

Decembre 2025

# À la recherche d'innovation Défis, changements et la nécessité de réformes au sein de la R-D agroalimentaire

Un rapport *Ce que nous avons entendu*  
préparé à l'ICPA par Elisabeta Lika



*rapport Ce  
que nous  
avons  
entendu*



L'Institut canadien de politique agroalimentaire  
960, avenue Carling, édifice CEF 60  
Ottawa (Ontario) K1A 0C6  
[capi-icpa.ca](http://capi-icpa.ca)

La mission de L'Institut canadien de politique agroalimentaire est de diriger l'élaboration des politiques, de collaborer avec des partenaires et de promouvoir des solutions politiques dans le domaine de l'agriculture et de l'alimentation.



Ce rapport a été financé en partie par Agriculture et Agroalimentaire Canada dans le cadre du Programme Agri-compétitivité du Partenariat canadien pour une agriculture durable.

Les conclusions et l'analyse présentées dans ce rapport s'appuient sur les données d'un sondage national distribué par l'ICPA et sur les observations issues de l'atelier sur la recherche, l'innovation, les compétences et l'éducation dans le domaine agroalimentaire (AgRISE) organisé par l'ICPA, le Conseil des doyens de l'agriculture, de l'alimentation et de la médecine vétérinaire, la Fédération canadienne de l'agriculture et EMILI.

# La R&D agricole au Canada:

## Comprendre les défis, définir l'avenir

### Pourquoi est-ce important ?



Le système canadien de R&D agricole a été à l'origine de percées telles que la culture du canola, qui représente aujourd'hui 30 milliards de dollars, la croissance régulière du secteur laitier et des innovations dans le domaine des cultures pendant des décennies.

Les perturbations mondiales actuelles, le climat et les nouvelles technologies font que le modèle d'hier ne suffit plus pour répondre aux besoins de demain.

Il est essentiel de renforcer le système d'innovation agricole du Canada pour assurer la sécurité alimentaire et la compétitivité mondiale.

### Les preuves en un coup d'œil



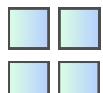
#### Baisse du financement

Baisse de 21 % depuis 1985



#### Vieillissement des infrastructures

Réduction de 95 % du financement en capital



#### Fragmentation

Efforts cloisonnés, absence de vision nationale



#### Déficit du secteur privé

Moins de 25 % de la R&D provient de sources privées



#### Risque lié aux talents

30 % de la main-d'œuvre prendra sa retraite d'ici 2030



#### Retard dans l'adoption

Seulement 54 % des régions rurales du Canada disposent d'un service Internet haute vitesse fiable

### Ce qui doit être fait en premier lieu



Il est essentiel de parvenir à une compréhension commune des défis à relever. Les solutions rapides et les initiatives isolées ne peuvent résoudre des problèmes profondément enracinés. Avant de trouver des solutions, il faut instaurer un dialogue honnête et inclusif à l'échelle du secteur.

### Voie à suivre



#### Considérez vos points forts comme des outils

Base de recherche, réputation et science au service de nouveaux objectifs



#### Donnez la priorité à la réflexion à long terme

Planifiez au-delà du prochain cycle de financement



#### Transformez les obstacles en opportunités

Modernisez, ne vous contentez pas de rafistoler



#### Inspirez-vous des exemples à suivre

Par exemple, la coordination nationale en Australie



#### Utilisez les cadres existants pour unifier l'action

Continuum d'innovation

### Perspectives d'avenir



Dans le cadre d'une initiative plus large, ce rapport jette les bases. Restez à l'écoute pour une analyse plus approfondie et des mesures politiques concrètes.

# Note de l'ICPA

Pour des questions complexes comme le R-D agricole, il faut de la confiance, un dialogue honnête et productif, et une vision globale qui dépasse les intérêts individuels pour réaliser de réels progrès. C'est pourquoi il est si utile de combiner les résultats d'enquêtes avec des discussions approfondies dans le cadre d'ateliers. Cela permet de poser des questions honnêtes, parfois difficiles, sur l'adéquation du système actuel au XXI<sup>e</sup> siècle et sur la manière de favoriser une vision à long terme qui transcende les intérêts individuels.

Cette approche permet de vérifier s'il existe un véritable consensus ou s'il s'agit simplement de conversations parallèles. Lorsque les parties prenantes se sentent invitées à remettre en question leurs hypothèses, à s'écouter mutuellement et à réfléchir à la fois aux besoins locaux et aux priorités plus larges, cela crée un meilleur point de départ pour des réformes à long terme que tout le monde est prêt à soutenir.

Ce rapport fait partie d'une initiative de l'ICPA qui explore l'avenir du système de R-D agricole du Canada, dans le but de favoriser un dialogue inclusif et fondé sur des données probantes au sujet des réformes potentielles. Ce rapport, ainsi que d'autres rapports, dialogues et communications, encouragent la réflexion sur le rôle que le système de R-D agricole doit jouer pour aider l'agriculture et l'agroalimentaire canadiens à réaliser leur plein potentiel.

Cette initiative plus large s'articule autour de quatre objectifs :

- Parvenir à un consensus sur les principaux défis et opportunités du système de R-D agroalimentaire canadien.
- Concevoir conjointement un nouveau cadre en réunissant les bailleurs de fonds, les exécutants et les utilisateurs afin de définir les priorités communes pour le XXI<sup>e</sup> siècle.
- Élaborer des recommandations concrètes pour orienter les changements de programmes et de politiques fondés sur des données probantes et les réalités du terrain.
- Évaluer les besoins futurs, y compris les outils et les processus nécessaires à l'apprentissage continu et à l'amélioration réelle.

## Points saillants

1. **Il existe un large consensus sur le fait que le système de R-D agricole est confronté à des défis majeurs.** Si les parties prenantes reconnaissent les points forts du système de R-D agricole, elles s'accordent également à dire qu'une réforme est nécessaire.
2. **Une meilleure harmonisation et un dialogue plus intense sur la voie à suivre peuvent accélérer les progrès.** L'innovation étant essentielle à la résilience, à la compétitivité et à la sécurité alimentaire à long terme du Canada, le fait de la considérer comme une priorité nationale commune et de clarifier la manière dont les différents acteurs contribuent à ce rôle aiderait le système à aller de l'avant avec plus de cohérence et d'élan.
3. **Retarder l'action risque de faire perdre du terrain.** Si les efforts visant à améliorer le système de R-D agricole stagnent, le secteur risque de perdre des investissements, des talents et des progrès, ce qui réduirait sa compétitivité, sa productivité et sa résilience à long terme.
4. **Le progrès nécessite des partenariats et du leadership.** Ni le secteur public ni le secteur privé ne peuvent mener à bien la réforme à eux seuls, mais les gouvernements jouent un rôle important en tant que bailleurs de fonds, exécutants et régulateurs, et ils joueront un rôle important dans la conduite du changement.
5. **De grands changements sont nécessaires, mais un petit changement vaut mieux qu'aucun changement.** Il n'est pas facile de parvenir à un consensus sur la réforme, mais le dialogue, l'engagement et les changements progressifs peuvent créer une dynamique en faveur d'une réforme plus significative.

