

*Innovation des entreprises
en expansion : faire du
Canada un leader mondial*





→ Dans notre premier rapport *Catalyseur*, intitulé *Une vision pour un Canada prospère en 2030*, Deloitte anticipait un nouvel avenir pour le Canada – un avenir où notre pays devient plus résilient, plus inclusif et plus prospère pour tous les Canadiens au cours de la prochaine décennie. Nous savons que l'innovation et les entreprises en expansion (les *scale-ups*, que l'on appelle aussi parfois les entreprises adolescentes) joueront un rôle crucial dans notre cheminement; elles exercent une influence considérable sur la création d'emplois, la croissance du PIB et notre compétitivité internationale. *Notre ambition est que le Canada, d'ici 2030, soit une destination prisée par les sociétés technologiques en forte croissance de la planète et un leader mondial en innovation.*

Le Canada possède bon nombre des atouts essentiels à un écosystème sain pour les entreprises en expansion : l'esprit d'entrepreneuriat, un environnement technologique vigoureux ainsi que des universités réputées mondialement qui réalisent des travaux de recherche de pointe et forment une main-d'œuvre très qualifiée. Cependant, même si notre écosystème de l'innovation a progressé et mûri considérablement depuis quelques années, nous accusons toujours du retard derrière les chefs de file que sont les États-Unis, le Royaume-Uni et Israël, par exemple, pour ce qui est de la capacité de créer des sociétés en croissance prospères et d'envergure mondiale¹.

Cette situation doit changer puisque le Canada dépend des sociétés technologiques en forte croissance pour favoriser son essor économique et la création d'emplois dans l'avenir. Grâce au programme Technologie Fast 50^{MC}, nous avons pu interroger directement les dirigeants des sociétés de technologie canadiennes qui progressent le plus rapidement au sujet des principaux obstacles à leur croissance, c'est-à-dire les talents, le développement et la commercialisation de produits ainsi que l'expansion à l'étranger.

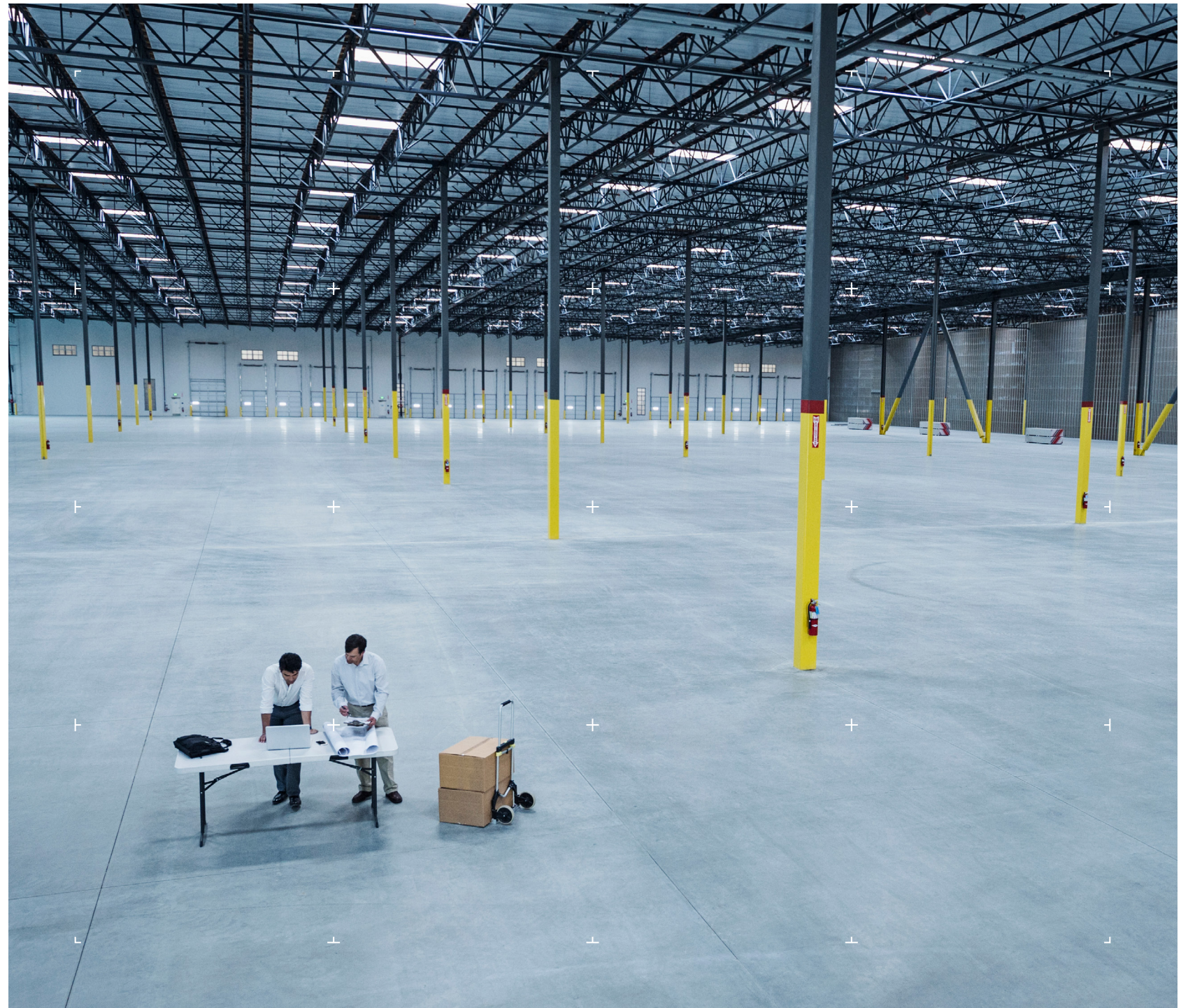
Dans la présente note de politique, nous décrivons les actions gouvernementales ciblées nécessaires à l'élaboration d'une stratégie gagnante qui aiderait les entreprises en pleine croissance à devenir des chefs de file. En agissant dès aujourd'hui, le Canada peut faire les premiers pas en vue de se positionner comme un carrefour mondial des sociétés en pleine croissance et un leader en innovation d'ici 2030.

Notre méthodologie de recherche

- **Analyse des données exclusives** tirées des quatre dernières années du programme Technologie Fast 50^{MC}. (Consultez la section « À propos du programme Technologie Fast 50^{MC} » à la page 5 pour obtenir plus d'information.) Pour la rédaction du présent exposé, notre équipe a analysé les données relatives aux entreprises candidates de 2018 à 2021, en mettant l'accent plus précisément sur celles qui étaient sur la voie d'une forte expansion; il y en avait plus de 250.
- **Revue documentaire** des recherches universitaires et stratégiques, dont l'analyse des meilleures pratiques internationales afin de déterminer quelles politiques le Canada pourrait adopter pour devenir une destination de choix pour les entreprises en croissance du monde entier.
- **Consultations auprès de spécialistes**, c'est-à-dire des leaders de Deloitte possédant des connaissances approfondies et une vaste expérience dans les domaines de la technologie, des gouvernements, de la fiscalité et des données.

Pour connaître les détails de notre méthode d'analyse, reportez-vous à l'annexe.

1. COMPRENDRE LE DÉFI DU CANADA LIÉ À LA CROISSANCE



La croissance n'est pas un processus linéaire – chaque entreprise suit une voie qui lui est propre en fonction d'un ensemble de facteurs et de caractéristiques. Pour comprendre les différents types d'« adolescence » des entreprises dans l'écosystème canadien et, donc, pour mieux saisir les difficultés auxquelles chacune se heurte, nous avons utilisé des techniques statistiques pour regrouper les participantes au programme Fast 50 qui présentent des caractéristiques communes.

À propos du programme Technologie Fast 50^{MC} de Deloitte

Lancé en 1997, le programme Technologie Fast 50^{MC} rend hommage aux sociétés du secteur des technologies, des médias et des télécommunications dont la croissance est la plus rapide au Canada. Parmi les lauréates, il y a Shopify, PointClickCare, Magnet Forensics et Geotab. Pour être admissibles à ce programme, les entreprises doivent exercer leurs activités depuis au moins quatre ans, afficher des revenus d'au moins 50 000 \$ en 2017 et de 5 000 000 \$ en 2020 et avoir investi au moins 5 % de leurs revenus bruts dans la recherche et le développement².

