

Accélérer le Québec innovant

Perspectives de l'innovateur en chef du Québec
sur la Grande Enquête 2026

Mai 2026

Une initiative de :



**Baromètre
de l'innovation**

À propos du Conseil de l'innovation du Québec

Le **Conseil de l'innovation du Québec** a été créé en 2021 pour dynamiser l'innovation au sein des entreprises et de la société québécoise. Sous la direction de l'innovateur en chef du Québec, Luc Sirois, le Conseil a pour mandat de réunir de l'intelligence pour conseiller le ministre de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE) afin de bâtir des stratégies visant à propulser l'innovation et l'entrepreneuriat et de multiplier leurs retombées économiques et sociales dans les secteurs clés pour l'avenir du Québec.

Le **Baromètre de l'innovation du Québec** est un outil unique développé par le Conseil pour mesurer, suivre et comprendre l'évolution de l'économie du Québec. Il rassemble des données fiables, comparables et actuelles sur la performance des entreprises, des régions et des secteurs, en matière d'innovation.

En croisant les données publiques issues de divers organismes avec des enquêtes réalisées auprès d'entreprises et d'experts du terrain, le Baromètre met en lumière les enjeux propres à chaque secteur, qu'il s'agisse de l'industrie manufacturière, de la construction, de la santé, de l'agroalimentaire ou des technologies. Ces analyses aident les acteurs à mieux cibler leurs stratégies et à adapter les leviers d'innovation selon les dynamiques propres à leur domaine d'affaires.

Pour découvrir nos autres publications :
conseilinnovation.quebec/publications

Remerciements

Le Conseil de l'innovation du Québec tient à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont accepté de participer aux ateliers PIVOT ainsi qu'au comité directeur de PIVOT 2026 :

- Frédéric Alberro, ADRIQ
- Richard Chénier, Québec Tech
- Mohamed Cheriet, CIRODD
- Pascal Grenier, Sillons
- Marie-Pierre Ippersiel, PRIMA Québec
- Philippe Mailloux, Chaudière-Appalaches Économique
- Lyne Lazure, COFOMO
- Stéphane Martel, Yulism

Contributions

Sous la direction de
Luc Sirois

Document rédigé par
Bianka Bernier

Autres contributeurs
Benoit Labbé
Loïck-Alexandre Gautier

Crédits photo

Tora Chirila pour le Conseil de l'innovation du Québec

Pour faciliter la lecture du texte, le genre masculin est utilisé sans aucune intention discriminatoire.

Dépôt légal, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2026.

Publication du Conseil de l'innovation du Québec,
mai 2026



Pour citer : Conseil de l'innovation du Québec.
Accélérer le Québec innovant. Perspectives de l'innovateur en chef du Québec sur la Grande Enquête 2026, 2026.



Accélérer le Québec innovant. Perspectives de l'innovateur en chef du Québec sur la Grande Enquête 2026

Table des matières

4	Introduction et contexte
	Section 1
	Développer une plus forte culture d'innovation
6	1.1 Former les dirigeants 1.2 Créer un programme de reconnaissance des compétences en innovation 1.3 Former la prochaine génération à l'innovation 1.4 Rendre les bénéfices de l'innovation plus visibles
	Section 2
	Simplifier les processus administratifs
9	2.1 Créer une infrastructure commune pour l'écosystème 2.2 Accélérer les regroupements d'expertises stratégiques 2.3 Développer une stratégie de données ouvertes sur l'innovation 2.4 Créer un outil pour centraliser l'accès aux différents programmes
	Section 3
	Poursuivre la réforme des incitatifs financiers
13	3.1 Stimuler l'attraction de capital institutionnel et privé 3.2 Diversifier les instruments financiers disponibles 3.3 Améliorer la stabilité et la prévisibilité des programmes d'innovation 3.4 Faire de l'État un meilleur client de l'innovation québécoise 3.5 Créer des espaces d'expérimentation réglementaire
	Section 4
	Ancrer l'innovation dans la réponse aux grands défis de société
17	4.1 Favoriser une concertation intersectorielle de l'innovation 4.2 Reconnaître la mission d'innovation des organisations publiques 4.3 Poursuivre les efforts de valorisation et de transfert de la recherche publique 4.4 Développer et valoriser une culture d'innovation au sein de la fonction publique 4.5 Développer une infrastructure locale d'innovation numérique
21	Conclusion



Accélérer le Québec innovant. Perspectives de l'innovateur en chef du Québec sur la Grande Enquête 2026

Introduction et contexte

Le Québec traverse une période particulièrement exigeante de son histoire récente. Les tensions géopolitiques redessinaient déjà nos chaînes d'approvisionnement et nos débouchés à l'exportation avant même que les tarifs douaniers ne viennent bousculer les plans de nombreuses entreprises. Le vieillissement de la population exerce une pression croissante sur les finances publiques. La transition climatique impose des transformations profondes de nos façons de produire et de consommer. L'intelligence artificielle redéfinit à un rythme rapide les conditions de la compétitivité dans presque tous les secteurs. Chacun de ces enjeux, pris isolément, commanderait déjà une réponse conséquente. Ensemble, ils posent une question fondamentale : avec quels moyens allons-nous les affronter?

La réponse que les données suggèrent est à la fois simple et exigeante. Les sociétés qui traversent les grandes turbulences avec le plus de résilience sont celles qui ont développé une capacité réelle à innover, à créer de la valeur là où d'autres voient des contraintes. L'innovation n'est pas un luxe qu'on se paye quand l'économie va bien. Elle est la condition qui permet de tenir le cap quand les turbulences surviennent, et d'être en meilleure posture lorsque les opportunités se présentent. Les entreprises qui innovent créent plus de richesse, paient mieux leurs employés, exportent davantage et résistent mieux aux chocs. À l'échelle du Québec, ces effets s'additionnent : ils financent nos services publics, renforcent notre autonomie économique et nous donnent une capacité d'agir sur notre propre avenir.

Dans ce contexte, les résultats de la Grande Enquête 2026 sur l'innovation en entreprise sont particulièrement préoccupants. La proportion d'entreprises québécoises ayant réalisé un projet d'innovation est passée de 69 % à 55 % depuis 2024. Près de la moitié de celles qui n'innovent pas expliquent qu'elles n'en perçoivent pas le besoin. Chaque année pendant laquelle les entreprises québécoises innovent moins, ou innovent sans en capter pleinement la valeur, est une année où la richesse collective qui aurait pu être créée ne l'est pas, et où notre capacité collective à faire face aux grands défis qui nous attendent s'affaiblit un peu plus.

Pour comprendre ce qui explique ces résultats, le Conseil de l'innovation du Québec en étroite collaboration avec des partenaires engagés et ancrés dans chaque milieu, a mené 43 ateliers dans 16 régions et 14 secteurs stratégiques entre février et mars 2026, réunissant plus de 500 entreprises et leaders de l'écosystème. Ces ateliers avaient pour objectif de confronter les données de la Grande Enquête à la réalité vécue sur le terrain : identifier les blocages concrets, les angles morts et les leviers d'action possibles, au-delà de ce que les chiffres seuls permettent de voir. Cette démarche a culminé le 27 mars avec PIVOT 2026, un événement réunissant plus de 600 leaders de l'innovation de partout au Québec.