# Table des matières

NOTE DE L'ICPA	4
POINTS SAILLANTS	4
TABLE DES MATIÈRES	5
CONTEXTE ET OBJECTIF	6
PERFORMANCE DU SYSTÈME ET VOLONTÉ DE CHANGEMENT	7
OBSTACLES COURANTS DANS LA R-D AGRICOLE	9
UNE VÉRITABLE COLLABORATION FAIT ENCORE DÉFAUT	11
COMMENT LE SECTEUR MESURE LE SUCCÈS	13
CE QUI FERA VRAIMENT LA DIFFÉRENCE	14
QUI DEVRAIT DIRIGER ET DÉFINIR L'ORIENTATION DE LA R-D AGRICOLE ?	16
CONCLUSION : ORIENTER LA PROCHAINE PHASE	17



## Contexte et objectif

Le système canadien de R-D agricole doit composer avec des budgets plus serrés et des attentes plus élevées. Avec la diminution progressive du financement fédéral pour la R-D agricole et les choix difficiles auxquels le gouvernement fédéral doit faire face parmi une longue liste de priorités, les questions sur « ce qui devrait être financé davantage » se sont transformées en questions sur « ce qui doit vraiment changer ». La plupart des nouvelles dépenses, si elles sont approuvées, seront progressives et viseront l'essentiel, à un moment où chaque partie du secteur public est tenu de justifier son impact.

Cette étape de l'initiative de R-D agricole s'appuie sur deux sources principales : une enquête nationale élaborée à l'ICPA et une table ronde ciblée sur la recherche, l'innovation, les compétences et l'éducation dans le domaine agroalimentaire (AgRISE). L'enquête de l'ICPA donne un aperçu quantitatif de la façon dont les différents acteurs du secteur perçoivent l'état actuel et les besoins futurs de la R-D agroalimentaire. L'atelier AgRISE, qui s'est tenu à Winnipeg en juillet 2025, a permis aux agriculteurs, aux représentants de l'industriel aux chercheurs et à d'autres acteurs de se réunir pour discuter des priorités du système et des compromis

à faire. AgRISE est un effort collaboratif visant à approfondir la compréhension au-delà des chiffres et à s'attaquer collectivement aux défis réels et aux solutions potentielles.

L'enquête a recueilli les réponses de 114 parties prenantes de l'ensemble du secteur, notamment des agriculteurs et des transformateurs, des chercheurs universitaires, des représentants du gouvernement et des représentants de l'industrie, avec une participation particulièrement forte des provinces des Prairies. La plupart des répondants ont déclaré connaître très bien ou assez bien le système d'innovation actuel, de sorte que les résultats<sup>1</sup> reflètent les opinions des personnes qui y participent déjà plutôt que celles du grand public.

Les commentaires provenant de ces deux sources soulignent des défis qui commencent bien avant l'attribution des fonds. La coordination est un goulot d'étranglement persistant, les programmes ont tendance à rechercher des résultats à court terme, les investissements dans les infrastructures sont limités et des questions se posent quant à l'efficacité avec laquelle les résultats de la recherche parviennent aux agriculteurs qui pourraient les appliquer.

**« La conversation doit aller au-delà du simple financement. Éteindre les petits incendies sans connaître la cause du problème. Identifier les problèmes et les défis, puis déterminer le financement et l'innovation. »**

*- Participant à l'atelier*

<sup>1</sup> Les résultats doivent être interprétés comme reflétant les points de vue des parties prenantes plutôt que comme une image statistiquement représentative de tous les acteurs du secteur agricole canadien.

Ces défis se présentent différemment selon la place qu'occupe chacun dans le continuum de l'innovation. Le système actuel semble offrir le plus de valeur à ceux qui disposent déjà d'un réseau solide, tels que les groupes de recherche établis, les grandes organisations de produits de base et les acteurs industriels de longue date qui connaissent bien les canaux de financement et ont établi des relations. Pour ces groupes, les programmes et les réseaux peuvent être exploités ou mis à profit avec succès, et certains considèrent que le système est globalement adapté à son objectif.

Cependant, ceux qui sont nouveaux dans le système, qui travaillent dans des domaines moins courants, qui se déplacent d'une région à l'autre ou qui n'ont pas de liens avec des organisations établies sont confrontés à des défis plus fréquents. Il s'agit notamment de naviguer dans des demandes de financement complexes, de mandats de programmes qui se chevauchent, de difficultés d'accès aux infrastructures et d'un manque de clarté sur la manière de faire refléter leurs priorités dans la prise de décision. Les discussions menées dans le cadre d'AgRISE ont mis en évidence qu'il ne s'agit

pas simplement d'une question d'expérience ou de persévérance : même les contributeurs actifs se retrouvent parfois à répéter leur travail, à passer à côté du transfert de connaissances ou à faire face à des écarts entre la recherche et l'adoption dans le monde réel. Beaucoup de ceux qui recherchent une réforme pratique sont motivés par ces inefficacités vécues et par le sentiment que la valeur et les opportunités ne sont pas largement partagées ou réparties de manière égale.

Cette variation au sein du secteur met en évidence pourquoi des solutions uniformes et descendantes ont peu de chances de réussir à elles seules. Les atouts dont bénéficient actuellement de nombreuses organisations peuvent être mis à profit, mais les réformes devront s'attaquer aux obstacles persistants et aux points de friction qui apparaissent de manière inégale, parfois en fonction du type d'organisation, de la région ou du stade d'innovation concerné. Les conclusions qui suivent se concentrent sur ce que les parties prenantes identifient comme essentiel pour un système plus efficace et sur la manière dont des progrès peuvent être réalisés dans le contexte actuel.

## Performance du système et volonté de changement

Le secteur agricole reconnaît à la fois sa riche histoire en matière d'innovation et les attentes élevées qui pèsent désormais sur son système de R-D. Le rapport précédent de l'ICPA, intitulé « À un tournant : la R-D agricole au Canada », a reconnu les réalisations importantes et les résultats de classe mondiale rendus possibles par le système d'innovation, de la productivité du canola et des produits laitiers aux nouvelles variétés de cultures, comme preuve de ce qu'un système bien aligné peut apporter. Cependant, la présente enquête et l'atelier

continuent de confirmer que des goulets d'étranglement persistants et des défis systémiques subsistent.

Trois répondants sur dix considèrent que le système d'innovation agroalimentaire du Canada est « légèrement plus faible » que ceux d'autres secteurs importants, et près d'un quart le jugent « beaucoup plus faible ». Moins d'un répondant sur cinq décrit le secteur comme « légèrement plus fort », et seule une petite proportion le juge « beaucoup plus fort ».