Notre analyse a révélé quatre groupes principaux :

- 1. **Entreprises à croissance précoce** – Entités de petite taille qui connaissent une forte croissance et réalisent une assez bonne partie de leurs ventes à l'international.
- 2. **Entreprises à croissance nationale** – Entités de petite taille qui connaissent une forte croissance et réalisent la majeure partie de leurs ventes au Canada.
- 3. **Entreprises à croissance mondiale** – Entités de grande taille qui connaissent une croissance modérée et affichent la plus grande proportion de ventes internationales et la plus forte participation à des programmes d'accélération de la croissance.
- 4. **Entreprises en croissance presque à maturité** – Entités de taille moyenne qui connaissent une croissance modérée et réalisent un fort volume de ventes internationales, tout en affichant la plus faible participation à des programmes d'accélération de la croissance.

Chaque groupe présente des caractéristiques particulières, que ce soit la taille, les sources de capitaux ou encore l'empreinte géographique. Cependant, les entreprises des quatre groupes soulignent toutes les mêmes grands défis :

- ♦ Attirer, perfectionner et fidéliser les talents
- ♦ Développer et commercialiser de nouveaux produits et services
- ♦ Prendre de l'expansion à l'étranger

Il est important pour les décideurs publics de comprendre que l'élimination de ces problèmes de croissance aura les effets les plus percutants sur le plus grand éventail d'entreprises. En outre, même si la mobilisation de capitaux ne figure pas parmi les principaux obstacles mentionnés par les participantes au programme Fast 50, elle est *absolument* nécessaire pour que les entreprises en pleine croissance puissent surmonter ces obstacles, et elle doit faire partie intégrante de toute stratégie destinée à soutenir leur progression.

1. CROISSANCE PRÉCOCE

45 entreprises



Ventes nettes	→ ~10 M\$	+ 280 %
Employés	→ ~60	+ 51 %
Ventes internationales	→ États-Unis : 58 %	Ailleurs : 24 %
Financement par capitaux	→ ~11 M\$	

3. CROISSANCE MONDIALE

30 entreprises



Ventes nettes	→ ~61 M\$	+ 35 %
Employés	→ ~329	+ 27 %
Ventes internationales	→ États-Unis : 67 %	Ailleurs : 21 %
Financement par capitaux	→ ~67 M\$	

2. CROISSANCE NATIONALE

60 entreprises



Ventes nettes	→ ~13,5 M\$	+ 108 %
Employés	→ ~80	+ 37 %
Ventes internationales	→ États-Unis : 13 %	Ailleurs : 1 %
Financement par capitaux	→ ~200 M\$	

4. CROISSANCE PRESQUE À MATURITÉ

116 entreprises



Ventes nettes	→ ~23 M\$	+ 46 %
Employés	→ ~100	+ 24 %
Ventes internationales	→ États-Unis : 62 %	Ailleurs : 22 %
Financement par capitaux	→ ~14 M\$	

2. MISE EN PLACE D'UN ÉCOSYSTÈME DE PREMIER ORDRE





Pilier 1 **Attirer, perfectionner et fidéliser les talents**

Les talents sont un élément essentiel de tout écosystème solide et florissant pour les entreprises en pleine croissance. Le nombre d'employés en technologie au Canada s'est accru de 22,5 % entre 2014 et 2019, ce qui s'est traduit par l'ajout de 165 300 emplois à l'économie du pays, rythme plus de trois fois supérieur à la moyenne nationale³. Il reste difficile néanmoins pour une entreprise qui connaît une forte croissance d'attirer, d'engager et de fidéliser les meilleurs talents dont elle a besoin. Les tendances créées par la pandémie, dont les niveaux réduits d'immigration et une intensification de l'exode des cerveaux à l'échelle internationale en raison du télétravail⁴, ont exacerbé les difficultés.

Ce que nous ont dit les participantes au programme Fast 50

- **Les défis en matière de talents comportent plusieurs facettes :** Depuis trois ans, 40 % des dirigeants des entreprises participant au programme Fast 50 ont dû composer avec la faible disponibilité des talents dont ils ont besoin; 27 % d'entre eux estiment qu'il est difficile d'attirer les bons éléments.
- **Le télétravail n'a pas facilité les efforts visant à attirer les meilleurs talents :** Chez les participantes au programme Fast 50, 29 % ont éprouvé des difficultés à trouver les talents qu'elles recherchaient pendant toute l'année 2020, contre 28 % avant la pandémie.
- **La diversité et l'inclusivité représentent une priorité :** Pour 80 % des dirigeants des participantes au programme Fast 50, la création et le maintien d'un milieu de travail diversifié et inclusif jouent un rôle crucial dans la réussite.

Recommandations

Diversifier le bassin de talents en utilisant les programmes de perfectionnement et d'actualisation des compétences

En 2020, les jeunes, les minorités visibles, les Autochtones et les travailleurs évoluant dans les secteurs les plus touchés par les confinements étaient plus susceptibles que les autres d'avoir reçu la Prestation canadienne d'urgence (PCU)⁵. En même temps, les offres d'emploi dans le secteur des technologies ont grimpé de 30 % par rapport aux chiffres antérieurs à la pandémie sur le portail de recherche d'emplois Indeed Canada⁶. Il est donc clair que le moment est venu de former sans attendre les Canadiens pour combler cette pénurie de talents.

Afin de diversifier le bassin des technot talents, il serait opportun que les autorités gouvernementales fédérales, provinciales et territoriales se concertent en premier lieu pour élaborer un plan exhaustif d'acquisition de compétences en innovation de manière à préparer les jeunes, les membres des groupes sous-représentés et les travailleurs déplacés à une carrière dans l'économie de l'innovation.

Le Canada pourrait s'inspirer des meilleures pratiques internationales – par exemple se fixer des objectifs ambitieux – à l'instar du programme récent lancé par l'UE, le « Pacte sur les compétences ». Ce programme européen identifie des secteurs où les déplacements d'emplois ont été nombreux et établit des cibles de reconversion professionnelle des travailleurs dans ces secteurs⁷.

Mettre en œuvre plus de programmes destinés à former les membres de communautés sous-représentées afin qu'ils puissent occuper des emplois précis représente également une possibilité. Des pas ont été faits dans la bonne direction, comme l'investissement récent de 5,8 millions de dollars de FedDev Ontario et Elevate – organisation à but non lucratif qui vise à permettre à 5 300 professionnels en recherche d'emplois membres de certaines communautés, dont des Noirs, des Autochtones, des personnes racisées, des membres 2SLGBTQ+ et des francophones, d'acquérir de nouvelles compétences⁸.

Recommandations (suite)

Pour que cette solution porte ses fruits, les titres de compétences décernés dans le cadre de ces programmes devront être jugés valides et acceptables tant pour le gouvernement que pour les entreprises. Par exemple, Google considère que ses propres certifications exclusives, peu onéreuses, équivalent à un diplôme obtenu après quatre années d'études. L'État pourrait offrir de payer les frais initiaux pour que les entreprises en pleine croissance embauchent des personnes nouvellement formées et titulaires de titres de compétences non traditionnels, ce qui susciterait une plus grande confiance à l'égard de ces programmes tout en limitant les inconvénients financiers.

Éliminer l'arriéré des demandes d'immigration et de permis de travail attribuable à la pandémie et bâtir un système capable de résister aux catastrophes

Il existe plusieurs parcours possibles au Canada en matière d'immigration et de travail, au niveau fédéral et au niveau provincial, qui ont réussi à aider les entreprises en croissance dans leur recherche de technot talents. Par exemple, en 2020, près de 40 000 travailleurs du secteur des technologies ont été recrutés par des entreprises canadiennes grâce au programme

Volet des talents mondiaux lancé en 2018⁹. Toutefois, la pandémie a engendré des retards et des arriérés dans le traitement des demandes de visa et de permis, ce qui crée des difficultés lorsque vient le temps pour une entreprise en pleine croissance d'embaucher les gens dont elle a besoin¹⁰. Ces retards désavantageront aussi les sociétés canadiennes quand elles devront concurrencer des pays comme les États-Unis pour attirer des talents provenant de l'étranger.