Accélérer le Québec innovant. Perspectives de l'innovateur en chef du Québec sur la Grande Enquête 2026

Ce que les entreprises ont dit dans les ateliers est cohérent avec ce que les données révèlent : le Québec innove, mais peine à en capter toute la valeur. Les freins nommés le plus souvent sont de l'ordre de la culture, de la structure et de la complexité : une culture de l'innovation insuffisamment ancrée dans les pratiques de gestion des organisations, des écosystèmes difficiles à naviguer, et des incitatifs financiers qui ne couvrent pas l'ensemble du continuum d'innovation.

Cette démarche collective a mené à de nombreux engagements concrets de la part des acteurs impliqués. Des actions réalisables avec les moyens existants, ancrés dans la réalité quotidienne des organisations et des régions, qui ne nécessitent ni nouvelles orientations stratégiques, ni intervention à haut niveau. Cette impulsion du terrain est un moteur de changement.

Au sortir de cette démarche, interpellés et inspirés de ce bouillonnement d'idées et d'engagement, l'innovateur en chef du Québec et son équipe tenaient à apporter certaines pistes de réflexion à plus haut niveau. Des perspectives, existantes ou nouvelles, inspirée de ces ateliers, de travaux passés, des meilleures pratiques d'ici et d'ailleurs, qui pourraient contribuer à s'attaquer aux enjeux constatés. Des idées à explorer par les décideurs, publics, économiques et sociaux, d'actions à plus haut niveau qui visent à s'attaquer aux enjeux constatés là où les acteurs de terrain, seuls, ne peuvent pas aller.

Ce document n'est ni une stratégie, ni une feuille de route ou un rapport de recommandations issu d'une démarche de consultation. Il s'agit de pistes de réflexions, d'idées à considérer, d'opportunités possibles, reflétant notre expérience, nos travaux passés, et ce qui a émergé avec le plus de constance et de force des constats de la Grande Enquête et des échanges découlant de PIVOT 2026.

Par le dialogue entre les données exclusives et les perspectives empiriques, ces pistes portent le potentiel d'opérer des changements nécessaires pour que nos efforts d'innovation se traduisent en gains durables de productivité et de compétitivité, et pour que l'innovation joue pleinement son rôle dans la réponse aux grands défis de société auxquels le Québec fait face.

SECTION 1

Développer une plus forte culture d'innovation



Mobiliser collectivement les forces de l'innovation autour des grands défis de société suppose d'abord que les organisations elles-mêmes aient développé la capacité et la volonté d'innover. Or, les données de la Grande Enquête révèlent un constat qui dépasse la seule question des ressources ou des programmes : le frein le plus souvent cité par les entreprises qui n'innovent pas n'est ni le manque de temps ni le manque d'argent. C'est l'absence de conviction qu'innover aurait un impact réel sur leur croissance, leur productivité ou leur résilience. Une entreprise qui ne perçoit pas l'utilité d'innover ne va pas chercher de l'aide pour le faire, et risque d'avoir de la difficulté à rester compétitive.

Les ateliers PIVOT ont permis d'aller plus loin. Derrière l'absence de conviction, on trouve souvent des dirigeants qui ne savent pas par où commencer, qui ne connaissent pas les pratiques de gestion de l'innovation qui leur permettraient de structurer leurs efforts, ou qui n'ont tout simplement jamais eu l'occasion de développer ce savoir-faire. On trouve aussi, plus fondamentalement, une perception de l'innovation comme une dépense plutôt qu'un investissement : quelque chose que l'on fait lorsqu'on en a les moyens, et non quelque chose qui crée les moyens. Même au sein des entreprises qui franchissent ces barrières, l'innovation reste trop souvent un projet ponctuel plutôt qu'une façon de travailler. Elle dépend d'une personne, d'un budget ou d'une fenêtre de temps qui se referme quand les opérations reprennent le dessus. Sans pratiques ancrées dans le fonctionnement quotidien des organisations, sans dirigeants outillés pour la gérer, et sans signal clair que l'innovation est valorisée et reconnue, les bonnes intentions se traduisent moins systématiquement en résultats qui ont de la valeur.

Les trois pistes de réflexion qui suivent s'appuient sur la réflexion collective que PIVOT permis de faire émerger : développer une culture d'innovation est un travail de long terme qui demande une action cohérente à plusieurs niveaux simultanément. C'est pourquoi ces pistes partent des dirigeants qui prennent les décisions aujourd'hui, passent par les mécanismes qui reconnaissent et stimulent les pratiques, se projettent vers la prochaine génération de professionnels, et aboutissent au rôle que le gouvernement lui-même devrait jouer pour montrer l'exemple.

1.1 Former les dirigeants

Les données de la Grande Enquête 2026 sont claires : les entreprises dont la culture d'innovation est ancrée dans les pratiques de gestion sont plus performantes que les autres. Elles sont près de deux fois plus nombreuses à anticiper des gains de productivité et une croissance de leur chiffre d'affaires. Pourtant, la gestion de l'innovation fait rarement partie des cursus de formation académique ou professionnelle des dirigeants aujourd'hui en poste. Ce savoir-faire s'acquiert souvent par essais et erreurs, sans référentiel commun, sans connaissance des meilleures pratiques, et sans accompagnement structuré pour aider les dirigeants à traverser les inévitables moments de doute.

Nous soumettons l'idée de déployer de nouvelles façons de former les dirigeants d'entreprise aux compétences nécessaires à la gestion de l'innovation. Les modèles ne manquent pas et plusieurs institutions et forces vives de l'écosystème sont déjà bien positionnées pour les porter : formations courtes ancrées dans la réalité des PME, groupes de codéveloppement entre pairs, mise à disposition d'expertise ou mentorat par des entrepreneurs ayant eux-mêmes mené des projets d'innovation à terme. L'objectif n'est pas de former des spécialistes, mais de donner aux dirigeants les repères et les outils pour faire de l'innovation une priorité réelle dans le fonctionnement quotidien de leur organisation, et de créer les conditions pour que ces offres se développent, se diversifient et rejoignent le plus grand nombre.

1.2

Créer un programme de reconnaissance des compétences en innovation

Former les dirigeants est une condition nécessaire pour faire émerger une culture d'innovation. Mais pour qu'elle s'ancre durablement, il faut que cette culture soit appuyée sur des individus engagés et compétent, il faut que les pratiques soient visibles et reconnues. Or, il n'existe aujourd'hui au Québec aucun référence de compétence pour les praticiens, ni de signal de marché clair qui distingue les organisations qui ont développé de véritables pratiques d'innovation de celles qui n'en sont qu'aux premières étapes.