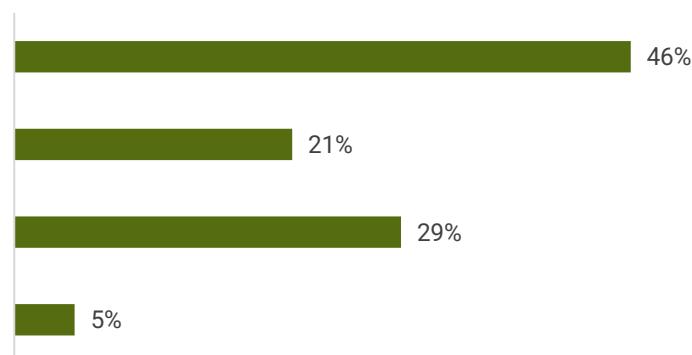
### Le système de R-D agricole devrait-il changer ?

Le système ne sera pas en mesure de produire les résultats escomptés et des changements structurels sont nécessaires.

Le système fonctionne, mais des ajustements mineurs aux politiques et aux programmes pourraient améliorer les résultats.

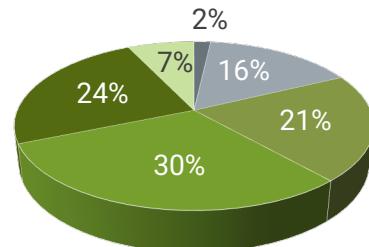
Le système fonctionne bien, mais nécessite davantage de financement public et privé.

Le système fonctionne bien, mais nécessite davantage de financement public



Comment percevez-vous le système d'innovation agricole du Canada par rapport aux systèmes d'innovation dans d'autres secteurs de l'économie ?

- Beaucoup plus solide que les autres secteurs
- Légèrement plus solide que les autres secteurs
- À peu près équivalent aux autres secteurs
- Légèrement plus faible que les autres secteurs
- Beaucoup plus faible que les autres secteurs
- Incertain / sans opinion

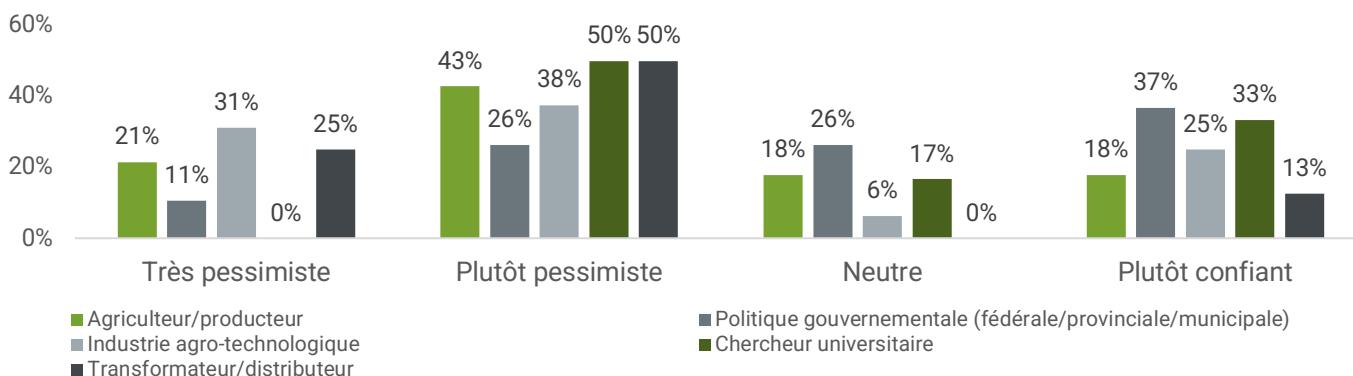


« Le pneu fuit, mais il n'est pas à plat. Pourtant, nous ne nous arrêtons pas pour changer le pneu [car nous continuons à tolérer un lent déclin plutôt que d'affronter la nécessité d'une réforme du système]. Nous ne voulons pas agir. »

- Participant à l'atelier

La confiance dans la capacité du système à produire des résultats significatifs sans réforme majeure est modeste dans l'ensemble, mais le désir de changement varie selon le rôle des parties prenantes. Ceux qui sont les plus impliqués dans la distribution sur le marché, tels que les agriculteurs, les transformateurs et les responsables des technologies agricoles, expriment le désir le plus fort de changement, en mettant l'accent sur des réformes concrètes et une adoption plus rapide. En revanche, de nombreux participants issus du monde universitaire et du gouvernement sont plus enclins à privilégier une progression régulière et la continuité plutôt qu'un changement radical.

Dans quelle mesure êtes-vous confiant dans la capacité du système à produire les résultats souhaités sans réforme majeure ? (par rôle)



Il ressort clairement de l'enquête et de la table ronde AgRISE que des modifications progressives des programmes ne permettront pas de résoudre les problèmes fondamentaux. La crédibilité et un meilleur retour sur investissement passeront par des solutions qui améliorent la gouvernance, la clarté et la rapidité de la réglementation, et surtout par de nouvelles approches en matière de vulgarisation et de mobilisation des connaissances qui relient les idées à leur application.

*Il est de plus en plus reconnu que le coût réel de l'inaction se traduit par une baisse de la compétitivité, un ralentissement de la productivité et des occasions manquées pour le secteur agroalimentaire canadien, ce qui a une incidence à la fois sur les résultats immédiats et sur la résilience à long terme.*

# Obstacles courants dans la R-D agricole

Comme le souligne [le rapport](#) de l'ICPA intitulé « À un tournant : la R-D agricole au Canada », malgré un consensus sur la nécessité d'un changement significatif, le secteur continue de se heurter à des obstacles persistants qui empêchent même les réformes bien soutenues de s'enraciner.

Bien que les discussions menées dans le cadre de l'enquête et de l'atelier aient porté principalement sur les défis liés aux étapes de la recherche et du développement, les participants ont systématiquement replacé leurs préoccupations dans le contexte plus large du système d'innovation

agricole. Cela reflète la prise de conscience que les obstacles rencontrés à n'importe quel stade du processus, de la recherche fondamentale à la commercialisation en passant par l'adoption par les agriculteurs, ont une incidence sur l'ensemble de la chaîne. Les retards dans l'obtention des autorisations réglementaires, par exemple, ne font pas seulement ralentir le lancement des produits, mais découragent également les investissements à un stade précoce. De même, la faiblesse des services de vulgarisation sape la valeur de la recherche en amont en empêchant son application pratique au niveau des exploitations agricoles.



Image adaptée de [Innovation, Sciences et Développement économique \(ISDE\)](#)

Les progrès réalisés dans le renforcement du système de R-D agricole sont considérés comme moins liés à la résolution de problèmes techniques qu'à l'élimination d'obstacles persistants ancrés dans la conception et la gouvernance du système.