La pandémie n'est pas la seule responsable de l'accumulation des dossiers : soulignons aussi l'infrastructure numérique désuète, la longueur des processus administratifs et le manque d'intégration entre les systèmes fédéraux et provinciaux¹¹. Le gouvernement fédéral et les provinces peuvent commencer à collaborer pour mettre en place un système numérique simple qui facilitera le traitement des demandes.

Bien que le budget fédéral 2021 offre une solution à long terme avec la mise sur pied d'une plateforme complètement numérique pour le traitement des demandes d'ici 2023, des efforts accrus sont possibles à court terme¹². Un plan d'urgence s'impose pour réduire, d'ici le début de 2022, l'arriéré accumulé; il devra cerner les lourdeurs administratives, déterminer si les

processus peuvent être ajustés temporairement pour permettre d'atténuer ces obstacles et allouer les ressources requises. Par exemple, le Canada a déjà levé temporairement les obligations relatives aux entrevues et aux données biométriques à l'égard de certains demandeurs provenant de pays où les consulats ont fermé leurs portes en raison de la pandémie¹³, mais certains volets de demandes de visa et de permis n'offrent toujours pas la vidéoconférence pour la tenue des entrevues, ce qui pourrait pourtant raccourcir rapidement les délais¹⁴.

Créer des programmes qui aident les entreprises en expansion à engager et à fidéliser des gestionnaires de talent

Trouver et garder des gestionnaires de talent, indispensables à la croissance de l'entreprise, reste un défi de taille¹⁵. Tout d'abord, ces talents sont difficiles à trouver. En effet, l'écosystème canadien de l'innovation est relativement jeune, de sorte que le bassin de talents possédant le savoir et l'expérience dont les dirigeants d'entreprise ont besoin pour prendre de l'expansion est restreint. Et cette situation a été aggravée par le recours plus fréquent au télétravail, qui facilite l'acquisition des meilleurs talents canadiens par des sociétés américaines.

Ensuite, l'embauche de gestionnaires de talent se révèle coûteuse. Or les gouvernements peuvent jouer un rôle déterminant afin de combler le manque à gagner, et certains ont déjà commencé à agir : par exemple, l'Ontario Exporters Fund aide les entreprises en croissance à supporter les coûts nécessaires à l'embauche d'un directeur export chevronné. Entre-temps, des programmes pilotes menés par le secteur privé ont démontré qu'une formation pertinente offerte aux travailleurs possédant des qualités en gestion qui tentent de percer dans le secteur des technologies leur permet de faire la transition avec succès¹⁶.

Selon l'analyse des données obtenues des entreprises du palmarès Fast 50, les accélérateurs peuvent s'avérer des partenaires efficaces pour la mise en œuvre de programmes de perfectionnement et d'actualisation des compétences. Le gouvernement pourrait contribuer à la réponse aux besoins en talents en appuyant ces programmes par l'intermédiaire du Programme canadien des accélérateurs et des incubateurs (PCAI), initiative qui vise à aider les accélérateurs et les incubateurs à étendre leurs gammes de services¹⁷.



Pilier 2 **Développer et commercialiser de nouveaux produits et services**

Le modèle d'affaires d'une entreprise en pleine croissance s'articule autour de l'offre de produits et de services novateurs et différenciés. Par contre, il ne suffit pas de développer : l'entreprise doit aussi pouvoir commercialiser. L'accès aux clients et aux capitaux requis pour amener un produit sur un marché et inciter les clients à l'acheter est d'importance vitale.

Recommandations

Ce que nous ont dit les participantes au programme Fast 50

- **Le développement de produits est un moteur de croissance clé :** Dans les quatre groupes, le développement de nouveaux produits et services figure parmi les trois plus importants catalyseurs de la croissance.
- **La commercialisation est un processus tout en nuances :** Presque 80 % des participantes au programme Fast 50 ont mentionné que le lancement de produits sur le marché nécessite de s'appuyer sur un grand nombre d'actifs spécialisés et complexes.
- **Le développement de produits devient plus ardu au fur et à mesure que l'entreprise évolue vers la maturité :** Les joueurs de grande taille, comme les entreprises à croissance mondiale ou en croissance presque à maturité, peuvent découvrir qu'il leur est plus difficile de faire évoluer rapidement leurs produits et services afin d'inciter plus de clients à les acheter une fois passé le succès commercial du début.

Collaborer avec le secteur des technologies pour étendre l'approche fondée sur la mission dans les initiatives d'aide à l'innovation

Bon nombre de programmes gouvernementaux, comme les encouragements fiscaux fédéraux consentis dans le cadre du Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental, favorisent l'innovation faite au Canada. Toutefois, les spécialistes du secteur avec qui nous nous sommes entretenus ont décrit la nécessité pour le Canada de privilégier une approche plus axée du côté de la demande, et fondée sur la mission, dans l'élaboration des politiques d'innovation; ils ont cité en exemple les résultats positifs obtenus par l'agence de la défense américaine DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency). Bien que le Canada possède actuellement un programme axé sur les défis à résoudre, appelé Solutions innovatrices Canada (SIC), son budget et sa portée pâlisent en comparaison avec ceux de DARPA. Grands Défis Canada est un programme semblable centré sur l'impact social des idées.

Le gouvernement fédéral peut allier ses efforts à ceux des leaders du secteur et des experts en innovation afin de cerner les possibilités de multiplier les retombées de SIC et de Grands Défis Canada. Par exemple, certaines recherches portent à croire que le succès de DARPA est lié au fait que le département de la Défense américain joue un rôle de client d'attache à long terme doté de moyens financiers quasi illimités. Autre considération à ne pas négliger par ailleurs : comme les avantages de ces programmes ne sont détectables qu'à long terme, l'investissement dans l'innovation requiert des mesures de contrôle diligent efficaces, coûteuses en temps, qui servent à déterminer si la nouvelle technologie fonctionne véritablement¹⁸. En d'autres termes, une politique fructueuse d'innovation fondée sur la mission est un investissement à long terme assorti de mesures de soutien et de financement stables. Cette politique peut être conçue et appliquée en collaboration avec le secteur privé. →

Recommandations (suite)

Explorer des options novatrices dans le domaine des approvisionnements

Les gouvernements jouent un rôle fondamental puisqu'ils sont les premiers clients des entreprises en croissance, à qui ils permettent de se bâtir une réputation sur le marché qui leur servira à étendre leurs activités. Les processus d'achats gouvernementaux exigent généralement des entreprises qu'elles fassent la preuve de projets réussis dans le passé, et cette précaution est appropriée pour atténuer les risques et gérer de façon responsable l'argent des contribuables. Toutefois, ces exigences peuvent être exagérément onéreuses pour des entreprises en croissance qui, de par leur nature, ne possèdent souvent qu'une maigre expérience et disposent de peu de ressources et d'heures à consacrer au processus de marchés publics. Une de ces entreprises nous a raconté qu'elle avait renoncé à soumissionner sur un appel d'offres public en raison des frais juridiques et des paramètres réglementaires qu'elle jugeait trop lourds, surtout si elle n'obtenait pas le contrat en fin de compte.

L'adoption plus généralisée de modèles d'approvisionnement qui intègrent mieux les entreprises en croissance, tout en continuant de réduire le plus possible les risques, est donc

nécessaire. Par exemple, les demandes de propositions (DP) peuvent continuer de cibler les sociétés de grande taille et bien établies, mais avec une exigence expresse supplémentaire : qu'elles s'associent à une entreprise en croissance canadienne pour une partie du travail. Le gouvernement a eu recours à cette approche dans des cas isolés – par exemple en ajoutant des paramètres relatifs à l'innovation canadienne dans les DP – mais elle pourrait être élargie stratégiquement afin d'avoir le maximum d'incidence.

Cette façon de faire concernant l'approvisionnement serait des plus efficace si elle était élaborée et affinée en consultation avec les leaders du secteur qui représentent à la fois des grandes sociétés bien établies et des entreprises en croissance. On pourrait ainsi s'assurer que l'exigence n'est pas trop stricte, au point de dissuader les grandes sociétés de soumissionner, et qu'elle est en même temps structurée de façon à vraiment aider les partenaires en croissance qui participent à la soumission. À cette fin, le gouvernement pourrait appliquer les leçons apprises de l'Initiative des supergrappes d'innovation quant à l'importance d'équilibrer des priorités concurrentes. Les spécialistes en innovation

de Deloitte nous ont parlé également du déséquilibre des pouvoirs qui existait entre les grandes sociétés participant à cette initiative et les entreprises en croissance, où les entités mieux établies ont usé de leur plus grande influence, par exemple afin de structurer la propriété des brevets à leur avantage.

