



TECHNOLOGIES DU DÉVELOPPEMENT
DURABLE DU CANADA

SOMMAIRE DU PLAN DIRECTEUR DE TDDC POUR 2019/2020

Ce fichier n'est pas entièrement conforme à toutes les directives applicables pour les documents numériques accessibles. Pour l'expérience la plus accessible, [veuillez remplir le formulaire de contact](#).

TABLE DES MATIÈRES

À propos de Technologies du développement durable Canada	1
Notre responsabilité devant le Parlement	1
Notre mission	1
Ce qui nous distingue des autres	2
Nos objectifs organisationnels et nos réalisations pour 2018-2019	2
Notre avenir	6
Une cible de trois ans	6
Nos fonds	7
Nos objectifs organisationnels pour 2019-2020	9
ANNEXES	12
A Stratégie d'investissement.....	12
B Risques et atténuation des risques.....	14
C Stratégie de gestion du rendement.....	17

À propos de Technologies du développement durable Canada

Technologies du développement durable Canada (TDDC) a été créée par le gouvernement du Canada afin de repérer et de soutenir les entreprises canadiennes qui ont le potentiel de devenir des chefs de file mondiaux dans le développement de nouvelles technologies environnementales.

TDDC est une fondation fédérale indépendante qui finance les entreprises susceptibles de transformer la prospérité économique et environnementale du Canada. En soutenant et en défendant les entrepreneurs canadiens – par l’octroi d’un financement, l’apport de connaissances et la création de liens au sein de l’écosystème – elle joue un rôle déterminant dans l’actuel marché mondial hyperconcurrentiel des technologies propres. Grâce à son approche pancanadienne, menée en partenariat avec les meilleurs parmi ses pairs et les spécialistes, elle est une référence mondiale pour les programmes d’innovation dans le domaine du développement durable.

TDDC est un programme phare et le financement qu’elle a fourni à des entrepreneurs canadiens a été créateur d’emploi, de croissance et de prospérité à long terme pour le Canada. C’est une organisation qui génère de grands effets, sans gaspiller ses ressources. Depuis sa création, elle a investi plus d’un milliard de dollars dans plus de 300 entreprises, créant ainsi 11 000 emplois. D’après les estimations, « ses » entreprises ont permis de réduire de 13,8 mégatonnes par an les émissions de gaz à effet de serre.¹ TDDC a concentré ses efforts sur les petites et moyennes entreprises, consciente que c’est là qu’elle peut produire les effets les plus importants. Son financement donne aux entreprises le coup de pouce essentiel dont elles ont besoin pour faire franchir à leurs projets les étapes difficiles du développement précommercial et de la démonstration.

Notre responsabilité devant le Parlement

TDDC est responsable devant le Parlement du Canada par l’intermédiaire du ministre de l’Innovation, des Sciences et du Développement économique.

Sa gouvernance est assurée par un conseil d’administration indépendant constitué de chefs de file issus du secteur privé et du secteur sans but lucratif de tout le Canada. La surveillance exercée par le conseil d’administration comprend les responsabilités à l’égard de la gestion des questions financières, des orientations stratégiques, des investissements du portefeuille et des activités de TDDC. La liste des membres actuels du conseil d’administration est disponible à l’adresse www.sdtc.ca/fr.

Notre mission

À TDDC, notre mission consiste à repérer et financer les entreprises canadiennes qui procèdent au développement et à la démonstration de nouvelles technologies ayant le potentiel de transformer la prospérité économique et environnementale du Canada. Par notre soutien financier et notre financement, nous aidons ces entreprises à accélérer leurs efforts pour devenir des chefs de file mondiaux dans leur domaine.

Afin d’accomplir cette mission, nous tâcherons de faire ce qui suit en 2019-2020 :

- financer le développement et la démonstration de nouvelles technologies du développement durable;
- favoriser la création de collaborations innovantes entre différents secteurs;
- faciliter le déploiement de nouvelles technologies du développement durable dans les principaux secteurs environnementaux et économiques du Canada.

En 2019-2020, nous ambitionnons d’améliorer nettement notre stratégie d’investissement et notre stratégie en matière de propriété intellectuelle et de données. Nous occupons aussi une position idéale pour tirer parti de notre réseau d’entrepreneurs pancanadiens grâce à notre stratégie de partenariats.

¹Cette réduction correspond à une valeur à un instant précis. Les technologies dans lesquelles TDDC investit présentent des avantages qui s’échelonnent sur plusieurs années et qui s’accroissent avec le temps.