« Nous ne sommes pas innovants. Nous ne sommes pas concentrés ; nous ne nous sommes pas suffisamment concentrés sur l'innovation au Canada. Nous n'avons pas créé de partenariats pour stimuler l'innovation. Les investissements publics sont limités. Nous sommes confrontés à un manque d'engagement. »

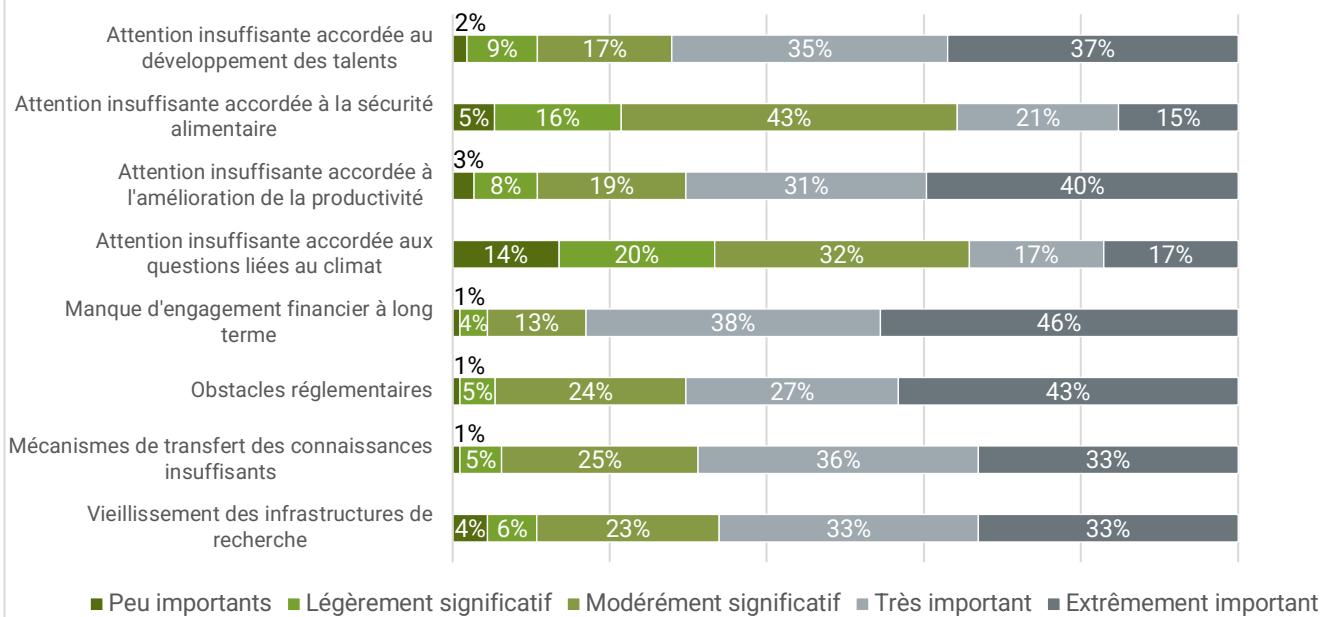
- Participant à l'atelier

L'enquête et l'atelier ont mis en évidence des points de friction similaires, notamment la duplication des programmes et des mandats politiques, la complexité réglementaire qui empêche la mise sur le marché ou l'expansion commerciale en temps opportun, l'imprévisibilité du financement à long terme et le manque de clarté quant à la répartition des rôles entre les acteurs fédéraux, provinciaux et industriels. Les solutions fragmentaires ou les ajustements qui ne permettent pas de déterminer qui est responsable de la suppression des obstacles,

en d'autres termes les solutions qui ne traitent que les symptômes, ont une endurance limitée.

Cela ne signifie pas que tous les programmes sont inefficaces. De nombreux participants ont cité des initiatives spécifiques qui fonctionnent bien en soi, mais ont fait valoir que même les programmes solides peuvent être freinés lorsqu'ils fonctionnent de manière isolée, poursuivent des objectifs similaires sans coordination ou ne sont pas évalués par rapport à d'autres pour déterminer leur contribution aux résultats à l'échelle du système.

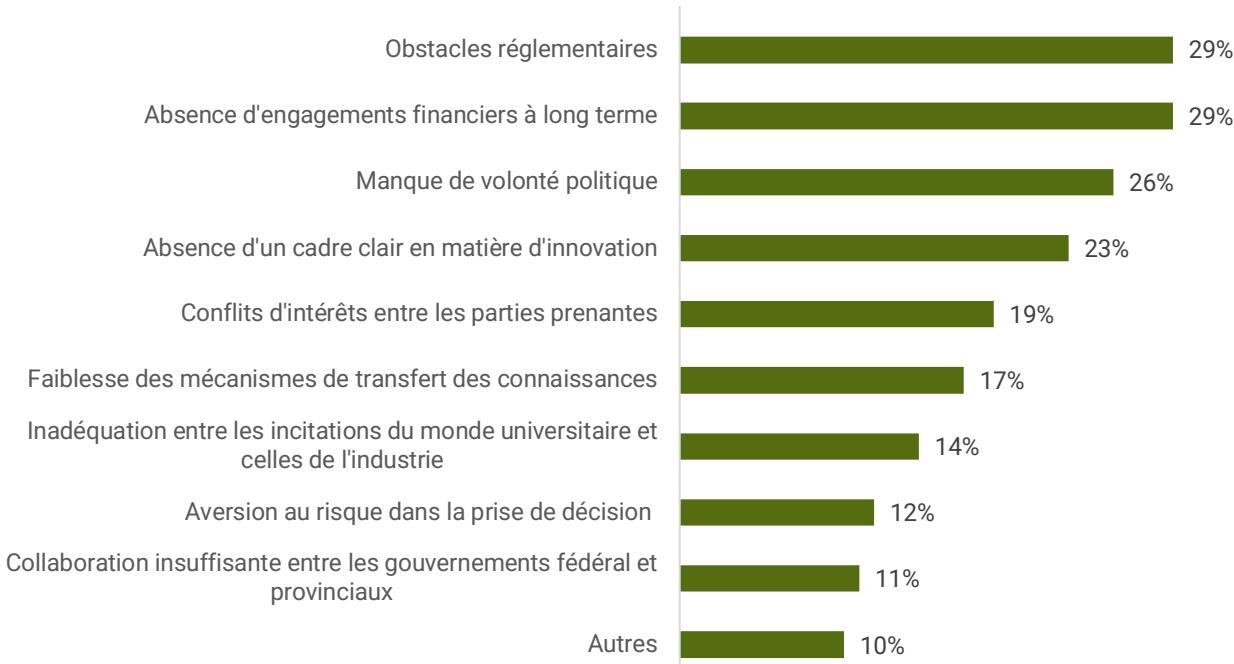
Dans quelle mesure considérez-vous que les défis suivants sont importants pour le système d'innovation agricole ?



■ Peu importants ■ Légèrement significatif ■ Modérément significatif ■ Très important ■ Extrêmement important

Les réponses à l'enquête permettent de mieux cerner ces obstacles. Les processus réglementaires et l'incertitude du financement à long terme sont deux préoccupations fréquentes, tandis qu'une partie importante du secteur souligne le manque de volonté politique et une stratégie d'innovation souvent ambiguë ou fragmentée. Parmi les autres préoccupations figurent un domaine caractérisé par des intérêts multiples et parfois concurrents, et un décalage, en particulier dans les régions dépourvues d'écoles agricoles solides, entre les milieux de la recherche universitaire et les besoins pratiques exprimés par les agriculteurs ou les partenaires industriels.

Quels sont les principaux obstacles à la réforme du système actuel ?