Simplifier les programmes gouvernementaux en créant un portail web unique, facile à utiliser

Le gouvernement fédéral peut aussi jouer un rôle afin d'améliorer l'accès au soutien et au financement requis pour commercialiser les produits. Les participantes au programme Fast 50 ont indiqué que, même si l'accès à des capitaux s'est amélioré depuis cinq ans, il s'avère encore difficile de ne pas se perdre dans les divers programmes gouvernementaux en raison de la diversité des services offerts et des critères d'admissibilité. C'est la même chose pour les autres programmes destinés aux entreprises en pleine croissance.

Une solution consiste à créer un portail web qui servirait de passerelle vers tous les programmes gouvernementaux spécialement conçus pour les entreprises en croissance. Le portail pourrait comporter un service de guide-expert

qui aiderait les dirigeants à comprendre quels programmes de financement et de soutien leur conviennent et leur expliquerait comment présenter une demande. Par exemple, le portail pourrait offrir un guichet unique sous la forme d'un service de délégués commerciaux qui réunirait en un seul endroit l'ensemble des services d'appui aux exportations actuellement offerts par plusieurs organismes et ministères. Ce service de guide-expert pourrait aussi faire le relais entre les entreprises en pleine croissance et un éventail de bailleurs de fonds non gouvernementaux, entre autres crédits Amazon Web Services, et s'inspirer des outils déployés par le secteur privé, comme la plateforme RBCx destinée aux entrepreneurs.

L'Outil de recherche d'aide aux entreprises du gouvernement fédéral représente une belle avancée dans cette direction¹⁹. Afin d'en maximiser les retombées, et celles d'autres outils semblables, il serait judicieux de s'attacher à le faire connaître et à aiguiller plus d'entreprises vers le site web; des campagnes sur les réseaux sociaux ou des investissements dans la visibilité des pages web et le positionnement dans les résultats de recherche seraient utiles à cette fin.



Recommandations (suite)

Améliorer la commercialisation de la recherche et de l'innovation issues des universités

Le succès passe par la protection de l'innovation qui est à la base des produits de l'entreprise. Les entreprises en croissance qui possèdent de la propriété intellectuelle (PI) sont presque deux fois plus susceptibles de connaître une croissance soutenue (plus de 20 % par année) que celles qui n'en ont pas²⁰. Pourtant, seulement 10 % des jeunes pousses et des entreprises adolescentes au Canada détiennent des brevets et seulement 9 % se sont dotées d'une stratégie de PI en bonne et due forme²¹.

Une part importante de la PI et de l'innovation créées au Canada provient de nos universités, où les bureaux de transfert technologique (BTT) s'occupent de faciliter la commercialisation. Toutefois, les universités canadiennes ne gagnent que l'équivalent de 27 % des revenus de leurs homologues américaines attribuables aux licences sur les brevets²². En 2018, les investissements en recherche et développement des universités canadiennes ont dégagé un rendement de 1,3 %, contre 4,6 % pour les établissements américains²⁵.

Bien que les pratiques des BTT au Canada varient d'une université à l'autre, la plupart sont centrées sur la conservation des droits plutôt que sur une plus grande ouverture à la collaboration²⁴. Selon les spécialistes que nous avons consultés, les universités n'ont pas instauré les bonnes structures incitatives pour le brevetage, la concession de licences et la commercialisation de la recherche. En outre, la commercialisation de la PI est un processus complexe, et relativement peu de gens au Canada possèdent l'expertise nécessaire pour soutenir les bureaux de transfert technologique.

Il serait donc opportun de passer en revue les meilleures pratiques à l'intention des BTT afin d'améliorer les activités de commercialisation de la recherche et de l'innovation menées par les universités. Les organismes nationaux de représentation et de défense des intérêts comme Universités Canada ont réclamé une intensification des investissements de l'État²⁵. Ces investissements pourraient être conditionnels à l'adoption de meilleures pratiques ou de nouveaux modèles d'affaires par les BTT. Par exemple, la mesure du rendement pourrait être moins axée sur le recouvrement

à court terme des coûts ou on pourrait aussi simplifier les politiques de concession de licences dans le but d'attirer les partenaires sectoriels, particulièrement les petites entreprises²⁶. Une autre option consiste à centraliser les activités de brevetage et de concession de licences à l'intérieur d'un groupe d'experts qui desservirait plusieurs universités et centres de recherches, comme le Québec a commencé à le faire²⁷. Ce faisant, on atténue les inconvénients de l'expertise limitée en PI au Canada puisque les ressources sont regroupées.

Continuer d'appuyer les initiatives visant la protection et la commercialisation de la propriété intellectuelle

Compte tenu du risque accru que la PI canadienne se retrouve entre des mains étrangères, les initiatives qui visent à améliorer les droits et la protection de la PI – comme les communautés de brevets – jouent un rôle critique. Dans une communauté de brevets, les participants s'accordent des licences réciproques entre eux ou octroient des licences à des tiers, ce qui leur permet d'exploiter les avantages de la mise en commun des ressources, de l'expertise et de la protection.

En 2021, le gouvernement fédéral a lancé la première communauté de brevets au Canada : le Collectif d'actifs en innovation (CAI), entité à but non lucratif qui travaille avec les petites et moyennes entreprises canadiennes du secteur des technologies propres qui sont spécialisées dans les données²⁸. Les études de cas réalisées à l'échelle mondiale indiquent que des initiatives semblables obtiennent les meilleurs résultats quand l'État et le secteur privé travaillent de concert. (*Voir l'étude de cas « Promotion d'une société axée sur l'innovation ouverte grâce au fonds IP Bridge du Japon », à la p. 16*)

Le suivi du rendement du CAI par le gouvernement au cours des quatre prochaines années²⁹ crée l'occasion parfaite de relever les meilleures pratiques et de lancer des projets semblables destinés à protéger la PI canadienne dans des secteurs autres que les technologies propres.



Étude de cas : Promotion d'une société axée sur l'innovation ouverte grâce au fonds IP Bridge du Japon

En 2013, le gouvernement du Japon s'est associé avec le secteur privé pour établir un fonds de PI de 3 milliards de yens (environ 3,5 milliards de dollars canadiens) qui avait pour mandat d'accroître la compétitivité du pays et d'y promouvoir l'innovation. Le fonds IP Bridge soutient la monétisation et la commercialisation tout en assurant une protection contre les manœuvres de contrefaçon. D'après son modèle d'affaires, le fonds se consacre à l'achat de brevets et à la concession de licences sur des brevets d'entreprises japonaises et internationales afin de générer un rendement pour les investisseurs. Depuis sa création, IP Bridge a obtenu plus de 3 500 brevets mondiaux⁵⁰ auprès de sociétés comme Panasonic, NEC, Fujitsu et Hitachi⁵¹.

IP Bridge joue un rôle important de rassembleur dans l'écosystème de l'innovation. Par exemple, il s'est allié à des universités et à des instituts de recherche aux fins du développement de technologies, prêt à appuyer l'octroi de licences ou la commercialisation relativement à la PI qui en est issue⁵². Il participe aussi à plusieurs communautés de brevets qui sont compatibles avec les principaux volets de son portefeuille en vue de favoriser une meilleure répartition des avantages de l'innovation⁵³. IP Bridge met l'accent sur les marchés de l'Asie du Sud-Est, où sa proximité géographique lui permet de réagir rapidement aux besoins locaux et de travailler avec des partenaires commerciaux stratégiques du Japon. Par exemple, IP Bridge

a collaboré avec l'Intellectual Property Intermediary de Singapour pour ouvrir l'accès à la PI japonaise de même qu'avec la Malaysia Digital Economy Corporation pour accélérer le développement technologique entre les deux pays⁵⁴.

Étant donné sa présence multisectorielle et les nombreux pays couverts par son portefeuille, IP Bridge contribue à améliorer le consensus entre différents secteurs sur la façon de gérer et de valoriser divers types de brevets, ce qui élimine un obstacle fréquent à la réussite des efforts de commercialisation de la PI⁵⁵.