Nous recommandons d'explorer la création d'un programme de reconnaissance des compétences des individus et des organisations innovantes. Le volet individuel viendrait valider les compétences en gestion de l'innovation pour tout type de gestionnaire, en faisant de cette capacité une compétence de gestion reconnue et valorisée, à l'image du PMP en gestion de projet par exemple. Le volet organisationnel reconnaîtrait le degré de maturité des pratiques d'innovation implantées, sans imposer un modèle unique ni exclure les organisations qui en sont à leurs débuts.

Un tel programme pourrait avoir plusieurs fonctions complémentaires. Il fournirait d'abord un référentiel commun qui aide les organisations à se situer, à progresser et à faire reconnaître leurs efforts. Il permettrait ensuite de mieux identifier et valoriser les champions de l'innovation québécoise, ces organisations qui montrent la voie et dont les pratiques méritent d'être connues et diffusées à l'ensemble de l'écosystème.

1.3

Former la prochaine génération à l'innovation

Former les dirigeants en poste et reconnaître les pratiques existantes sont des actions qui produisent leurs effets à court et moyen terme. Pour que la culture d'innovation s'enracine durablement dans l'ensemble du tissu économique québécois, il est également important d'agir en amont, auprès de ceux qui occuperont les postes de direction et d'influence dans nos organisations de demain.

Les programmes d'enseignement supérieur en génie, en sciences et en administration développent des expertises de haut niveau, reconnues à l'échelle internationale. Ces formations constituent un atout majeur pour le Québec. Il existe cependant une opportunité de les enrichir : les compétences en gestion de l'innovation, en commercialisation et en développement de nouveaux produits ou services y occupent encore une place limitée par rapport à d'autres juridictions où l'innovation fait partie intégrante de la formation. Les diplômés qui intègrent les organisations québécoises pourraient ainsi arriver encore mieux outillés pour transformer leurs expertises en valeur économique et sociale.

Dans les ateliers PIVOT, cette observation est revenue de façon récurrente : plusieurs participants ont nommé le manque de formation pratique à l'innovation comme l'une des causes profondes du déficit de culture d'innovation dans les organisations. L'idée qui en a émergé est simple, et repose sur les témoignages d'experts hors Québec venus témoigner lors de PIVOT : si chaque diplômé des cycles supérieurs arrivait dans son organisation avec non seulement une expertise de pointe dans son champ disciplinaire, mais aussi avec les compétences pour innover avec cette expertise, l'effet serait celui d'une pollinisation progressive de l'ensemble des secteurs économiques.

Une piste qui mériterait d'être approfondie est l'intégration d'une formation en gestion et en commercialisation de l'innovation dans les programmes de formation des cycles supérieurs, en priorité en génie, en sciences et en administration. Cette intégration pourrait prendre plusieurs formes, qu'il s'agisse de cours obligatoires, de projets en partenariat avec des entreprises ou de stages en contexte d'innovation, selon les réalités et les forces de chaque établissement.

1.4 **Rendre les bénéfices de l'innovation plus visibles**

Former les dirigeants d'aujourd'hui, reconnaître les pratiques exemplaires et préparer la prochaine génération de professionnels sont des conditions nécessaires pour ancrer une culture d'innovation dans les organisations. Mais pour qu'elle s'enracine véritablement dans la société québécoise, il faut aussi que l'innovation soit visible, désirable et aspirationnelle au-delà des organisations elles-mêmes. Une culture se construit aussi par les modèles qu'une société se donne, par les succès qu'elle célèbre et les référents qu'elle valorise dans l'espace public.

Il nous apparaît opportun d'explorer comment valoriser davantage la place de l'innovation, notamment avec le soutien et le développement d'initiatives qui feraient briller les entreprises et les entrepreneurs innovants dans l'espace public québécois. Cela pourrait prendre plusieurs formes : une campagne de visibilité commune portée par les organisations de l'écosystème, le renforcement et la bonification des prix, ainsi que la création de reconnaissances officielles, qui célèbrent l'innovation entrepreneuriale ou corporative au même titre que d'autres formes d'excellence; ou encore des partenariats avec de grandes entreprises qui accepteraient de mettre leur visibilité au service de la promotion d'entrepreneurs innovants inspirants. L'objectif n'est pas seulement de récompenser ceux qui ont réussi, mais de créer dans l'environnement médiatique et culturel québécois des référents auxquels les organisations et les individus peuvent s'identifier et qui leur donnent le goût d'innover à leur tour.



SECTION 2

Simplifier les processus administratifs



L'écosystème québécois de soutien à l'innovation est riche mais difficile à naviguer. Les entreprises qui cherchent de l'aide se retrouvent devant une multiplicité d'organismes (plus de 600) et programmes de financement (plus de 200), des formulaires différents, des délais et une opacité de traitement, et une absence de continuité entre les étapes du parcours qui découragent même les plus agiles.

Dans plus de la moitié des ateliers de travail de la démarche PIVOT 2026, la complexité de l'écosystème était l'un des premiers freins à l'innovation nommés par les participants. Cette complexité a un coût. Elle confond les entreprises qui ne s'y retrouvent pas, détourne du temps et de l'énergie qui devraient aller à l'innovation elle-même. Elle décourage souvent les dirigeants qui en auraient le plus besoin.

Les quatre pistes de réflexion qui suivent s'appuient sur ce constat : la difficulté à naviguer dans l'écosystème amplifie les effets de tous les autres freins à l'innovation. Une entreprise qui n'arrive pas à trouver le bon accompagnement au bon moment innove moins, commercialise moins et capte moins de valeur de ses efforts. Ces pistes de réflexion partent de la coordination d'ensemble pour aller vers l'expérience concrète des entreprises : d'abord repenser la structure de l'écosystème, puis renforcer la capacité de ses acteurs, se donner les moyens de mesurer ce qui fonctionne, pour ultimement parvenir à simplifier le quotidien des organisations qui cherchent de l'aide.

2.1

Créer une infrastructure commune pour l'écosystème

De nombreuses nations ont fait le choix de centraliser leur soutien à l'innovation dans un organisme unique. Pensons aux agences comme Vinnova en Suède, Innosuisse, Invitalia en Europe; ou, plus près de nous, Innovate BC et le Centre d'Innovation de l'Ontario. Ce modèle a ses avantages, notamment en termes de consolidation et découvrabilité des programmes, et de simplicité pour les entreprises. Mais il ne reflète pas notre réalité.

Le Québec a une longue tradition de gouvernance en réseau. Des institutions comme les coopératives, les fédérations sectorielles, les regroupements, les associations et les mutuelles font partie de notre tissu collectif et de nos façons de faire. Ce sont des entités profondément ancrées dans leurs milieux, qui suscitent l'engagement et le soutien actif de leurs parties prenantes. Elles contribuent à faire du Québec ce qu'il est : une société qui a su bâtir des institutions fortes, proches des gens, capables de faire arriver les choses à partir du terrain plutôt que d'en haut.