Ce qui nous distingue des autres

Le gouvernement du Canada a créé TDDC de manière à ce que celle-ci soit différente des autres programmes. De ce fait, TDDC possède une série d'attributs opérationnels qui lui permettent d'offrir une valeur que d'autres programmes n'ont pas.

1. Une approche centrée sur le client²

Certes, au sens strict, nous finançons des projets, mais nous préférons considérer que nous finançons des entreprises qui cherchent à faire des choses extraordinaires. De ce fait, nous passons beaucoup de temps à apprendre à connaître les personnes qui jouent un rôle essentiel dans la réussite de ces entreprises – les entrepreneurs, les financiers, les décideurs politiques – et à réfléchir à ce que nous pouvons faire pour contribuer à leur réussite collective.

2. Des processus rigoureux et innovants

TDDC est reconnue³ pour les processus rigoureux qu'elle a mis en place pour gérer l'argent des contribuables, ainsi que pour son leadership dans l'évaluation des résultats environnementaux.⁴ Notre objectif est de chercher constamment des pratiques exemplaires qui nous permettront de conserver ce leadership.

3. Un seul axe de travail et une expertise reconnue

À TDDC, nous ne faisons qu'une seule chose : soutenir les entreprises canadiennes ayant le potentiel de devenir des chefs de file mondiaux et des champions internationaux dans le développement des technologies propres. Nos partenaires des gouvernements des paliers fédéral et provincial s'appuient souvent sur notre diligence raisonnable et notre expertise pour prendre leurs décisions. Nous possédons aussi un modèle unique et indépendant de gouvernance.⁵

Nos objectifs organisationnels et nos réalisations pour 2018-2019

Afin d'aider les entreprises canadiennes à être concurrentielles, TDDC a transformé ses activités de manière à suivre le rythme du monde des entreprises. Nous mettons tout en œuvre pour fournir aux entreprises le soutien dont elles ont besoin, quand elles en ont besoin. Notre approche repose sur la simplicité, la sobriété et l'extensibilité. Ces trois dernières années, le raccourcissement des délais pour nos prises de décisions a permis d'augmenter de 40 % nos investissements et nos décaissements.

Grâce à nos employés disséminés dans tout le Canada, nous avons réalisé des investissements qui ont touché tous les secteurs clés de l'économie canadienne, notamment l'agriculture, l'exploitation minière, les transports, la construction, l'exploitation pétrolière et gazière et la gestion des déchets. Les entreprises innovantes que nous soutenons modifient la manière de faire des affaires, en utilisant la puissance des mégadonnées, de l'informatique à haute performance, des capteurs et de l'Internet des objets dans l'industrie, des matériaux de pointe et de toute une palette d'autres technologies émergentes. Ce faisant, elles ouvrent la voie à une croissance durable, en réduisant l'empreinte environnementale tout en générant des retombées économiques positives. Par exemple, plusieurs entreprises soutenues par TDDC développent des pratiques dans l'agriculture de précision, contribuant à stimuler le rendement des cultures tout en réduisant la consommation d'énergie, d'eau et de produits chimiques.

² Examen horizontal de plus de 90 programmes d'innovation en entreprise et de technologies propres du gouvernement du Canada mené par le Secrétariat du Conseil du Trésor (2017).

³ Rapport de la commissaire à l'environnement et au développement durable au Parlement (automne 2017).

⁴ Ibid.

⁵ Rapport de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation : Innovation, Sciences et Développement économique Canada, mars 2018. [https://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/vwapj/h_03866_01-FRA.pdf/\\$file/h_03866_01-FRA.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/vwapj/h_03866_01-FRA.pdf/$file/h_03866_01-FRA.pdf)

Le tableau ci-dessous contient un résumé des progrès vers l'atteinte des objectifs à court et moyen termes établis dans notre plan directeur pour 2018-2019.