Pilier 3

Prendre de l'expansion à l'étranger

Au Canada, le marché intérieur est petit, les cycles de vente sont longs et les consommateurs ont tendance à acheter les produits d'entreprises internationales bien établies. Si elles veulent devenir compétitives à l'échelle mondiale, les entreprises canadiennes en pleine croissance bénéficieraient donc d'une stratégie nationale d'exportation qui leur permettrait de prendre de l'expansion à l'étranger.

Recommandations

Ce que nous ont dit les participantes au programme Fast 50

- **L'accès aux marchés mondiaux devient plus difficile au fur et à mesure que l'entreprise grandit :** Les entreprises à croissance mondiale ou en croissance presque à maturité du programme Fast 50 – entités dont les chiffres d'affaires sont les plus élevés – considèrent l'expansion internationale comme un plus grand défi que les petites entreprises à croissance précoce et à croissance nationale.
- **L'expansion des marchés figure en tête des priorités, particulièrement chez les petites entreprises :** Même si toutes les entreprises du palmarès Fast 50 classent l'expansion géographique parmi les trois principaux moyens par lesquels elles sont susceptibles de croître, les entreprises à croissance précoce et les entreprises à croissance nationale – qui affichent des revenus plus faibles en moyenne – ont plus souvent mentionné cet objectif que leurs homologues de grande taille.
- **Les ventes internationales sont très concentrées :** En moyenne, les ventes des participantes au programme Fast 50 représentent 48 % aux États-Unis, 8 % dans l'UE, 3 % en Asie et les 6 % restants, ailleurs dans le monde.

Établir la marque « Fait au Canada » en tant que marque réputée dans le monde et synonyme d'innovation

Les spécialistes ont souligné que la marque « Fait au Canada » offrait un potentiel de différenciation réelle pour améliorer la compétitivité internationale des entreprises en croissance et attirer des talents de calibre mondial.

Le Canada jouit d'une réputation internationale principalement en qualité d'exportateur des secteurs des ressources et de la fabrication. L'expansion à l'étranger exige un recadrage de cette réputation afin de mettre en lumière les secteurs qui connaissent une croissance rapide au Canada. À partir du travail effectué par Exportation et Développement Canada (EDC), il serait possible d'y parvenir grâce à une stratégie nationale d'image de marque qui rattacherait à la marque « Fait au Canada » les qualités d'innovation, de diversité, de durabilité et de confiance.

Cet effort pourrait prendre la forme d'une campagne d'un an coordonnée à l'échelle mondiale qui aurait pour objectif de promouvoir le Canada à l'étranger en misant sur les efforts des ambassades, des consulats et des membres du groupe interfonctionnel désigné « Équipe de la relance des entreprises, de l'économie et du commerce », comme Affaires mondiales Canada, Investir au Canada, Innovation, Sciences et Développement économique Canada, Exportation et Développement Canada et la Banque de développement du Canada.

La campagne pourrait comporter des événements d'envergure organisés sur des marchés mondiaux ciblés par le Canada et réunir des entreprises en pleine croissance, l'écosystème des affaires et les médias dans le but d'accroître la visibilité de la marque « Fait au Canada ». Il y aurait lieu d'inclure en plus une stratégie de marketing numérique de qualité supérieure visant les principales cibles d'exportation. →

Créer une stratégie d'engagement pour aider les entreprises en croissance à tirer parti de l'infrastructure canadienne de commerce international

Une stratégie d'engagement mondial ciblée pourrait aider les entreprises à prendre de l'expansion à l'étranger en faisant connaître les programmes d'aide fédéraux et en permettant de s'assurer qu'elles possèdent les outils nécessaires pour structurer leurs activités d'exportation. Cette stratégie d'engagement devrait s'appuyer sur l'actuelle Stratégie de diversification des exportations et y ajouter :

- ♦ *Une stratégie de communication*
Bon nombre d'entreprises en pleine croissance ne connaissent pas les programmes gouvernementaux conçus précisément pour soutenir leurs activités d'exportation. Une campagne de

sensibilisation s'avère donc incontournable et devrait évidemment s'assortir d'une stratégie de médias sociaux ainsi que d'efforts de promotion au moyen de partenariats avec des intervenants clés dans l'écosystème des entreprises en croissance, comme les incubateurs et les fournisseurs de capitaux.

- ♦ *Un programme de mentorat*
Les entreprises en croissance pourraient en apprendre beaucoup des sociétés qui ont réussi leur expansion internationale, comme l'a montré un programme de mentorat de la Nouvelle-Zélande. (Voir l'étude de cas « Profiter des occasions mondiales grâce au programme World Class New Zealand », à la p. 20) De la sorte, les sociétés technologiques qui connaissent une forte croissance pourraient former des réseaux mondiaux et mieux comprendre

les marchés étrangers qui les intéressent. Le gouvernement pourrait mettre en œuvre le programme de mentorat conjointement avec les accélérateurs dans les grands pôles technologiques canadiens et tirer parti de leur expérience auprès des entreprises en croissance et de leurs réseaux établis. Pour compléter le programme de mentorat, le gouvernement pourrait créer un service d'« exportateur en résidence » – modelé d'après le programme d'« entrepreneur en résidence » – qui offre du soutien technique pour faciliter les démarches aux fins de l'exportation. Ces mesures pourraient alléger le fardeau administratif que doivent supporter les entreprises en pleine croissance lorsqu'elles entrent dans les marchés internationaux. →



Étude de cas : Profiter des occasions mondiales grâce au programme World Class New Zealand

En 2001, le gouvernement de la Nouvelle-Zélande a créé les prix et le réseau World Class New Zealand afin de mobiliser ses citoyens vivant à l'étranger et d'établir un réseau d'envergure internationale désireux de soutenir les entreprises du pays. Les prix annuels rendent hommage aux expatriés néo-zélandais devenus chefs de file dans divers domaines qui contribuent positivement à l'image de leur pays à l'étranger. Le réseau, quant à lui, réunit plus de 400 expatriés hautement performants qui offrent du mentorat et des séances de partage des connaissances afin d'aider d'autres Néo-Zélandais à réussir ailleurs dans le monde³⁶.

La mise en œuvre des initiatives est la responsabilité de Kea New Zealand, un partenariat public-privé financé par le gouvernement de la Nouvelle-Zélande, par des commanditaires du secteur privé et par les droits que versent les membres. Kea possède des bureaux dans les grands centres où les membres de la diaspora néo-zélandaise se sont installés en grand nombre, comme Londres, Sydney, New York et Shanghaï ainsi que dans 14 sections internationales en Europe, en Amérique du Nord et en Asie³⁷.

Actualiser les règles relatives à la résidence des données et à la protection des renseignements personnels

La résidence des données – c'est-à-dire l'endroit où sont stockées les données – détermine quelles exigences réglementaires s'appliquent³⁸. Ces exigences pourraient créer des difficultés lorsqu'une entreprise canadienne souhaite prendre de l'expansion à l'étranger, parce que les lois canadiennes au sujet de la résidence des données ne sont ni aussi robustes ni aussi uniformes qu'ailleurs dans le monde. Lorsqu'il y a des différences marquées entre les lois, les entreprises s'exposent à un risque accru de transmettre ou de stocker des données de façon inappropriée à l'extérieur du Canada³⁹. C'est une question particulièrement importante pour celles qui utilisent les fournisseurs de services infonuagiques⁴⁰.

Afin d'aplanir ces difficultés, il est primordial de mettre à jour les lois en vigueur sur la protection et la résidence des données, comme la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques*, afin qu'elles soient plus compatibles avec les normes internationales. Ce gain d'uniformité aiderait les entreprises en réduisant le risque d'atteintes à la sécurité des données et de non-conformité. Des lois plus solides protégeant la confidentialité des données permettraient également de rassurer les entreprises internationales qui envisagent de transférer et de stocker des données au Canada⁴¹.

DES ENTREPRISES EN EXPANSION PROSPÈRES POUR UN CANADA PROSPÈRE





Le Canada est arrivé à un tournant : nous possédons tous les éléments nécessaires à la mise en place d'un écosystème prospère pour les entreprises en pleine croissance, qu'on parle des talents bruts, de la R&D ou de l'esprit d'entrepreneuriat. Les mesures que nous prendrons maintenant vont déterminer si le Canada sera reconnu dans le monde comme le leader en innovation qu'il peut être ou s'il continuera de tirer de l'arrière.