Face à la pression des entreprises qui pointent du doigt la complexité de l'écosystème d'innovation, c'est ce modèle qui devrait guider notre réflexion. Non pas avec une structure centrale qui concentrerait les décisions, mais plutôt via une approche de type « fédération ». Une approche qui miserait sur des acteurs pertinents bien ancrés dans leurs milieux et secteurs d'activités, qui se donneraient des outils, des données, des systèmes et processus communs pour agir avec pleine cohérence et amplifier leur impact collectif. La gouvernance en réseau que cela suppose est peut-être moins familière dans le monde de l'entreprise qu'elle ne l'est dans d'autres sphères de notre société. Mais elle n'est pas étrangère à notre culture. Elle en est, à bien des égards, l'une des expressions les plus distinctives.

L'une des grandes forces de l'écosystème québécois de soutien à l'innovation est sa décentralisation. Des organisations ancrées dans les régions, les communautés et les secteurs clés connaissent leur terrain, leurs entreprises et leurs réalités. Les meilleures sont fortes du soutien de leurs parties prenantes qui s'engagent dans leur gouvernance, amplifient leur réseau, contribuent à leur succès. Cette proximité est un atout sur lequel il faut bâtir.

Et pourtant, cette richesse a un revers : les systèmes, les processus et les données de ces différents acteurs ne communiquent pas entre eux. Chaque organisation fonctionne selon ses propres outils et ses propres indicateurs. Les compétences et savoir-faire ne sont pas partagés entre les organisations. Par conséquent, pratiquement aucune synergie n'est possible au niveau des opérations, des services offerts, du développement des affaires et de la promotion. L'entreprise qui navigue d'un acteur à l'autre doit composer avec cette hétérogénéité à chaque étape de son parcours. Cela génère des frictions inutiles et des occasions manquées de collaboration. Les discussions dans les ateliers PIVOT ont clairement fait émerger le besoin d'éclaircir les parcours afin qu'une entreprise, peu importe à qui elle s'adresse en premier, sache où elle en est, par où commencer, et comprenne les étapes à venir, les requis et qui pourra l'accompagner.

Le Conseil de l'innovation du Québec a déjà amorcé des efforts en ce sens. La création du Réseau des conseillers et conseillères en innovation, et le développement d'outils communs destinés aux acteurs terrain, en est un exemple concret. De telles initiatives vont dans la bonne direction : former et connecter les conseillers, leur donner des outils puissants pour jouer en équipe, et permettre aux entreprises de retrouver une cohérence de service peu importe la porte d'entrée qu'elles ont choisie. PIVOT 2026 nous invite à soutenir et amplifier ces efforts, et à explorer comment les formaliser dans une infrastructure commune qui augmentera la portée de chacune de nos actions individuelles.

Pour passer à un niveau supérieur, une avenue qui mériterait d'être explorée est la création d'une infrastructure commune, un «Innovation Québec», une forme d'entité fédératrice et coopérative qui permettrait aux acteurs de l'écosystème de mettre en commun ce qui gagnerait à l'être, sans toucher à ce qui fait leur force. L'idée ne serait pas de centraliser, mais que les acteurs se donnent une force commune et fédérée, afin de créer les conditions d'une plus grande navigabilité de bout en bout pour les entreprises : des outils partagés, des technologies de pointe et d'IA communes, des données accessibles à tous, des processus harmonisés, une plus grande visibilité sur le marché.

Le tout augmenterait la force de chaque acteur de l'écosystème, permettrait de rejoindre et servir plus d'entreprises, et faciliterait le parcours des entreprises d'un acteur à l'autre. En portant quelques modifications de critères et de cibles, cela aurait le potentiel d'augmenter la complémentarité des expertises et programmes de financement, de sorte à formaliser des chaînes de services visibles, avec des mécanismes de passation de l'un à l'autre. Chaque organisation garderait son ancrage régional ou sectoriel, son mandat et son identité. Ce qui changerait serait la capacité de l'ensemble de l'écosystème à fonctionner avec plus de cohérence, de clarté, d'impact et de synergie, au bénéfice des entreprises qui les sollicitent. Également, pour les entreprises à plus fort potentiel, un accompagnement plus en profondeur, permettant l'accès à des compétences uniques, spécialisées ou multisectoriels, serait possible.

2.2

Accélérer le regroupement d'expertises au profit des secteurs stratégiques

Une infrastructure commune créerait les conditions pour que les acteurs de l'écosystème travaillent mieux ensemble. Encore faudrait-il déployer des conditions favorables pour que ces acteurs puissent conjuguer leurs forces. Le Québec compte de nombreux organismes aux expertises complémentaires, qu'elles soient techniques, scientifiques, opérationnelles ou sectorielles. Trop souvent, cependant, ces expertises opèrent en parallèle, sans passerelles formelles entre les étapes du continuum : formation, recherche, développement, transfert, commercialisation. Les entreprises consultées dans les ateliers

PIVOT ont été sans équivoque : trouver les bonnes expertises est complexe, et le travail est souvent à recommencer à chaque étape du développement d'un projet. Cette dispersion limite l'impact de chaque organisme et réduit la performance collective de l'écosystème. Les entreprises ont également exprimé un besoin qui va au-delà de l'orientation : elles ont besoin d'un accompagnement qui ne s'arrête pas au diagnostic, mais qui les soutient concrètement dans la mise en œuvre.

Ces constats nous amènent à soumettre à la réflexion des décideurs l'idée d'accélérer le regroupement d'expertises, notamment par le développement de « laboratoires d'innovation et de sciences appliquées ». Précisons d'emblée : il ne s'agit pas de créer de nouvelles structures, mais de mieux coordonner celles qui existent déjà. L'objectif est d'établir des passerelles formelles entre les organisations qui travaillent déjà auprès des entreprises, en regroupant virtuellement ou physiquement différents acteurs desservant un même secteur industriel. Ces laboratoires deviendraient ainsi des environnements où les entreprises peuvent expérimenter, tester et développer leurs idées avec l'appui de ressources spécialisées de manière plus fluide et intégrée.

Une telle initiative avait été présentée une première fois dans notre rapport «Vers un Québec Innovant» en 2024 et demeure pertinente. Sous un leadership clair et partagé, ces laboratoires pourraient démultiplier l'usage et la valeur de la recherche, maximiser les synergies entre les industries et la recherche appliquée, et réunir connaissances, talents, experts et équipements autour d'un objectif commun : accélérer le passage de l'idée au marché.

Ces laboratoires pourraient être déployés en priorité dans les secteurs stratégiques où le Québec dispose déjà de forces reconnues, en tirant parti entre autres des zones d'innovation comme espaces d'ancrage et de rayonnement. Les regroupements sectoriels de recherche industrielle, les centres collégiaux de transfert de technologie, et leurs Escouades, ainsi que les centres de recherche appliquée pourraient constituer des assises naturelles pour ce genre de démarche. Leurs expertises techniques et scientifiques, opérationnelles ou sectorielles, leurs liens avec les entreprises et leur connaissance du terrain en feraient des partenaires essentiels, dont le rôle pourrait être renforcé par une meilleure intégration d'ensemble. Cette intégration aurait un objectif de clarifier les objectifs escomptés (financement, formation, recherche, développement, transfert, commercialisation ou innovation), faciliter les collaborations (programmes adaptés), accélérer les processus, qualifier les entreprises et organismes bénéficiaires et participer activement, avec une vision 360, au passage de l'idée au marché. En ce sens, le rapprochement de l'INO et du CRIM montre la voie. La façon dont ces laboratoires prendraient forme devrait être déterminée en concertation avec les acteurs concernés, en fonction de la complémentarité des missions et de la capacité à mieux servir les entreprises sur l'ensemble du continuum.