Ces discussions ont toutes en commun un appel à un examen complet et à un leadership décisif. Le secteur attend du gouvernement et de l'industrie qu'ils co-dirigent la rationalisation et la simplification des programmes, la clarification des responsabilités et la mise en place de mécanismes de suivi des

progrès. Les références faites lors de l'atelier à des initiatives telles que le Consortium de financement de l'agriculture montrent que des modèles ciblés et coordonnés, qu'ils soient nationaux ou inspirés de pays comme l'Australie, peuvent améliorer l'accès, l'alignement et la responsabilité.

*Une prise de tête précoce en matière de modernisation réglementaire, de responsabilité vis-à-vis des résultats et de transparence des structures de financement est considérée comme nécessaire pour attirer les investissements et aligner les acteurs du secteur autour de solutions concrètes. Sans cela, le secteur risque de se retrouver confronté aux mêmes problèmes à chaque cycle de planification.*

## Une véritable collaboration fait encore défaut

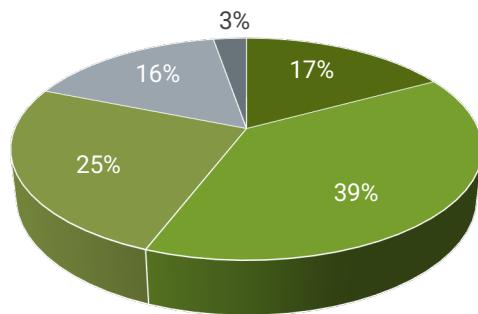
Bon nombre de ces obstacles découlent d'un problème plus profond : une véritable collaboration à l'échelle du secteur reste difficile à mettre en place, ce qui complique l'élaboration d'une réponse unifiée aux défis communs.

L'image qui se dégage de l'enquête et de l'atelier est celle d'un écosystème où la coordination est l'exception plutôt que la règle. La plupart des

collaborations restent locales, limitées à des partenaires familiers ou confinées à un secteur et à une région, plutôt que de servir de ponts entre les différents maillons de la chaîne de valeur. Au sein du gouvernement, du monde universitaire et des milieux d'affaires, les cloisonnements de longue date persistent, l'information, le financement et l'expertise circulant en parallèle plutôt que par des canaux ouverts et durables.

La structure du système actuel décourage activement la collaboration entre les parties prenantes.

- Tout à fait d'accord
- D'accord
- Neutre
- Pas d'accord
- Tout à fait en désaccord



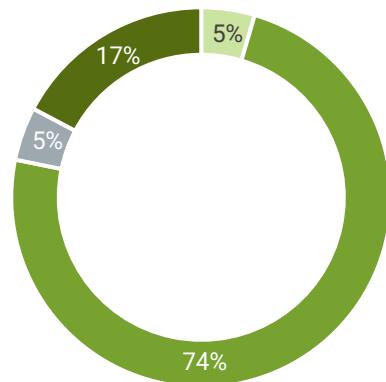
« Une fois qu'ils atteignent un certain niveau, les bureaucrates se font concurrence. L'ISED propose des programmes intéressants, mais ceux-ci sont axés sur des solutions individuelles plutôt que sur des solutions à l'échelle de l'industrie. La collaboration du côté du gouvernement doit refléter celle du secteur privé afin de [réunir les cloisonnements et les territoires]. »

- Participant à l'atelier

Les réponses au sondage mettent en évidence la nature et l'ampleur du défi. La description la plus courante du système est celle de « poches isolées », une minorité mentionnant des boucles de rétroaction régulières ou des structures de programmes linéaires.

## Quel modèle caractérise le mieux les flux de connaissances dans le système d'innovation agricole ?

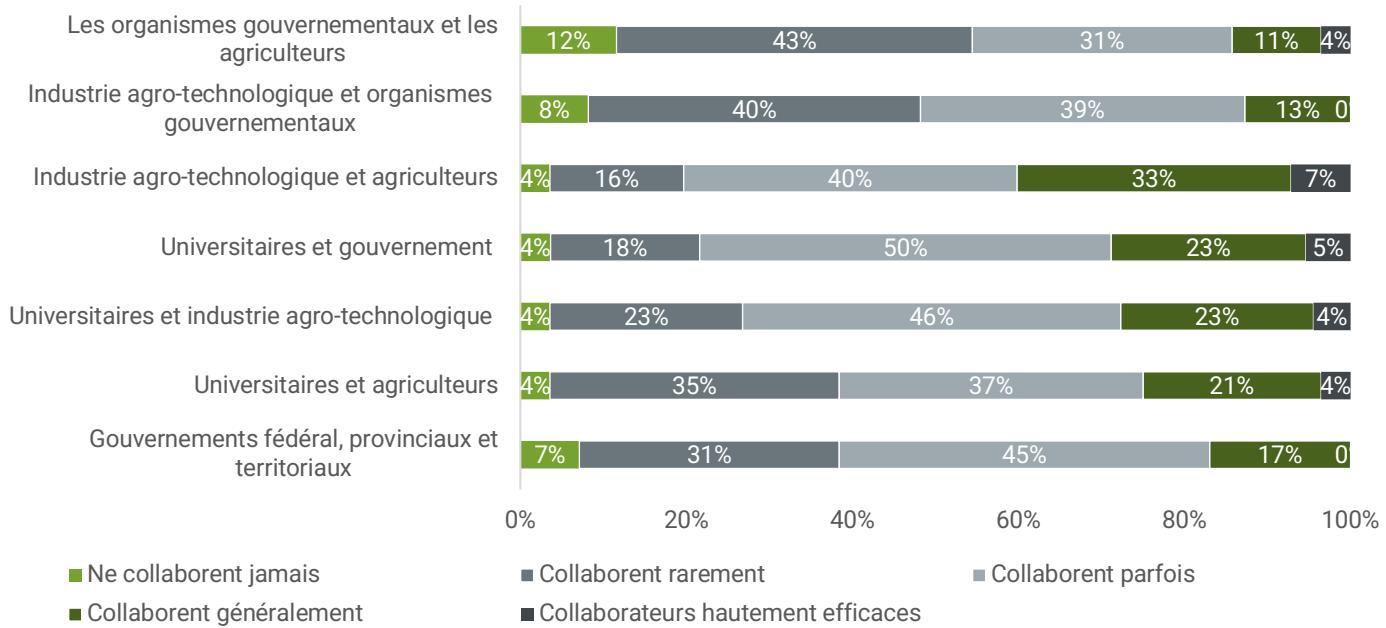
- Descendant (les connaissances proviennent des institutions fédérales/universités de recherche, puis sont diffusées vers d'autres acteurs)
- Poches d'innovation isolées (géographiques ou sectorielles) avec une communication croisée limitée
- Progression linéaire (de la recherche fondamentale à la science appliquée, puis à l'adoption commerciale)
- Boucles de rétroaction continues entre agriculteurs/chercheurs/industrie grâce à des plateformes partagées



Les expériences partagées lors de la table ronde AgRISE reflètent cette réalité. Les participants à l'atelier ont souligné la prolifération des programmes et des agences, qui se traduit parfois par des dizaines de fenêtres de financement qui se chevauchent, ce qui complique la recherche d'opportunités et renforce involontairement l'isolement. L'absence de plateformes numériques communes, de réseaux nationaux de vulgarisation et

d'intermédiaires opérationnels est citée comme l'une des raisons pour lesquelles le travail reste souvent cloisonné et pourquoi les leçons durement acquises dans une région ou un secteur ne sont pas largement diffusées. Comme l'ont fait remarquer les participants, la recherche d'un « guichet unique » clair pour l'innovation, qui serve de point d'entrée pour guider, connecter et soutenir à chaque étape, reste une frustration courante.