Les données et l'analyse de Deloitte révèlent que les plus grands obstacles qui se dressent sur la voie de la croissance – pour tous les groupes d'entreprises en pleine croissance, peu importe leurs caractéristiques, leur stade de croissance ou leur taille – se rattachent aux talents, à la commercialisation des produits et à l'expansion internationale.

Le Canada s'appuie sur ses décideurs pour lancer les initiatives ciblées qui vont abattre ces obstacles et permettre à notre écosystème de l'innovation de réaliser tout son potentiel. Pour obtenir les effets les plus percutants, il faudra prendre le temps de faire connaître les programmes de soutien et d'encourager les entreprises à s'en prévaloir.

En agissant dès maintenant, le Canada franchira le premier pas en vue de se positionner comme destination de prédilection pour les entreprises en pleine croissance du monde entier et comme un leader reconnu en innovation d'ici 2030.

Sommaire des recommandations

Pilier 1 : Attirer, perfectionner et fidéliser les talents

- ♦ Diversifier le bassin de talents en utilisant les programmes de perfectionnement et d'actualisation des compétences
- ♦ Éliminer l'arriéré des demandes d'immigration et de permis de travail attribuable à la pandémie et bâtir un système capable de résister aux catastrophes
- ♦ Créer des programmes qui aident les entreprises en expansion à engager et à fidéliser des gestionnaires de talent


Pilier 2 : Développer et commercialiser de nouveaux produits et services

- ♦ Collaborer avec le secteur des technologies pour étendre l'approche fondée sur la mission dans les initiatives d'aide à l'innovation
- ♦ Explorer des options novatrices dans le domaine des approvisionnements
- ♦ Simplifier les programmes gouvernementaux en créant un portail web unique, facile à utiliser
- ♦ Améliorer la commercialisation de la recherche et de l'innovation issues des universités
- ♦ Continuer d'appuyer la protection et la commercialisation de la propriété intellectuelle

Pilier 3 : Prendre de l'expansion à l'étranger

- ♦ Établir la marque « Fait au Canada » en tant que marque réputée dans le monde et synonyme d'innovation
- ♦ Créer une stratégie d'engagement pour aider les entreprises en expansion à tirer parti de l'infrastructure canadienne de commerce international
- ♦ Actualiser les règles relatives à la résidence des données et à la protection des renseignements personnels

Remerciements



Le présent énoncé de politique a été rédigé par *Talia Abramowitz*, leader nationale pour Deloitte Ventures, *Tim Christmann*, chef national de la stratégie et de l'innovation, *Anders McKenzie*, leader national, Technologies, médias et télécommunications, Conseils financiers et *Erica Pretorius*, leader nationale du programme Fast 50^{MC}.

Il fait suite au premier rapport *Catalyseur* de Deloitte publié par le Centre pour l'avenir du Canada, intitulé *Une vision pour un Canada prospère en 2030*, qui trace la voie à suivre afin d'assurer la relance au Canada après la pandémie de COVID-19 et de transformer le pays en une économie et une société prospères, résilientes et inclusives d'ici 2030.

Le Centre pour l'avenir du Canada contribue aussi à l'exploration de nouvelles idées, opinions et perspectives portant sur les enjeux nationaux les plus importants de notre pays, dans le but d'aider à faire entrer le Canada dans une nouvelle ère de croissance et de compétitivité. Son équipe est composée de professionnels de Deloitte qui comptent parmi les penseurs les plus innovateurs et qui sont des leaders expérimentés et des influenceurs appréciés dans leurs domaines respectifs.

Le Centre exprime sa reconnaissance à l'endroit de Ryan Dormer, d'Hélène Emorine, de Farah Huq, de Ramya Kunnath-Puliyakodil, de Joe Noss, de Maya Prager et d'Alexandra Wilkinson pour leurs contributions à la recherche et à la rédaction de la présente note de politique.

┌ ────┬───┬───┬───┬───┬───┬───┬───┬───┬───┐

ANNEXE : VUE D'ENSEMBLE DE L'ANALYSE DES DONNÉES ET DE LA MÉTHODOLOGIE

└ ────┴───┴───┴───┴───┴───┴───┴───┴───┴───┘

Selon la technique utilisée dans notre analyse, l'analyse en classification automatique en K moyennes, les données sont regroupées de manière à ce que les observations faites dans le même groupe présentent davantage de similitudes que les observations faites dans différents groupes. Un algorithme crée les groupes en réduisant le plus possible la distance euclidienne au sein d'un même groupe et en maximisant la distance entre les différents groupes. →

À partir des données figurant dans les dossiers de candidature pour 2018-2020, 251 entreprises candidates au programme Fast 50 ont été combinées en quatre groupes, et ces entreprises répondent toutes en moyenne à la définition d'une entreprise en croissance établie par l'OCDE (taux de croissance cumulative moyenne d'au moins 20 % pour les emplois ou les revenus pendant trois années consécutives)⁴². Il faut souligner que les dossiers de candidature comprennent des données tirées des exercices précédents; les candidatures de 2020, par exemple, reflètent les activités de 2019, et ainsi de suite.

En raison des différences marquées dans les observations, plusieurs entreprises candidates ont été traitées comme des valeurs aberrantes et écartées de notre analyse. Il s'agit d'entreprises qui affichent des valeurs nulles ou dont les valeurs ont chuté radicalement en dehors de l'écart interquartile (25^e-75^e percentile). Ensuite, bon nombre des plus grandes entités (sur le plan du nombre total d'employés) ont été exclues de

ces groupes. Non seulement cette démarche nous a-t-elle permis de mettre l'accent sur les entreprises qui sont en plein processus de croissance, mais elle empêche également que l'algorithme en K moyennes soit déstabilisé par les valeurs aberrantes.

La classification automatique en K moyennes exige que toutes les variables d'entrée soient continues : elles ne peuvent être ni binaires ni nominales. Lorsque nous avons choisi les variables, nous avons tenu compte de trois aspects : le degré de corrélation entre elles; leur pertinence dans le cadre de la croissance des entreprises; leur capacité de permettre la formation de groupes *significatifs*, ce qui veut dire ici que les groupes réunissent des entreprises affichant une grande similarité et qu'ils présentent aussi une disparité entre eux. Les variables utilisées dans le modèle de classification étaient les suivantes : le pourcentage de ventes réalisées au Canada; la croissance de l'effectif; le nombre total d'employés; le pourcentage d'employés en R&D.

Groupe 1 – Entreprises à croissance précoce

CARACTÉRISTIQUES

- ♦ Ventes nettes : ~10 M\$
- ♦ Financement par actions : ~11 M\$
- ♦ Nombre d'employés : ~60
- ♦ Fréquence : 45 entreprises (18 %)
- ♦ Plus forte croissance du chiffre d'affaires (280 %) et du nombre d'employés (51 %)
- ♦ Pourcentage relativement élevé de ventes dans l'UE, en Asie et dans d'autres marchés
- ♦ Au deuxième rang pour le nombre d'entreprises ayant bénéficié d'un programme d'accélération (38 %)

DÉFIS

- ♦ Mobiliser des capitaux présente un plus grand défi pour ce groupe que pour les autres.
- ♦ L'expansion internationale *ne figure pas* parmi les trois principales difficultés.

Groupe 2 – Entreprises à croissance nationale

CARACTÉRISTIQUES

- ♦ Ventes nettes : ~13,5 M\$
- ♦ Financement par actions : ~200 M\$
- ♦ Nombre d'employés : ~80
- ♦ Fréquence : 60 entreprises (24 %)
- ♦ Au deuxième rang pour la croissance du chiffre d'affaires (108 %) et du nombre d'employés (37 %)
- ♦ Pourcentage le plus élevé de ventes réalisées au Canada (86 %)
- ♦ À l'avant-dernier rang pour le nombre d'entreprises ayant bénéficié d'un programme d'accélération (28 %).

DÉFIS

- ♦ Le perfectionnement des gestionnaires constitue un plus grand défi pour ces entreprises que pour tous les autres groupes.