2.3

Développer une stratégie de données ouvertes sur l'innovation

Repenser la structure de l'écosystème et renforcer la capacité de ses acteurs ne suffit pas si on ne se donne pas les moyens de savoir si ces efforts portent fruits. Or, le Québec investit des sommes importantes dans le soutien à l'innovation sans disposer d'un portrait suffisamment complet pour en évaluer l'effet réel. Les données sur les programmes, les bénéficiaires et les résultats obtenus sont fragmentées entre les ministères et les organismes, rarement consolidées ou dans des formats utilisables, et non accessibles à ceux qui pourraient les analyser pour en extraire des constats utiles et éclairants. Les données sur le référencement, l'accompagnement et l'impact à moyen/long terme des projets sont dispersées, et non valorisées. Sans ces données, il est difficile de comprendre l'état de la situation, développer des perspectives sur ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, et pourquoi. Et pourtant, de nombreux exemples le démontrent : des données partagées permettent de mobiliser massivement plusieurs acteurs de façon décentralisée mais coordonnée vers une mission commune.

Le gouvernement fédéral et Statistique Canada ont commencé à emprunter cette voie, en rendant accessibles certaines données qui permettent d'analyser les effets des interventions publiques sur l'évolution des entreprises. Les résultats sont encore préliminaires, mais la démarche semble montrer qu'il est possible de mieux comprendre l'impact de nos investissements collectifs en innovation sans compromettre la confidentialité des données des entreprises concernées.

Une avenue qui mériterait d'être explorée est le développement d'une stratégie de données ouvertes sur l'innovation au Québec. L'objectif serait de se donner un meilleur portrait de ce qui se passe : quelles interventions produisent les effets les plus significatifs, à quelles étapes du continuum, et pour quels types d'entreprises. Cela supposerait aussi de consolider des données aujourd'hui dispersées entre une multitude d'acteurs régionaux et sectoriels qui collectent chacun les leurs sans mécanisme pour les rendre utilisables ni les mettre en commun ou les relier. Une telle initiative avait également été présentée dans le rapport «Vers un Québec Innovant» en 2024. Cette consolidation permettrait à un plus grand nombre d'acteurs, chercheurs, analystes, décideurs régionaux et sectoriels, de contribuer à l'amélioration continue de l'écosystème. Elle favoriserait une meilleure connaissance mutuelle entre les ministères et les organismes, en donnant à chacun une vue d'ensemble des efforts déployés par les autres. Cela permettrait d'éviter les doublons et les occasions manquées de coordination, d'optimiser les interventions, de continuellement apprendre et s'améliorer, et de collectivement faire avancer le Québec.



2.4

Créer un outil pour centraliser et faciliter l'accès aux différents programmes

Ces trois premières pistes agissent sur la structure, la capacité et la mesure de l'écosystème. La quatrième agit directement sur l'expérience quotidienne des entreprises qui l'utilisent pour mener leur projet d'innovation. Les organisations qui cherchent à accéder à plusieurs programmes d'aide doivent aujourd'hui saisir les mêmes informations de base à répétition, d'un formulaire à l'autre, d'un organisme à l'autre, d'un projet à l'autre. Cette redondance administrative alourdit le parcours sans créer de valeur.

Il nous semble pertinent d'explorer la mise en place d'un outil qui centraliserait les informations de base d'une entreprise et les rendrait disponibles pour remplir automatiquement les demandes adressées aux différents programmes, une sorte de «Passeport Innovation» ou méta-formulaire commun à l'ensemble de l'écosystème. Au-delà de la simplification administrative, cet outil permettrait aussi de reconnaître l'historique d'une entreprise dans l'écosystème de soutien et de mieux cerner ses besoins actuels et à venir, facilitant ainsi les transitions d'une étape à l'autre du continuum, de l'idéation jusqu'à la commercialisation, et permettant d'adapter l'accompagnement à son niveau de maturité. Une organisation qui a déjà franchi certaines étapes ne devrait pas avoir à recommencer à zéro à chaque nouvelle demande. Elle devrait se faire permettre de poursuivre sur son élan et franchir le continuum complet de l'innovation jusqu'à la commercialisation. Aujourd'hui, elle doit faire une demande à chaque étape, et ses étapes précédentes ne sont ni connues, ni prises en compte pour favoriser la poursuite de ses efforts pour aller de l'idée au marché. Dans un écosystème aussi riche et complexe que celui du Québec, un tel outil aurait le potentiel de révéler le fil conducteur qui manque aujourd'hui.

SECTION 3

Poursuivre la réforme des incitatifs financiers



Disposer d'un écosystème simplifié et d'une culture d'innovation bien ancrée ne suffit pas si les entreprises n'ont pas accès aux instruments financiers adaptés à la nature de leurs projets. Le Québec est la province où les entreprises s'appuient le plus sur leurs seuls fonds propres pour innover, mais aussi celle où elles ont le plus recours aux subventions gouvernementales. Seulement 30 % des entreprises innovantes québécoises ont eu recours au capital privé pour financer leurs projets, contre 55 % en Ontario, 51 % en Colombie-Britannique et 44 % en Alberta. Les entreprises qui accèdent au financement privé affichent pourtant de meilleures prévisions de croissance de leur chiffre d'affaires.

Les discussions qui ont émergé de la démarche PIVOT vont dans le même sens. Le sujet du financement y est apparu comme une difficulté à faire aboutir certains projets, mais aussi, selon plusieurs participants, comme un frein à l'ambition : des entreprises innovantes qui se retrouvaient à calibrer leurs projets sur ce qu'elles pouvaient financer seules, plutôt que sur ce qu'elles auraient pu accomplir avec les bons partenaires en capital privé ou en capital de développement. Les quatre pistes de réflexion qui suivent prennent racines dans ces échanges : elles visent d'abord à enrichir la palette des instruments disponibles pour les entreprises, ensuite à stimuler l'attraction de capital institutionnel et privé, et enfin à mobiliser l'État lui-même comme acheteur de l'innovation québécoise.

3.1

Stimuler l'attraction de capital institutionnel et privé

Dans les ateliers PIVOT, plusieurs participants ont mentionné que le lien entre les entreprises innovantes québécoises et les investisseurs privés restait insuffisamment structuré. Ils ont décrit les deux univers comme évoluant en parallèle sans vraiment se croiser : les entreprises cherchent du capital sans savoir où aller, et les investisseurs cherchent des projets sans avoir accès au bon flux d'opportunités. De façon générale, nous entendons et constatons sur le terrain un manque d'investisseur en capital de développement, rôle que les banques québécoises ont naturellement de la difficulté à jouer.