## Dans quelle mesure ces groupes travaillent-ils bien ensemble ?



« En Australie, il existe une seule fenêtre de financement. Ici, nous avons différentes organisations de financement. Il est impossible de s'y retrouver. C'est déraisonnable et peu rationnel du point de vue de l'innovation. Il n'y a pas de service de conciergerie haut de gamme. »

- Participant à l'atelier

Parallèlement, il est de plus en plus reconnu qu'il n'est pas efficace d'attendre que des partenariats organiques comblient ces lacunes. Au contraire, le secteur aurait tout à gagner à adopter une culture et une infrastructure qui soutiennent et récompensent explicitement la collaboration intersectorielle ciblée. Les participants à l'atelier ont systématiquement mis en avant des investissements plus intelligents

dans les infrastructures numériques, un échange délibéré d'idées et des services de vulgarisation nationaux crédibles comme sources d'amélioration qui ne dépendent pas simplement de budgets plus élevés, mais plutôt de la priorité accordée à la mobilisation des connaissances, au leadership opérationnel et aux plateformes qui relient l'innovation à son adoption dans la pratique.

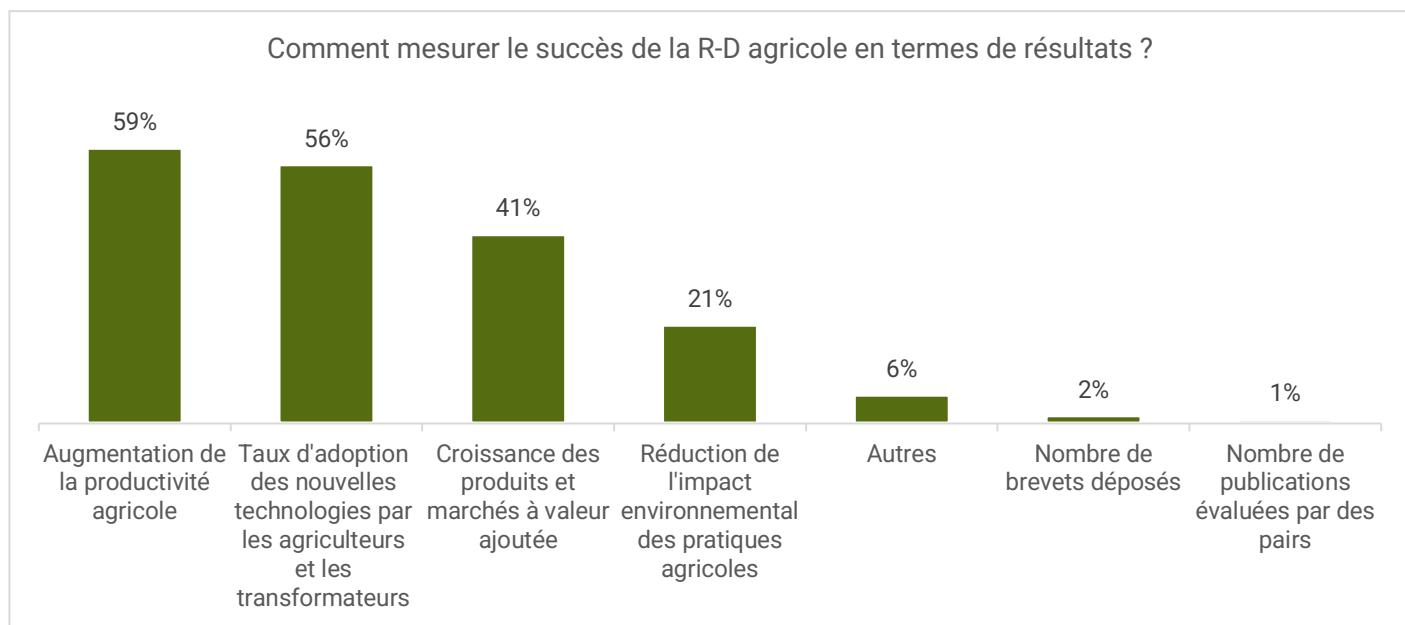
*Lorsque les partenariats sont conçus pour partager les risques, harmoniser l'apprentissage et accélérer l'adoption, et pas seulement pour tirer parti des avantages transactionnels, le secteur a les meilleures chances d'améliorer réellement ses performances, sa productivité et sa résilience.*

## Comment le secteur mesure le succès

Ces lacunes en matière de collaboration et de circulation des connaissances influencent également la manière dont le secteur conçoit le progrès et évalue si les choses s'améliorent réellement.

On observe une tendance manifeste chez les leaders du secteur à utiliser des résultats mesurables, plutôt que de se contenter de compter les activités ou les publications universitaires, pour suivre les progrès.

Les parties prenantes n'ont pas rejeté d'emblée les publications ou les brevets, en particulier pour la recherche préliminaire et fondamentale, mais elles ont constamment souligné que, à mesure que les travaux se rapprochent du marché et de l'utilisation à la ferme, des mesures telles que l'adoption, la productivité et la performance environnementale deviennent des indicateurs de réussite plus significatifs.



**« La commercialisation [est importante, mais] nous continuons à mesurer le succès en termes de brevets et d'articles. Nous ne nous soucions pas de l'adoption. Nous voulons la création d'emplois. »**

- Participant à l'atelier

**« Les agriculteurs recherchent un retour sur investissement, mais celui-ci est difficile à prouver. Il faut réduire les risques liés à certaines technologies et encourager [l'adoption] des technologies par le secteur privé. »**

*- Participant à l'atelier*

**« Le succès dépendra d'une vision nationale unifiée ou d'une stratégie canadienne pour l'innovation agroalimentaire similaire à celle qui existe en Australie, les progrès étant mesurés à l'aide d'indicateurs clairs en matière d'investissement et de R-D. »**

*- Participant à l'atelier*

*Les deux sources recommandent vivement l'utilisation d'indicateurs de performance pratiques et l'alignement stratégique des ressources comme éléments essentiels pour rendre le système d'innovation crédible, adaptatif et axé sur les résultats.*