Groupe 3 – Entreprises à croissance mondiale

CARACTÉRISTIQUES

- ♦ Ventes nettes : ~61 M\$
- ♦ Financement par actions : ~67 M\$
- ♦ Nombre d'employés : ~329
- ♦ Fréquence : 30 entreprises (12 %)
- ♦ Plus faible croissance du chiffre d'affaires (35 %) et à l'avant-dernier rang pour la croissance du nombre d'employés (27 %)
- ♦ Nombre le plus élevé d'entreprises ayant bénéficié d'un programme d'accélération (57 %)

DÉFIS

- ♦ Trouver, engager et fidéliser les talents constituent de loin les plus grands défis, plus que pour tous les autres groupes
- ♦ L'expansion internationale est un obstacle plus important que pour les autres groupes
- ♦ La mobilisation de capitaux est le défi le moins important, au rang le plus bas de tous les groupes.

Groupe 4 – Entreprises en croissance presque à maturité

CARACTÉRISTIQUES

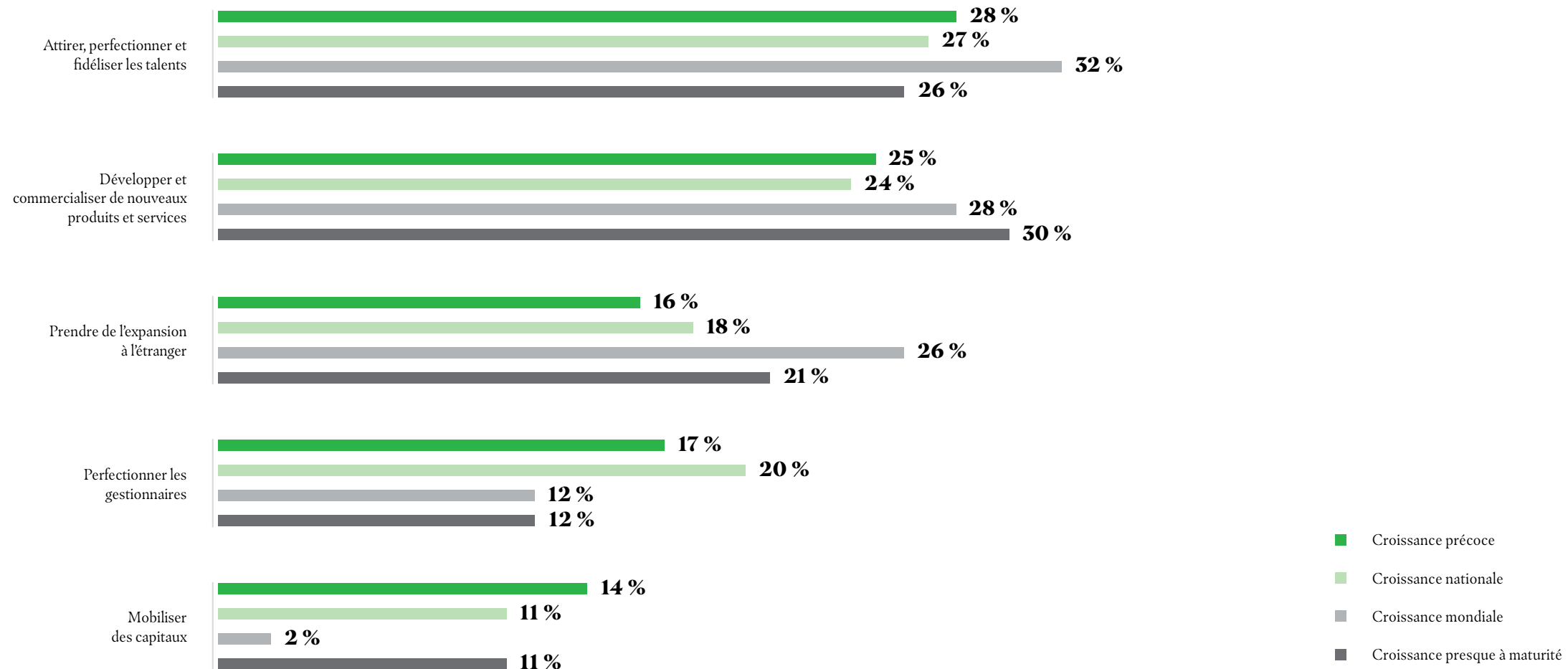
- ♦ Ventes nettes : ~23 M\$
- ♦ Financement par actions : ~14 M\$
- ♦ Nombre d'employés : ~100
- ♦ Fréquence : 116 entreprises (46 %)
- ♦ À l'avant-dernier rang pour la croissance du chiffre d'affaires (46 %) et au dernier pour la croissance du nombre d'employés (24 %)
- ♦ Au dernier rang pour le nombre d'entreprises ayant bénéficié d'un programme d'accélération (15 %)

DÉFIS

- ♦ Le développement de nouveaux produits et services constitue le plus grand défi.
- ♦ Affichent la plus forte variation entre toutes pour ce qui est des principaux défis identifiés.

Défis pour les entreprises candidates au programme Fast 50, par groupe, 2018-2020 (%)