OBJECTIFS ORGANISATIONNELS	PROGRÈS
<p>Efficiencia de la gestión operativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dépenses administratives de TDDC représentant 11 % des fonds alloués annuellement, contre 29 % en moyenne pour tous les autres programmes fédéraux d'innovation⁶ ✓ Amélioration et simplification de la demande et des processus ✓ Révision de l'approche utilisée pour le traitement des biens d'équipement des bénéficiaires du programme, à l'avantage de ceux-ci ✓ Lancement d'un processus annuel d'analyse rétrospective afin d'intégrer les leçons apprises des projets ayant réussi ou échoué ✓ Augmentation de l'enveloppe financière afin d'améliorer la transition vers d'autres programmes du gouvernement du Canada, de la Banque de développement du Canada (BDC) et d'Exportation et développement Canada (EDC) ✓ Focalisation sur une stratégie régionale et établissement de partenariats provinciaux ✓ Mise à l'essai de nouvelles méthodes de collecte des données ✓ Élaboration de stratégies régionales reposant sur les capacités et les besoins locaux ✓ Mise en œuvre d'une approche de gestion des approbations et des décaissements fondée sur les risques, ce qui a rendu les pratiques plus efficaces et efficaces et réduit le fardeau administratif
<p>Approbations (prévisions jusqu'au 31 mars 2019)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projets approuvés pour un montant total de 147 M\$ ✓ 35 à 40 projets approuvés ✓ Simplification du processus de demande de financement, qui dure environ cinq mois de la soumission à l'approbation ✓ Augmentation de l'enveloppe financière afin de mieux soutenir les entreprises passant à l'échelle supérieure

⁶ Examen horizontal de plus de 90 programmes d'innovation en entreprise et de technologies propres du gouvernement du Canada mené par le Secrétariat du Conseil du Trésor (2017). <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/organisation/rapports/inventaire-programmes-innovation-entreprise-technologies-propres-gouvernement-federal.html>

OBJECTIFS ORGANISATIONNELS	PROGRÈS
<p>Décaissements au titre des projets (prévisions jusqu'au 31 mars 2019)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 92 M\$ de décaissements au titre des projets ✓ 146 projets en cours ✓ 36 projets ayant pris fin durant l'exercice ✓ Réduction des délais de 7 % pour le traitement des demandes de paiement et de 13 % pour la conclusion d'un contrat ✓ Modification du contrat afin de soutenir la stratégie nationale en matière de propriété intellectuelle
<p>Centre de connaissances pour le secteur</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ajout d'une capacité interne d'analyse financière et économique ✓ Partenariat stratégique avec Statistique Canada ✓ Sommet du leadership, avec la participation de plus de 70 chefs de direction ✓ Sommet du leadership axé sur le soutien de la stratégie d'investissement et de la stratégie en matière de propriété intellectuelle et de données ✓ Examen des relations entre les bénéficiaires d'un financement et les partenaires sur le plan de la propriété intellectuelle ✓ Élaboration de projets pilotes avec des ministères clés ✓ Organisation d'ateliers dans tout le pays sur les stratégies en matière de propriété intellectuelle pour les petites et moyennes entreprises, en partenariat avec Innovation, Sciences et Développement économique Canada et avec l'Office de la propriété intellectuelle du Canada

OBJECTIFS ORGANISATIONNELS	PROGRÈS
<p>Approche « Équipe Canada »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="649 184 1510 388">✓ Examen de 186 demandes de financement déposées dans le cadre d'appels du gouvernement fédéral, pour un montant total de plus d'un milliard de dollars, parmi lesquelles 72 étaient susceptibles de satisfaire aux critères d'admissibilité de TDDC et ont été intégrées dans le processus à des fins d'examen supplémentaire <li data-bbox="649 430 1510 535">✓ Durant l'année civile 2018, allocation de plus de 133 M\$ par la BDC et par EDC pour aider des entreprises financées par TDDC à passer à l'échelle supérieure <li data-bbox="649 577 1510 640">✓ Soutien aux processus du Conseil canadien des normes pour établir des normes pour les technologies propres <li data-bbox="649 682 1510 808">✓ Soutien à une étude de Pêches et Océans Canada sur les technologies de remplacement pour l'aquaculture, y compris les technologies de confinement en milieu terrestre et en milieu marin <li data-bbox="649 850 1510 955">✓ Plus de 35 M\$ de financement complémentaire attribués par les provinces de la Colombie-Britannique, de l'Alberta, de l'Ontario et du Québec (prévisions jusqu'à la fin de l'exercice) <li data-bbox="649 997 1510 1123">✓ Soutien sous forme d'affectation d'employés au Carrefour de la croissance propre, un point de contact pangouvernemental pour les technologies propres qui a récemment été créé par le gouvernement du Canada