## Ce qui fera vraiment la différence

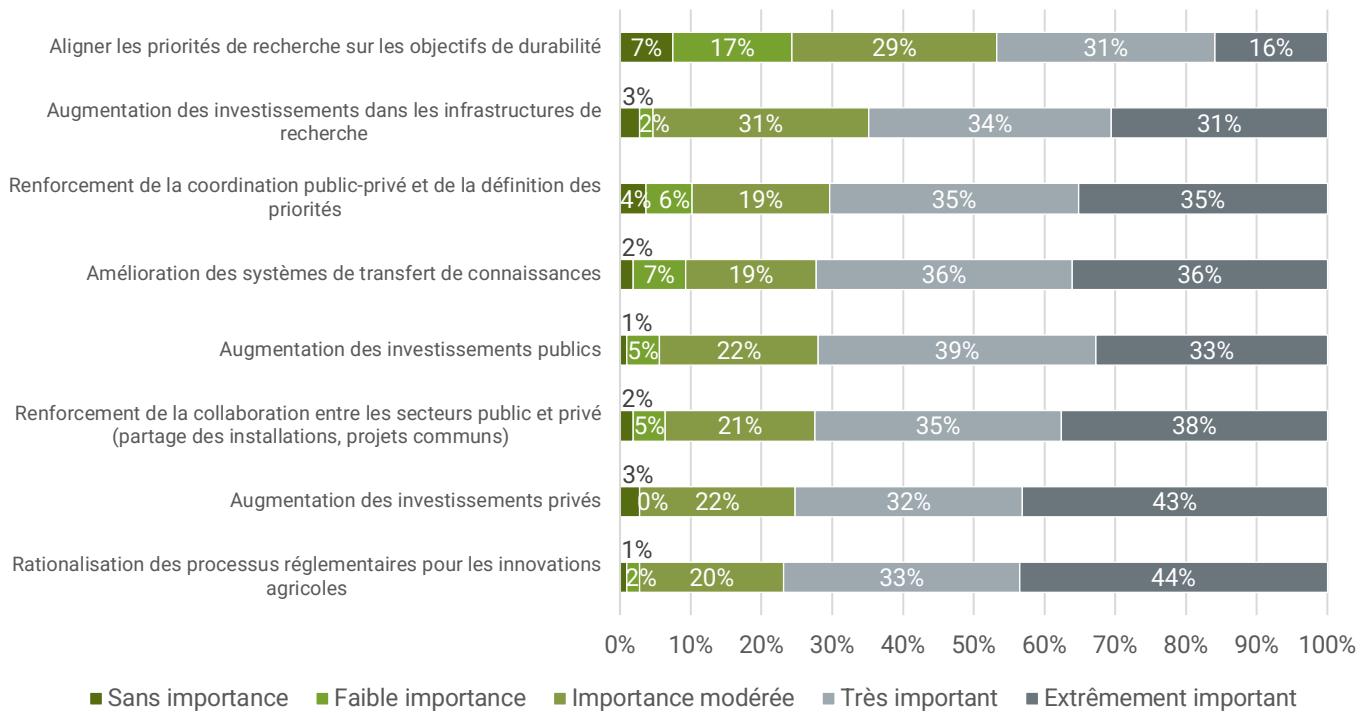
Les attentes s'orientant désormais vers des résultats concrets sur le terrain, la discussion se concentre sur les mesures pratiques qui permettraient de surmonter les obstacles habituels.

Bien qu'il y ait une grande prudence quant à la nécessité de ne pas faire de promesses excessives ou de ne pas rechercher une transformation « du jour au lendemain », les parties prenantes s'accordent à dire que les progrès réels proviennent de l'exploitation optimale de ce dont le secteur dispose déjà et de la concentration sur les leviers les plus importants.

L'enquête et l'atelier ont tous deux mis en évidence plusieurs mesures pratiques susceptibles de faire la

différence. La suppression des obstacles réglementaires et la création de meilleures voies pour les investissements privés sont considérées comme essentielles pour que la recherche ait un impact réel. Le partage des installations et des partenariats afin que les organisations ne dupliquent pas les coûts ou les efforts est un autre facteur prometteur. Le renforcement des systèmes de partage des connaissances, notamment par une utilisation accrue des outils numériques et de vulgarisation et un meilleur soutien aux compétences et aux talents nécessaires pour les utiliser, est considéré comme particulièrement important, mais uniquement s'il s'accompagne de priorités plus claires et d'une meilleure coordination entre les groupes.

Dans quelle mesure considérez-vous que les facteurs suivants sont importants pour surmonter les obstacles au changement ?



« Le Canada est peu enclin à prendre des risques [dans sa culture de l'innovation et son approche du financement]. Il y a un manque de vulgarisation dans le domaine des cultures, bien qu'elle existe dans le secteur laitier. [Nous avons besoin de mécanismes qui soutiennent l'innovation à long terme et à haut risque plutôt que les rendements à court terme. »

- Participant à l'atelier

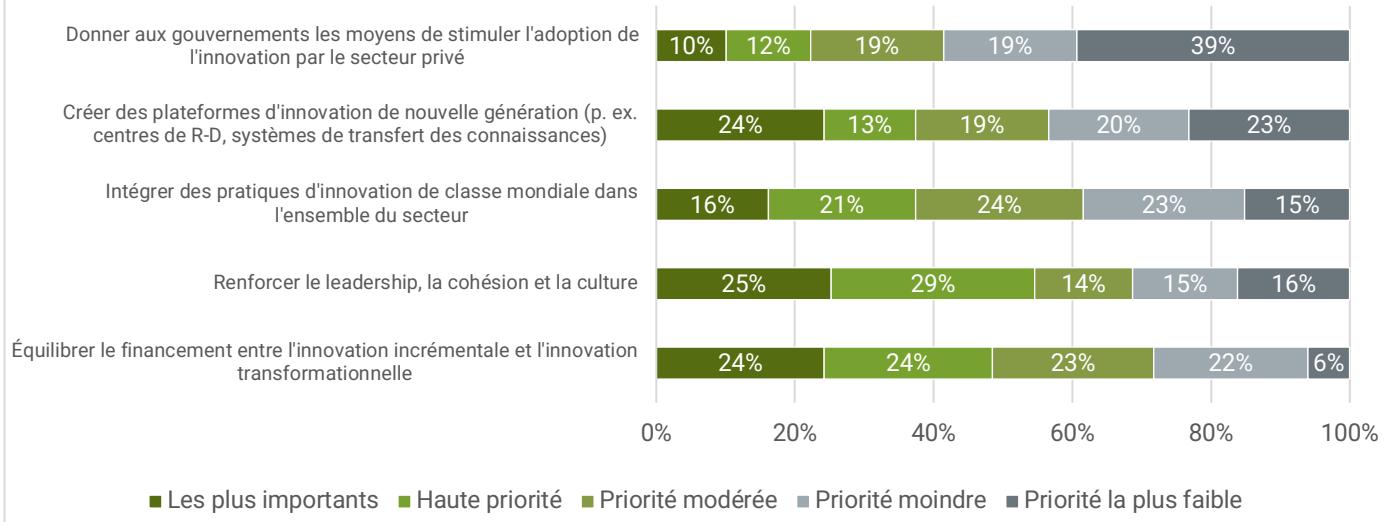
Un message est clairement ressorti : les meilleurs résultats sont obtenus lorsque les aides gouvernementales visent à créer des espaces et des plateformes où les entreprises, les chercheurs et les producteurs peuvent unir leurs forces, avant même que les produits n'arrivent sur le marché. L'expérience de l'Australie, où le gouvernement aide à établir des partenariats « préconcurrençtifs » entre les acteurs du secteur, est un modèle dont il convient de s'inspirer, tout comme d'autres

exemples internationaux où des structures de financement et de gouvernance coordonnées ont contribué à transformer les atouts de la recherche en gains tangibles en termes de productivité et de résilience. Les parties prenantes canadiennes souhaitent que le gouvernement joue un rôle de catalyseur et facilite la collaboration entre le secteur privé et d'autres acteurs dès le début, la gestion des risques partagés et l'alignement sur ce qui fonctionne pour l'ensemble du secteur.