n=251



1. Isabella Kirkwood, « Report: Canada Ranked Fourth Startup Ecosystem Globally as Toronto, Vancouver Drop for Second Year », BetaKit, consulté le 27 juillet 2021, <https://betakit.com/report-canada-ranked-fourth-startup-ecosystem-globally-as-toronto-vancouver-drop-for-second-year/>.
2. « Technologie Fast 50 » Deloitte, consulté le 7 juin 2021, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/technology-media-telecommunications/ca-fast-50-onepager-aoda-fr.pdf>.
3. « Panorama du technotale canadien en 2020 », Coldwell Banker Richard Ellis, consulté le 10 décembre 2020, [http://cbr.vo.lnwd.net/grgservices/secure/2020 Canada Scoring Tech Talent FR.pdf](http://cbr.vo.lnwd.net/grgservices/secure/2020%20Canada%20Scoring%20Tech%20Talent%20FR.pdf).
4. Tara Deschamps, « 'An Enormous Hiring Challenge': Canadian Tech Companies Face U.S. Hiring Spree », BNN Bloomberg, consulté le 27 juillet 2021, <https://www.bnnbloomberg.ca/an-enormous-hiring-challenge-canadian-tech-companies-face-u-s-hiring-spree-1.1606964>.
5. Statistique Canada, « Étude : Les travailleurs qui ont reçu des paiements du programme de la Prestation canadienne d'urgence, 2020 », consulté le 3 juin 2021, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210602/dq210602b-fra.htm>.
6. Matt Lundy, « Tech Companies Want Workers, but It's Getting Tougher to Find Them », *The Globe and Mail*, consulté le 4 juin 2021, <https://www.theglobeandmail.com/business/article-tech-companies-want-workers-but-its-getting-tougher-to-find-them/>.
7. Commission européenne, « Le pacte sur les compétences », consulté le 3 mars 2021, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/IP_20_2059.
8. Agence fédérale économique de développement pour le Sud de l'Ontario, « Le gouvernement du Canada et la Ville de Toronto s'associent à Elevate pour soutenir les travailleurs sous-représentés dans le secteur des technologies », consulté le 3 juin 2021, <https://www.canada.ca/fr/developpement-economique-sud-ontario/nouvelles/2021/06/le-gouvernement-du-canada-et-la-ville-de-toronto-sassocient-a-elevate-pour-soutenir-les-travailleurs-sous-representes-dans-le-secteur-des-technologies.html>.
9. Krista Jones et Joshua Wong, « Canada Already Has the Tech Talent — Now It Needs to Scale up Its Companies to Become Global Leaders », Toronto Star, consulté le 7 juillet 2021, <https://www.thestar.com/business/2020/08/02/canada-already-has-the-tech-talent-now-it-needs-to-scale-up-its-companies-to-become-global-leaders.html>.
10. Gouvernement du Canada, « Centre d'aide », consulté le 6 juillet 2021, <https://www.cic.gc.ca/francais/centre-aide/reponse.asp?qnum=1382&top=17>.
11. Salma Zaid, L'immigration au temps de la COVID-19 : Enjeux et défis, rapport du Comité permanent de la citoyenneté et de l'immigration, Chambre des communes du Canada, consulté le 6 juillet 2021, <https://www.noscommunes.ca/DocumentViewer/fr/43-2/CIMM/rapport-5/>.
12. Maan Alhmidi, « Ottawa to Create New System to Tackle Delays in Processing Immigration Applications », CTVNews, consulté le 6 juillet 2021, <https://www.ctvnews.ca/canada/ottawa-to-create-new-system-to-tackle-delays-in-processing-immigration-applications-1.5419626>.
13. Mohanad Moetaz et Kareem El-Assal, « Biometrics No Longer Required for Some Canadian Immigration Applicants », Actualités sur l'immigration Canada, consulté le 6 juillet 2021, <https://www.cicnews.com/2020/09/biometrics-no-longer-required-for-some-canadian-immigration-applicants-0915855.html>.
14. L'immigration au temps de la COVID-19 : Enjeux et défis, rapport du Comité permanent de la citoyenneté et de l'immigration.
15. Organisation de coopération et de développement économiques, « Strengthening SMEs and Entrepreneurship for Productivity and Inclusive Growth », consulté le 5 mars 2021, https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/strengthening-smes-and-entrepreneurship-for-productivity-and-inclusive-growth_7fb3ae20-en.
16. Catherine McIntyre, « This Non-Profit Is Tackling Canada's Post-Pandemic Skills Gap », The Logic, consulté le 11 juillet 2020, <https://thelogic.co/news/this-non-profit-is-tackling-canadas-post-pandemic-skills-gap/>.
17. Gouvernement du Canada, « Évaluation du programme canadien des accélérateurs et des incubateurs », consulté le 26 juillet 2021, <https://nrc.canada.ca/fr/organisation/planification-rapports/evaluation-programme-canadien-accelerateurs-incubateurs>.
18. « DARPA 'Lookalikes' Must Ground Their Dreams in Reality », Nature, consulté le 7 juillet 2021, <https://doi.org/10.1038/d41586-020-00690-5>.
19. Innovation, Sciences et Développement économique Canada, « Outil de recherche d'aide aux entreprises », consulté le 10 juin 2021, <http://innovation.canada.ca>.
20. ICTC-CTIC, « Bolstering Growth: The Next Frontier for Canadian Startups », Conseil des technologies de l'information et des communications, consulté le 10 décembre 2020, <https://www.ictc-ctic.ca/startups-will-be-critical/>.
21. Office de la propriété intellectuelle du Canada, « Stratégie d'affaires quinquennale 2017-2022 », consulté le 2 mars 2021, https://www.ic.gc.ca/eic/site/cipointernet-internetopic.nsf/fra/h_wr04285.html.
22. Nancy Gallini et Aidan Hollis, « To Sell or Scale Up: Canada's Patent Strategy in a Knowledge Economy », Institut de recherche en politiques publiques, consulté le 2 mars 2021, <https://irpp.org/fr/research-studies/to-sell-or-scale-up-canadas-patent-strategy-in-a-knowledge-economy/>.
23. Catherine McIntyre, « Universities Earned Just \$75 Million from IP in 2017, but Spent \$5.7 Billion on R&D: Report », The Logic, consulté le 2 mars 2021, <https://thelogic.co/news/universities-earned-just-75-million-from-ip-in-2017-but-spent-5-7-billion-on-rd-report/>.
24. Gordon Harling, « IP Policy Reform Needs to Start at Canada's Universities », *The Globe and Mail*, consulté le 3 mars 2021, <https://www.theglobeandmail.com/business/commentary/article-ip-policy-reform-needs-to-start-at-canadas-universities/>.
25. « Mémoire prébudgétaire 2021 : Investir dans les universités pour assurer une reprise durable après la pandémie de COVID-19 », Universités Canada, consulté le 5 mars 2021, <https://www.univcan.ca/fr/salle-de-presse/publications/memoire-prebudgetaire-2021-investir-dans-les-universites-pour-assurer-une-reprise-durable-apres-la-pandemie-de-covid-19/>.
26. Bart De Baere et Elicia Maine, « Canada Needs a National Overhaul of University IP Policies », Affaires universitaires, consulté le 3 mars 2021, <https://www.universityaffairs.ca/opinion/in-my-opinion/canada-needs-national-overhaul-university-ip-policies/>.
27. Cabinet du ministre de l'Économie et de l'Innovation, « Soutien à la recherche publique - Québec implante un nouveau modèle pour valoriser davantage la recherche publique », consulté le 5 août 2021, <https://www.newswire.ca/fr/news-releases/soutien-a-la-recherche-publique-quebec-implante-un-nouveau-modele-pour-valoriser-davantage-la-recherche-publique-816977525.html>.
28. Jared Sues, « Canada Officially Launches Its Innovation Asset Collective », IP Osgoode, consulté le 6 juillet 2021, <https://www.iposgoode.ca/2021/01/canada-officially-launches-its-innovation-asset-collective/>.
29. Gouvernement du Canada, « Programme pilote sur le Collectif des brevets », consulté le 10 décembre 2020, https://www.ic.gc.ca/eic/site/135.nsf/fra/h_00000.html.
30. Bing Zhao, « Five Years after Its Founding, IP Bridge Reflects Japan's Changing Approach to Patents », IAM, consulté le 5 mars 2021, <https://www.iam-media.com/finance/five-years-after-its-founding-ip-bridge-reflects-japans-changing-approach-patents>.
31. Karry Lai, « IP Bridge: Patent Pools Can Help Solve SEP Disputes », Managing Intellectual Property, consulté le 5 mars 2021, <https://www.managingip.com/article/blkbm2nnf0rgzc/ip-bridge-patent-pools-can-help-solve-sep-disputes>.
32. « Bridging the Gaps between Concept and Reality : IP Bridge, Inc. », Japan External Trade Organization, consulté le 5 mars 2021, https://www.jetro.go.jp/en/mjcompany/ip_bridge.html.
33. « IP Bridge: Patent Pools Can Help Solve SEP Disputes ».
34. « Bridging the Gaps between Concept and Reality: IP Bridge, Inc. ».
35. « IP Bridge: Patent Pools Can Help Solve SEP Disputes ».
36. « Kea's Digital Platform Illustrates How Technology Erased Borders for 500,000 Online Members, Connecting the Kiwi Diaspora », Idealog, consulté le 4 mars 2021, <https://idealog.co.nz/venture/2014/12/keas-digital-platform-illustrates-how-technology-erased-borders-500000-online-members-connecting-kiwi-diaspora>.
37. Kea New Zealand, « Building a Stronger New Zealand », consulté le 3 mars 2021, <https://www.keanewzealand.com/about-us/>.
38. Chetan Phull, « Big Data Law in Canada: Trans-Border Data Flows and Data Localization Requirements », consulté le 16 août 2021, <https://www.smartblocklaw.com/blog/big-data-law-in-canada-ch8>.
39. Phull.
40. Secrétariat du Conseil du Trésor, « Livre blanc du gouvernement du Canada : Souveraineté des données et nuage public », consulté le 7 juillet 2021, <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/systeme/gouvernement-numerique/innovations-gouvernementales-numeriques/services-informatique-nuage/gc-livre-blanc-souverainete-donnees-nuage-public.html>.
41. Commissariat à la protection de la vie privée du Canada, « L'avenir de la réforme des lois sur la protection des renseignements personnels au Canada », consulté le 16 août 2021, https://www.priv.gc.ca/fr/nouvelles-du-commissariat/allocutions/2021/sp-d_20210526/.
42. Steven Denney et Viet Vu, « The Scale-up Challenge for Women Entrepreneurs », Brookfield Institute for Innovation + Entrepreneurship, consulté le 7 juillet 2021, <https://brookfieldinstitute.ca/the-scale-up-challenge-for-women-entrepreneurs>.

Le Centre pour l'avenir du Canada contribue à l'exploration de nouvelles idées, opinions et perspectives portant sur les enjeux nationaux les plus importants de notre pays, dans le but d'aider à faire entrer le Canada dans une nouvelle ère de croissance et de compétitivité. Son équipe est composée de professionnels de Deloitte qui comptent parmi les penseurs les plus innovateurs et qui sont des leaders expérimentés et des influenceurs appréciés dans leur domaine respectif. →

Une vision pour un Canada prospère en 2030

→ **Téléchargez notre rapport à deloitte.ca/canada2030-fr**





www.deloitte.ca

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en oeuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir *www.deloitte.com/ca/apropos*.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur *LinkedIn*, *Twitter*, *Instagram* ou *Facebook*.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par L'Agence| Deloitte Canada. 21-4188002