Une des avenues prometteuses pourrait être d'explorer des mécanismes d'attraction de capital institutionnel et privé. Ceci pourrait notamment être réalisé grâce à des mécanismes dans lesquels l'État assumerait un rôle de garantie du capital plutôt que d'intervention financière directe. Ce type de mécanisme pourrait permettre d'attirer, vers l'innovation québécoise, des capitaux de développement qui peinent aujourd'hui à trouver leur chemin vers les entreprises qui en auraient le plus besoin. Dans les ateliers PIVOT, des entreprises dans des secteurs à forte intensité technologique ont nommé ce type de mécanismes comme ayant le potentiel d'être pertinents pour leur réalité. Plusieurs d'entre elles évoluent dans des domaines où le Québec dispose de forces reconnues, mais où le capital patient fait souvent défaut pour transformer une percée scientifique en entreprise compétitive sur les marchés internationaux. Notre expérience sur le terrain confirme le même phénomène chez les entreprises qui innovent dans des secteurs plus traditionnels, mais porteurs de création de richesse dans nos régions.

3.2 Diversifier les instruments financiers disponibles

Les entreprises innovantes québécoises, au-delà des startups technologiques, font face à un paradoxe : malgré un écosystème de financement public généreux, elles peinent à trouver les instruments adaptés à la nature particulière de certains projets d'innovation, qui comportent une part incompressible de risque et des cycles de développement souvent longs avant de générer des retours. Des efforts ont été déployés pour élargir la couverture du continuum, notamment par la création récente du programme de crédit d'impôt pour la Recherche, l'Innovation et la Commercialisation (CRIC), qui témoigne d'une sensibilité réelle à cet enjeu. Les participants à la démarche PIVOT ont mis en lumière que les étapes de démonstration, de pré-commercialisation et de commercialisation demeurent moins bien couvertes. Les entreprises consultées dans le cadre de la démarche PIVOT ont d'ailleurs fréquemment exprimé que les critères d'admissibilité de certains programmes actuels leur semblaient trop restrictifs au regard de la diversité des projets d'innovation qu'elles mènent.

Dans un contexte de ressources publiques limitées qui ne sont pas appelées à croître, une avenue qui mériterait d'être explorée est le développement de nouveaux instruments capables à la fois de répondre à un éventail plus large de besoins et de générer des retours vers l'État en cas de succès, créant ainsi un cycle vertueux de financement. Ces idées avaient été avancées une première fois dans le rapport *Vers un Québec innovant*, et les constats de la démarche PIVOT confirment leur pertinence. Des programmes de subventions à redevances pourraient permettre à l'État de récupérer une partie de son investissement en cas de succès commercial, libérant ainsi des ressources pour financer de nouveaux projets à partir des mêmes enveloppes. Des prêts à conditions avantageuses ou des prêts pardonnables, conditionnels au maintien d'activités d'innovation au Québec, pourraient offrir une alternative crédible pour les projets plus avancés. Une révision des critères d'admissibilité des programmes existants pourrait également permettre de mieux reconnaître les dépenses liées aux étapes en aval du continuum, notamment en élargissant la couverture vers les activités de démonstration, de pré-commercialisation et de commercialisation, sans nécessairement créer de nouveaux programmes. Les crédits d'impôt à la recherche collaborative pourraient eux aussi être revus dans cette optique.

À ces instruments s'ajoute une occasion souvent négligée : reconnaître et encourager le rôle des grandes entreprises comme primo-adoptantes de l'innovation québécoise. Être le premier client d'une innovation, c'est jouer un rôle qui va bien au-delà de l'achat. Le primo-adoptant investit des ressources pour tester une solution dans un contexte réel, valider son potentiel et fournir le retour d'expérience qui permet à l'innovateur d'affiner et d'accélérer sa mise en marché. En ce sens, il agit comme un co-développeur, dont la contribution est aujourd'hui peu reconnue et rarement soutenue par des mécanismes de financement adaptés. Créer des incitatifs qui reconnaissent explicitement ce rôle, distincts de ceux accordés aux développeurs, permettrait de mobiliser un levier encore largement sous-utilisé dans l'écosystème québécois.



3.3

Améliorer la stabilité et la prévisibilité des programmes d'innovation

Au-delà de la nature des instruments, c'est également leur prévisibilité qui pose problème. Plusieurs participants aux ateliers PIVOT ont mentionné que certains programmes structurants, reconnus et bien établis sont perçus comme stables mais insuffisamment adaptés aux réalités actuelles des entreprises. À l'opposé, la multitude d'autres programmes qui coexistent dans l'écosystème sont souvent imprévisibles dans leur fonctionnement : ils apparaissent, disparaissent et réapparaissent au gré des disponibilités budgétaires, ouvrent à des dates annoncées à la dernière minute, restent accessibles pour des périodes trop courtes pour permettre aux entreprises de préparer une demande sérieuse, ou ferment sans préavis une fois les fonds épuisés. Cette instabilité a un coût : elle décourage l'investissement privé à long terme, nuit à la planification des projets d'innovation et détourne les équipes vers une gestion réactive des programmes plutôt que vers l'innovation elle-même.

Une avenue qui gagnerait à être explorée est celle d'une meilleure prévisibilité des programmes, qu'il s'agisse de cycles d'ouverture annoncés à l'avance, de fenêtres d'application suffisamment longues ou de mécanismes qui évitent les fermetures surprises. Cette condition-cadre est aussi importante que la nature des instruments eux-mêmes : un bon programme auquel les entreprises ne peuvent pas accéder de façon prévisible perd une grande partie de son potentiel de levier.



3.4

Faire de l'État un meilleur client de l'innovation québécoise

Enrichir les instruments financiers, améliorer leur prévisibilité et stimuler le capital privé sont des leviers qui agissent sur l'offre de financement. Il en existe un autre, complémentaire, qui agit cette fois sur la demande : la capacité d'achat de l'État lui-même. En tant qu'un des plus importants acheteurs de biens et de services au Québec, le gouvernement peut contribuer à créer la demande qui manque souvent aux entreprises innovantes dans leurs premières étapes de commercialisation, simplement en choisissant d'acheter des solutions innovantes développées ici. Il s'agit d'un constat établi depuis longtemps et qui fait maintenant largement consensus, tant du côté de l'État que des entreprises innovantes.

Nous soumettons à la réflexion des décideurs l'idée de donner les moyens à l'État de jouer pleinement son rôle de client de l'innovation québécoise, en s'appuyant sur deux leviers complémentaires.

Le premier consiste à mener jusqu'à leur terme les espaces d'expérimentation en achat public déjà initiés au Québec. Ces espaces permettent à des organismes publics de tester des solutions innovantes dans un cadre assoupli, en dehors des contraintes habituelles des appels d'offres traditionnels. Ces démarches ont été amorcées avec des intentions prometteuses, mais elles n'ont pas encore été menées à leur plein potentiel, faute d'un soutien suffisant pour les ancrer dans les pratiques des ministères et organismes concernés. Les consolider et les amplifier représente une occasion concrète et peu coûteuse d'accélérer la mise en marché de solutions innovantes québécoises.