« La situation actuelle est une crise, et le gouvernement doit donc s'impliquer. Cependant, pour communiquer efficacement sur cette crise, il faut mettre en avant les solutions, ainsi que les réussites canadiennes existantes. Le programme d'innovation agricole devrait être axé sur un engagement renouvelé en faveur de la collaboration et de la coordination tout au long du continuum de l'innovation, car l'innovation n'est pas une progression strictement linéaire. »

- Participant à l'atelier

Selon vous, quels sont les piliers de la réforme les plus importants pour améliorer le système d'innovation agricole du Canada?



*Un changement durable ne viendra pas de la recherche de nouveaux fonds, mais de l'alignement des institutions et des ressources sur les résultats qui comptent le plus pour la compétitivité et la résilience du secteur canadien. Le soutien public devrait viser à renforcer et à mobiliser l'innovation du secteur privé plutôt qu'à se substituer à celle-ci.*

## Qui devrait diriger et définir l'orientation de la R-D agricole ?

Pour que les mesures prises se traduisent par une véritable dynamique, il faut également un leadership clair et savoir qui est responsable de quoi à chaque étape. Les participants ont souligné que l'un des problèmes du système actuel est le manque de clarté quant à leurs mandats respectifs, en particulier en ce qui concerne la définition des priorités, le financement et la réalisation des recherches, ainsi que la responsabilité de la vulgarisation et de l'adoption.

Les perspectives en matière de gouvernance et de supervision du système de R-D agricole se précisent, grâce à une compréhension commune du fait qu'aucune institution ou secteur ne peut à lui seul définir efficacement l'orientation à suivre. La plupart des parties prenantes affirment que la gouvernance et la supervision doivent être partagées, disciplinées et transparentes. Elles souhaitent la création d'un « organisme de coordination » ou d'un conseil national qui combine les perspectives de l'industrie, du monde universitaire et de la vulgarisation, avec une responsabilité claire intégrée. L'idée de « tables rondes sur les produits de base » et d'un cadre

adaptatif adapté aux besoins du secteur ou de la région est souvent revenue au cours de l'atelier.

Les résultats de l'enquête le confirment : 60 % des personnes interrogées soutiennent une approche collaborative et multipartite en matière de leadership. Les participants à l'atelier ont attiré l'attention sur les modèles sectoriels qui ont fait leurs preuves à l'étranger et ont recommandé de réduire l'importance accordée aux structures descendantes au profit de cadres pouvant s'étendre par produit et par région. Beaucoup ont souligné la nécessité de moderniser la présence des services de vulgarisation et ont déclaré que ni les universités ni le secteur privé ne peuvent combler seuls cette lacune. Une répartition claire et partagée des rôles entre les gouvernements fédéral et provinciaux, les partenaires industriels et les établissements d'enseignement supérieur a été jugée essentielle pour utiliser les fonds limités de manière plus stratégique et renforcer les capacités d'enseignement et de recherche qui sous-tendent la R-D agricole à long terme.

« Il est extrêmement important de définir nos partenariats. Quels sont les avantages ? Le gouvernement ne peut pas être présent partout ou dans tous les domaines du continuum. Les universités disposent de personnel et peuvent recruter. Où le gouvernement est-il le mieux placé pour apporter son soutien ? Il ne peut pas être partout. Qui doit diriger ? Les partenariats doivent être solides. »

- Participant à l'atelier

Les participants ont jugé les structures les plus prometteuses comme étant celles qui fixent des attentes et des priorités nationales, tout en laissant la possibilité à ceux qui sont les plus proches de la mise en œuvre d'élaborer des approches spécifiques aux produits et aux régions.

Qui devrait prendre l'initiative de définir les priorités de recherche pour le système d'innovation agricole ?



*Un point récurrent était qu'un bon leadership ne repose pas sur la centralisation, mais sur la clarification des mandats, la mise en place de processus crédibles pour examiner les résultats et en tirer des enseignements, et la révision des priorités à mesure que de nouveaux besoins et de nouvelles opportunités apparaissent.*

## Conclusion : orienter la prochaine phase

Bien que les opinions divergent parfois ou hésitent dans le secteur, les données accumulées provenant de multiples sources, telles que les analyses d'experts, les enquêtes et les tables rondes sur le leadership, montrent clairement que les problèmes du système de R-D agricole canadien ne peuvent plus être considérés comme une simple question d'opinion. Elles soulignent toutes la fragmentation, le sous-investissement et la lenteur de l'adaptation comme des défis structurels qui érodent la compétitivité alors même que le rythme de l'innovation et du commerce mondiaux s'accélère.

Dans l'environnement mondial dynamique d'aujourd'hui, où les pays concurrents agissent rapidement pour harmoniser leurs investissements, rationaliser leur réglementation et accélérer la mise en œuvre des nouvelles idées, passer du laboratoire au terrain, prétendre que le statu quo est « suffisant » ne fait que creuser davantage l'écart pour le Canada. Ne pas accepter ces réalités ou passer un temps précieux à décider si les preuves sont convaincantes va à l'encontre des exigences du moment, qui se caractérise en fait par l'urgence et non par le confort, et où l'incrémentalisme ne permettra pas de suivre le rythme des demandes du marché ou des ambitions politiques à l'étranger.

**« Les gens veulent éviter de faire un choix, mais ne pas faire de choix est un choix. Le consensus détruit la motivation... Il y a tellement de voix différentes que cela rend les choses difficiles. On peut perdre son élan. »**

*- Participant à l'atelier*

Ce que le secteur, par la voix des experts et des parties prenantes, réclame de plus en plus, c'est une volonté d'aller au-delà de la description des problèmes et de s'orienter vers une responsabilité partagée pour trouver des solutions concrètes. La valeur du leadership du secteur public dans ce domaine ne devrait pas être de dicter des solutions,

mais de faciliter les conversations qui peuvent clarifier les priorités, définir les attentes en matière de collaboration et maintenir l'élan sur les leviers jugés importants : un retour d'information plus ouvert et plus rapide, une clarification des responsabilités de chaque partie du pipeline et une meilleure extension.

---

*La leçon à tirer de cette phase de l'initiative est que les coûts de l'attente sont désormais plus importants que les risques liés à l'action. La fenêtre d'opportunité pour « peut-être un jour » s'est refermée ; la suite dépendra du choix de passer de la preuve à l'action.*

---