Notre avenir

Ces dix dernières années, le monde a connu une accélération générale de la croissance propre et de la perturbation numérique dans tous les secteurs. Cette accélération a débouché sur la création d'importantes réserves de financement, souvent administrées par les États, qui favorisent leurs entités nationales, mais ciblent les marchés mondiaux. Elle a aussi créé des objectifs et des règles contradictoires pour les pays qui tentent de se conformer tant aux exigences découlant des engagements internationaux en matière d'environnement et de climat qu'à celles du libre-échange.⁷

En tête des États qui passent de « la lutte contre le changement climatique » à « la domination de la nouvelle économie » se trouvent la Chine et les États-Unis. Ces deux nations ont chacune bâti des industries sophistiquées de technologies propres en adoptant une approche volontaire et systématique qui commence par le subventionnement de la recherche et du développement. Elles veillent en parallèle à ce que leurs entreprises détiennent leurs droits de propriété intellectuelle, ce qui est une condition préalable pour commercialiser leurs technologies et les faire passer à l'échelle supérieure, ainsi que pour avoir la liberté d'agir dans le monde entier. Le succès de ces cadres public-privé, ainsi que la volonté de les protéger à l'aide de barrières commerciales directes, sont indéniables, notamment dans le domaine de l'énergie solaire, où plusieurs entreprises financées par TDDC ont subi les conséquences de ce conflit commercial.

Parallèlement, les répercussions des données, de l'apprentissage machine et de l'intelligence artificielle jouent un rôle de plus en plus grand. L'an dernier, le Bureau du commerce des États-Unis a indiqué que le volume des flux de données avait augmenté de 1 200 % ces dix dernières années. À TDDC, nous avons constaté une hausse significative des demandes et des approbations concernant le financement de projets de technologies propres axées sur les données.

Les économies de l'innovation qui réussissent ont de nombreuses leçons à enseigner au Canada. Nos entrepreneurs et nos responsables des politiques publiques travaillent dur pour mieux comprendre le paysage concurrentiel que rencontrent les entreprises de technologies propres quand elles passent à l'échelle supérieure dans une économie fondée sur le savoir et les données, et pour concevoir des solutions pragmatiques qui fonctionnent pour le Canada.

Passage à l'échelle supérieure, propriété intellectuelle et données, tels étaient les thèmes de nos trois premiers sommets du leadership en technologies propres, et nous sommes fiers d'avoir été à l'avant-garde des discussions à ce propos. Pour 2019, nous projetons de mieux catalyser et exploiter les possibilités pangouvernementales afin de soutenir le passage à l'échelle supérieure des meilleures entreprises canadiennes de technologies propres dans cet environnement mondial concurrentiel.

Une cible de trois ans

TDDC a considérablement modifié sa stratégie d'investissement, sa stratégie en matière de propriété intellectuelle et de données, et sa stratégie de partenariats. Les résultats obtenus, résumés dans la section de ce document consacrée à nos réalisations pour 2018-2019, sont excellents.

Stratégie d'investissement

La nouvelle stratégie d'investissement de TDDC repose sur une connaissance approfondie de la manière dont l'investissement dans des projets technologiques soutient la croissance d'entreprises canadiennes qui développent et cultivent continuellement un solide écosystème de technologies environnementales. Le but est de maximiser la valeur économique et environnementale, avec un niveau modéré de risque.

⁷ Les éléments liés au commerce sont très présents dans les contributions sur le climat de l'Accord de Paris, puisqu'environ 45 % de l'ensemble de ces contributions mentionnent explicitement des mesures commerciales ou liées au commerce.

Cette stratégie s'appuie aussi sur le fait que TDDC a pour mandat de cultiver une masse critique de projets en démarrage, tout en permettant à une masse critique de projets de passer à l'échelle supérieure pour arriver à l'étape de la commercialisation.

TDDC évolue pour générer des avantages pour les Canadiens. Notre stratégie d'investissement a débouché sur de meilleurs mécanismes d'établissement de rapports et de conclusion de contrats afin de créer des incitations plus fortes pour maintenir la propriété intellectuelle au Canada. Nous expérimentons de nouveaux modèles opérationnels qui tirent profit de la propriété intellectuelle et des données pour aider les entreprises à passer à l'échelle supérieure.

Les besoins de démarrage ou de passage à l'échelle supérieure concernent des projets divers et variés, mais qui ont trois choses en commun :

- l'idée d'une technologie environnementale transformatrice qui peut servir de base pour créer une entreprise, transformer un secteur, ou les deux;
- un groupe de chefs de file au sein d'un conseil d'administration et d'une équipe de gestion qui ont le potentiel de faire passer une idée au niveau suivant, que ce soit sur le plan du développement technologique ou sur celui du cycle commercial;
- une stratégie en matière de propriété intellectuelle et de données qui a le potentiel de générer des actifs corporels et incorporels concurrentiels à l'échelle mondiale.