Nous joignons également notre voix à celle de l'ADRIQ en soumettant également l'idée d'accroître l'accessibilité de ces marchés aux PME québécoises, en intensifiant les actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement personnalisé auprès d'elles, pour maximiser leur capacité à participer et à remporter des contrats publics.

Le second levier agit consiste à structurer des appels à solutions. Contrairement aux appels d'offres traditionnels qui définissent un problème public à résoudre et invitent des entreprises innovantes à proposer leurs approches. Le processus se déroule en plusieurs phases : un premier groupe d'entreprises est sélectionné et financé pour développer et tester leur approche ; parmi elles, les plus prometteuses sont retenues pour aller plus loin. Cette approche partage le risque entre l'État et les entreprises, stimule la concurrence par l'innovation plutôt que par le prix, et crée des débouchés concrets pour les innovateurs québécois sur leur propre marché, ce qui constitue souvent la référence dont ils ont besoin pour accéder ensuite à des marchés extérieurs.

3.5 Créer des espaces d'expérimentation réglementaire

Dans plusieurs ateliers sectoriel de PIVOT, notamment en santé, en finance et en environnement, la réglementation est revenue comme un frein à l'innovation. Non pas parce qu'elle est mal conçue, mais parce qu'elle a été écrite pour des solutions qui existaient au moment de sa rédaction. Une innovation suffisamment nouvelle pour ne pas entrer dans les cases existantes se retrouve dans une impasse : elle ne peut pas être mise en marché parce qu'elle n'est pas conforme, mais elle ne peut pas non plus démontrer qu'elle devrait l'être sans avoir la chance d'être testée.

Une avenue qui gagnerait à être explorée est la création d'espaces d'expérimentation réglementaire, souvent appelés bacs à sable réglementaires, dans les secteurs où ce frein est le plus contraignant.

Ces espaces permettraient à des entreprises innovantes de tester leurs solutions dans un cadre temporaire et délimité, sans risque de sanctions, le temps de développer ou valider l'innovation et d'éclairer une éventuelle évolution de la réglementation. Ce type de mécanisme existe dans plusieurs juridictions, notamment au Royaume-Uni dans le secteur financier et en Australie dans le secteur public. Il ne s'agit pas de contourner la réglementation, mais de créer les conditions pour qu'elle puisse évoluer à partir de données réelles plutôt qu'en anticipation de solutions hypothétiques. Les espaces d'expérimentation en achat public déjà initiés au Québec, mentionnés au point précédent, s'inscrivent dans une logique similaire et pourraient servir de point d'appui pour élargir cette approche au cadre réglementaire.



SECTION 4

Ancrer l'innovation dans la réponse aux grands défis de société



Développer la culture d'innovation, simplifier l'écosystème et réformer les incitatifs financiers sont des conditions essentielles pour que le Québec innove mieux. Mais innover mieux, pour quoi faire? Cette question mérite d'être posée explicitement, parce que la réponse en détermine l'ambition.

Les grands défis auxquels le Québec fait face, qu'il s'agisse de la transition climatique, du vieillissement de la population, des inégalités sociales et territoriales ou de la transformation numérique, ne se régleront pas par les seules forces du marché. Ils appellent une mobilisation délibérée de la capacité d'innovation de l'ensemble de la société : entreprises, institutions publiques, organisations de l'économie sociale, institutions de formation et de recherche. Les ateliers PIVOT ont d'ailleurs mis en lumière une aspiration convergente : que l'innovation québécoise soit orientée non seulement vers la croissance économique, mais aussi vers des finalités sociales, environnementales et territoriales.

Or, concrétiser cette ambition suppose que l'ensemble des acteurs de la société québécoise se reconnaissent une responsabilité dans cette mobilisation. Les quatre pistes de réflexion qui suivent s'appuient sur ce que PIVOT a révélé : pour que l'innovation québécoise soit à la hauteur des défis que nous vivons, il faut à la fois structurer les conditions qui permettront de mobiliser collectivement nos forces, et élargir le cercle des acteurs qui se reconnaissent une responsabilité dans cette mobilisation.

4.1 Favoriser une concertation intersectorielle de l'innovation

Les politiques d'innovation québécoises sont encore largement organisées en silos sectoriels. Chaque ministère, chaque organisme, chaque secteur avance avec ses propres priorités, ses propres outils et ses propres indicateurs, sans mécanisme suffisant pour relier ces efforts autour d'objectifs communs. Cette fragmentation limite la capacité collective du Québec à mobiliser ses ressources d'innovation autour d'objectifs communs, à l'heure où les défis les plus pressants exigent précisément des réponses coordonnées et transversales.

Nous joignons notre voix à celle de l'organisme Sillons pour soumettre une avenue qui gagnerait à être explorée : la mise en place d'une structure de concertation intersectorielle de l'innovation orientée vers les grands défis de société. Concrètement, cela pourrait prendre deux formes complémentaires. D'une part, une stratégie interministérielle sur les grands défis de société qui identifierait des défis prioritaires et qui mobiliserait autour de ceux-ci les ressources d'innovation des acteurs publics, parapublics et privés concernés. D'autre part, la création d'une instance de concertation intersectorielle, dont le pilotage pourrait être assuré au niveau central pour assurer la cohérence et la continuité des efforts dans le temps. Ces deux leviers pourraient permettre de mieux aligner les politiques d'innovation sur des finalités sociales et environnementales, en faisant de la résilience économique et territoriale une orientation qui guide l'ambition collective.

4.2

Reconnaître la mission d'innovation des organisations publiques

Une concertation intersectorielle serait d'autant plus féconde si les acteurs qui en font partie se reconnaissaient eux-mêmes une responsabilité dans la mission d'innovation. Si les organisations publiques, parapubliques et de l'enseignement supérieur disposent d'une capacité d'innovation réelle, leurs mandats ne les y engagent pas explicitement et les mesures de performance inscrites dans leurs conventions ne les y incitent pas suffisamment. Cette situation limite leur contribution potentielle à la fois à la croissance économique du Québec et à la résolution des grands défis de société.

Il nous apparaît opportun d'examiner la possibilité d'inscrire explicitement dans les mandats et les mesures de performance des conventions de ces organisations une contribution attendue à l'innovation, assortie d'indicateurs de résultats mesurables. Cette institutionnalisation enverrait un signal clair : l'innovation est une mission partagée par l'ensemble des acteurs qui contribuent au développement économique et social du Québec. En alignant les attentes, les mandats et les mesures de performance de ces organisations sur cette mission commune, le Québec se donnerait les moyens de mobiliser pleinement l'ensemble de son potentiel d'innovation, au service à la fois de sa prospérité économique et de sa résilience collective.



