement total de 127 millions de dollars par DEO. À ce jour, trois appels de propositions ont été organisés pour l’Initiative InnO, se terminant à l’automne 2013, à l’automne 2014 et au printemps 2016. Pour ces trois appels, 797 propositions ont été présentées à DEO, qui a approuvé 85 projets pour un financement total de 96,9 millions de dollars de la part du Ministère.

Les intervenants ont qualifié le processus d’appel de propositions d’ouvert, de transparent et d’équitable, d’adéquat pour l’analyse comparative de projets et convenant à une meilleure harmonisation avec les plans et priorités du gouvernement du Canada. À la suite du deuxième appel, des améliorations ont été apportées à des aspects comme l’évaluation des demandes et les processus d’approbation, les matrices de notation et les communications.

Une majorité d’intervenants issus de différentes sources de données et participant à l’évaluation (entrevues avec des intervenants clés, groupes de discussion, sondages et études de cas) se sont dits préoccupés par les aspects suivants du processus d’appel de propositions :



- L'opportunité de la demande était problématique, tant sur le plan de sa fréquence que sur celui de sa prévisibilité. Il en découle que des projets de promoteurs risquent d'être mis en attente pendant une période prolongée avant de recevoir des fonds de DEO.
- Le processus d'examen de projet a manqué de rétroaction. Les agents ne sont ni en mesure de discuter avec les promoteurs de projets ni de formuler des commentaires constructifs au sujet des projets.
- On est également préoccupé par des échéanciers trop serrés (période pour les propositions et période pour la réalisation de projet). La courte période entre le lancement de la demande de propositions et sa fin a eu comme conséquence que certaines propositions ont été préparées en urgence, ce qui a eu des répercussions sur leur qualité. De plus, les courtes périodes ont nui aux efforts déployés par les promoteurs de projet pour trouver des bailleurs de fonds afin d'appuyer leurs demandes.
- Une rétroaction insuffisante fournie à un demandeur non retenu le décourage de présenter d'autres demandes. La majorité des demandeurs non retenus ont insisté là-dessus. Il en fut également question dans les groupes de discussion.

Certains intervenants issus de diverses sources de données ont aussi soulevé d'autres préoccupations relativement au processus d'appel de propositions, y compris les suivantes :

- L'appel de propositions a tendance à être réactif plutôt que proactif, et accorde donc moins de liberté au promoteur, ce qui peut nuire à la qualité des propositions.
- Les demandeurs ont eu du mal à satisfaire aux critères de sélection pour des aspects comme les obligations de financement et les échéanciers de commercialisation.
- Il y avait des écarts dans les limites de cumul. Les directives concernant les limites de cumul admissibles sont généralement plus faibles pour l'Initiative InnO que dans le cas d'autres programmes (p. ex. à 50 % au lieu de 75 %).
- On se préoccupait de la coordination de l'Initiative InnO aux crédits d'impôt pour activités de recherche scientifique et de développement expérimental (RS et DE). Le programme de RS et DE est un programme d'incitation fiscale conçu pour encourager les entreprises canadiennes, peu importe leur importance et leur secteur d'activité, à mener des activités de recherche et développement au Canada. L'accès au financement de l'Initiative InnO a eu un effet sur les crédits d'impôt de RS et DE pour les sociétés.
- Les demandeurs potentiels et les intermédiaires connaissaient peu les programmes d'innovation de DEO.

### **Suggestions d'améliorations pour la conception et la réalisation**

Voici certaines améliorations que les intervenants ont suggérées :

- Organiser des demandes plus fréquemment selon un calendrier annuel fixe. Les intervenants ont suggéré d'adopter une approche hybride en matière de réalisation de programme (p. ex. avec deux demandes par an et avec une demande en continu, ou au moyen de demandes plus fréquentes pour les demandeurs du PDEO). Ainsi, le processus d'appel de propositions deviendrait plus prévisible pour les demandeurs.
- Bonifier les interactions avec les promoteurs de projets à l'étape de la présentation de demande. Ces interactions pourraient comprendre des exposés ou un processus d'entrevue qui aurait lieu durant l'étape d'évaluation selon des critères. Par ailleurs, on pourrait collaborer avec les demandeurs pour les aider à étoffer leurs propositions.
- Accroître la mobilisation des demandeurs et des parties intéressées, se faire connaître auprès des collectivités, mieux cerner les besoins, établir un réseau, communiquer les priorités et exigences du gouvernement.
- Introduire un type de système à plusieurs paliers pour les demandes, où le concept est examiné dans un premier temps avant que le promoteur ne soit invité à présenter une demande, ce qui réduirait le temps consacré aux propositions écartées.
- Donner des commentaires clairs et étoffés aux demandeurs non retenus (p. ex. en évaluant les résultats à l'aide d'une grille d'évaluation) et leur transmettre les coordonnées d'autres organismes bailleurs de fonds. Cela aiderait le demandeur non retenu à raffiner sa proposition.
- Traiter le problème du cumul, mieux coordonner le financement de l'Initiative InnO en ce qui concerne les crédits d'impôt de RS et DE.
- Raccourcir le délai entre la date de clôture et le premier versement. L'une des options évoquées pour atténuer l'effet est d'autoriser les réclamations rétroactives, soit d'autoriser les sociétés à réclamer des dépenses admissibles encourues après la date de clôture de l'appel, mais avant la signature du contrat.
- Lancer des appels de propositions plus ciblés et tenter d'utiliser au mieux les ressources par l'imposition de paramètres reflétant les priorités fixées. Par exemple, on pourrait structurer davantage les processus de présélection et les rendre plus spécifiques afin d'éviter aux demandeurs de perdre leur temps à rédiger des propositions entières qu'on écartera ensuite par manque de fonds.

## **Ratio de levier**

DEO a approuvé le financement de 311 projets d'innovation dont la valeur atteint presque les 585 millions de dollars. Le financement de DEO a eu un effet de levier en attirant des investissements importants d'autres bailleurs de fonds, y compris de l'industrie, d'organismes sans but lucratif et d'autres ministères. La facture totale des projets s'est élevée à 1,79 milliard de dollars. C'est donc dire que pour chaque dollar accordé par DEO, 2,07 dollars étaient investis par d'autres bailleurs de fonds. Cela se compare bien aux conclusions de l'Évaluation de l'innovation de 2012<sup>4</sup> où à l'époque, chaque dollar investi par le Ministère s'accompagnait d'un investissement de 2,50 dollars de la part d'autres contributeurs.

---

<sup>4</sup> Évaluation de l'activité Innovation 2012, <http://www.wd-deo.gc.ca/fra/14678.asp>