4.3

Poursuivre les efforts de valorisation et de transfert de la recherche publique

Le Québec dispose d'un actif stratégique exceptionnel : sa capacité à produire de la connaissance. Rapportée à la taille de son économie, notre société figure parmi celles qui investissent le plus en recherche publique au monde. Nos universités, centres de recherche, centres collégiaux de transfert de technologie et établissements de santé développent des connaissances de très haut niveau, forment des experts d'exception et génèrent un volume considérable de découvertes scientifiques et de savoir-faire. Cette force constitue un avantage concurrentiel majeur. Mais sa pleine valeur ne se réalise que lorsque ce savoir est adopté, implanté et transformé en impact concret dans la société et dans l'économie.

Le Québec a déjà entrepris un virage important à cet égard. La création d'Axelys, la mobilisation des universités, des CCTT et des centres de recherche affiliés au secteur de la santé, ainsi que l'engagement soutenu du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie et du ministère de l'Enseignement supérieur témoignent d'une volonté collective forte de mieux valoriser le fruit de la recherche publique. Nous sommes dans la bonne direction.

Il nous apparaît pertinent de poursuivre et d'amplifier ces efforts afin d'accélérer le passage de la découverte vers l'usage et la commercialisation. Plusieurs leviers mériteraient d'être explorés : des mécanismes et incitatifs pour renforcer le réflexe de déclaration d'invention, de protection de la propriété intellectuelle et d'adoption de ces connaissances par l'industrie, tant pour les technologies que pour les sciences humaines et la culture. Ces efforts contribueraient à fluidifier le continuum allant de la recherche au développement, au transfert et à la commercialisation, et à multiplier les occasions pour les chercheurs, étudiants et entrepreneurs de faire émerger ensemble de nouvelles applications.

L'objectif n'est pas de transformer toute recherche en produit ni de réduire la valeur de la recherche fondamentale à une rentabilité économique. Il s'agit plutôt de préserver cette force exceptionnelle tout en augmentant notre capacité collective à la diffuser et à générer des retombées. Une plus grande adoption des connaissances par les organisations, davantage de startups issues de la recherche, une meilleure diffusion des innovations dans les services publics et une plus forte commercialisation des percées québécoises permettraient de mieux répondre à nos grands défis de société, de créer davantage de richesse collective et d'alimenter un cercle vertueux où les retombées contribuent à financer la recherche de demain. Dans un contexte où la recherche est sous pression dans plusieurs nations, le Québec est dans une position enviable. Il a l'occasion de devenir l'une des juridictions les plus habiles à faire circuler ses inventions et à les mettre au service du bien commun.



4.4

Développer et valoriser une culture d'innovation au sein de la fonction publique

L'État occupe une position privilégiée pour contribuer au développement d'une culture d'innovation au Québec : non seulement comme financeur, facilitateur et régulateur, mais aussi comme organisation qui peut elle-même innover dans ses façons de concevoir et de livrer les services publics. Les organisations publiques et parapubliques sont au cœur des grands défis de société, sinon en première ligne pour y répondre. L'innovation est non seulement pertinente pour elles, elle est essentielle à leur capacité de continuer à remplir leur mission dans un contexte de plus en plus exigeant.

Il nous semblerait pertinent d'explorer la possibilité de se doter d'une stratégie pour développer et valoriser une culture d'innovation au sein de la fonction publique. Cette stratégie pourrait notamment inclure des programmes de formation à l'innovation pour les gestionnaires publics et des mécanismes d'expérimentation à faible risque inspirés des meilleures pratiques internationales. Cela pourrait envoyer un signal fort à l'ensemble des organisations québécoises : l'innovation est accessible à toute organisation qui se donne les moyens de la pratiquer.

4.5 Développer une infrastructure locale d'innovation numérique

Bien que le Québec soit reconnu comme l'un des centres mondiaux de la recherche en intelligence artificielle, les données de la Grande Enquête montrent que nos entreprises sont parmi celles qui l'adoptent le moins au Canada. Sur le terrain, plusieurs participants aux ateliers PIVOT ont mentionné qu'une partie de l'explication pourrait être un enjeu d'infrastructure : les ressources de calcul, les serveurs et les données nécessaires pour développer, tester et valider des solutions numériques seraient souvent inaccessibles ou trop coûteuses pour les entreprises en démarrage et les PME qui voudraient s'en saisir.

Une piste de solution possible pourrait être le développement d'une infrastructure locale d'innovation numérique qui s'appuierait sur deux leviers distincts. Le premier concerne l'accès aux ressources de calcul : plusieurs participants ont exprimé le besoin de disposer d'une infrastructure de calcul accessible au Québec ou au Canada, qui permettrait aux entreprises innovantes de développer et de tester leurs solutions sans dépendre exclusivement de plateformes étrangères. Le second concerne l'accès aux données : des participants ont proposé l'idée de bases de données anonymisées accessibles via un intermédiaire neutre, qui permettraient aux entreprises de démontrer que leurs solutions fonctionnent dans un contexte réel permettant ainsi de passer à une commercialisation à grande échelle. Ce besoin est particulièrement aigu dans des industries comme la finance, où la gestion des risques, les exigences réglementaires et la nécessité d'auditabilité rendent l'accès aux données réelles à la fois indispensable pour valider une solution et extrêmement difficile à obtenir sans un cadre neutre et sécurisé.



Conclusion



Les 17 pistes de réflexion présentées dans ce document forment un ensemble complémentaire qui s'attaque aux causes profondes de ce que PIVOT a révélé : le Québec ne manque pas d'innovations, mais de conditions structurantes pour en capter pleinement la valeur. Ancrer l'innovation dans la réponse aux grands défis de société, développer la culture d'innovation, simplifier l'écosystème et réformer les incitatifs financiers sont quatre leviers interdépendants. Agir sur l'un sans agir sur les autres produira des effets limités. Agir sur les quatre ensembles, c'est créer les conditions d'un changement systémique profond.

Le contexte économique et géopolitique actuel crée une pression réelle sur nos entreprises et nos institutions, mais ouvre aussi une fenêtre d'opportunité. Les sociétés qui traversent les grandes turbulences avec le plus de résilience sont celles qui ont investi dans leur capacité d'innovation avant que la crise ne frappe.

Le Québec a encore le choix du moment où il agit.

Ce choix n'appartient pas au seul gouvernement. PIVOT 2026 a montré que l'engagement existe dans l'écosystème : 177 leaders ont pris publiquement des engagements concrets le 27 mars dernier. Les entreprises, les organisations de soutien, les universités et les institutions publiques sont prêtes à jouer leur rôle. En marge de ces engagements de la société civile, les présentes pistes de solutions s'adressent au gouvernement prenant acte que certains leviers ne peuvent être actionnés qu'à ce niveau. Mais leur succès dépendra de la capacité de l'ensemble des acteurs à avancer dans la même direction.

Nous savons que le Québec innove déjà. Nous disposons des talents, des institutions et de la créativité nécessaires pour figurer parmi les sociétés les plus innovantes au monde. Ce qu'il nous faut maintenant, c'est l'ambition d'agir à la hauteur de notre potentiel, pour nos entreprises, pour nos citoyens, et pour les générations qui hériteront des choix que nous faisons aujourd'hui.