Certes, au sens strict, TDDC finance des projets, mais nous savons que ce sont des entreprises qui commercialiseront les technologies. Nous savons aussi que les entreprises en démarrage et celles qui passent à l'échelle supérieure sont très différentes les unes des autres en ce qui concerne leur possibilité et leur capacité à traiter avec nous.

Stratégie en matière de propriété intellectuelle et de données

Dans son ambitieuse stratégie en matière de propriété intellectuelle, de concert avec Innovation, Sciences et Développement économique Canada, TDDC cherchera des solutions lui permettant d'exercer les droits de propriété intellectuelle au nom du gouvernement du Canada. Par exemple, elle mettra à l'essai un collectif de brevets qu'elle dirigera. En outre, elle aidera les entreprises qui expérimenteront les fiducies et les collectifs de données.

Stratégie de partenariats

Le quatrième sommet du leadership de TDDC portera sur la mise en œuvre d'une collaboration pangouvernementale visant à appuyer sa stratégie d'investissement et sa stratégie en matière de propriété intellectuelle et de données. TDDC continuera de renforcer ses partenariats régionaux grâce à la deuxième année de mise en œuvre de sa stratégie régionale différenciée.

Notre avenir

2019-2020 sera la deuxième année de mise en œuvre de la cible de trois ans pour l'approbation des projets en vertu de l'Entente de financement huit, qui concerne les 400 M\$ alloués à TDDC dans le Budget de 2017.

Nos fonds

Au 31 mars 2018, TDDC avait approuvé l'attribution de plus de 1 G\$ à 363 projets, principalement dans le cadre de son Fonds de technologies du DD. Chaque projet financé par TDDC a le potentiel de générer d'importantes retombées environnementales et économiques pour les Canadiens. Plus de 85 % de ces projets ont au moins deux retombées environnementales.

Fonds de technologies du DD

Le Fonds de technologies du DD a été conçu pour financer le développement et la démonstration précommerciale de technologies ayant le potentiel de générer des retombées économiques et environnementales importantes, particulièrement des projets de plus d'un million de dollars.

Dans le passé, à quelques exceptions près, TDDC n'a jamais alloué de somme inférieure à 500 000 \$ et, plus récemment, à 1 M\$, étant donné que son processus exige des demandeurs de financement un haut degré de sophistication de l'entreprise et de la direction. D'après une analyse interne, dans l'écosystème, il existe une demande pour des subventions moins élevées. Pareilles subventions permettront, par exemple, à de jeunes entrepreneurs de traiter avec nous, en particulier ceux qui démarrent leur entreprise quelques années après les études postsecondaires. Au cours de l'année à venir, TDDC prendra des mesures afin de mettre en œuvre des processus pour les subventions inférieures à 1 M\$.

Actuellement, nous nous concentrons sur le changement climatique, la pureté de l'air et la propreté de l'eau et des sols. En 2019-2020, nous allons étendre notre approche concernant les résultats environnementaux. Le développement durable ne se limite pas seulement à la technologie.

Nos objectifs organisationnels pour 2019-2020

Nos objectifs organisationnels pour 2019-2020 consistent à consolider nos réussites de 2018-2019.

Des activités à court et moyen termes seront mises en œuvre en 2019-2020. Elles s'accompagneront de plans détaillés de nos départements Investissements, Rendement et Partenariats, qui ont été préparés dans le cadre de la planification annuelle du rendement et des activités de TDDC. Les progrès seront surveillés par la haute direction grâce à un rapport mensuel sur les activités et à un rapport trimestriel sur les résultats. Dans le cadre de ses réunions ordinaires, le conseil d'administration exercera une surveillance et vérifiera les progrès réalisés afin de veiller à l'atteinte des buts et des objectifs de TDDC.

Le Sommet annuel du leadership en technologies propres de TDDC, organisé en mai, est un événement majeur dans la planification des activités de TDDC. Il rassemble des membres du conseil d'administration et du Conseil des membres de TDDC, des hauts responsables gouvernementaux ainsi que des représentants d'entreprises de notre portefeuille. L'événement constitue l'occasion de présenter les progrès accomplis vers l'atteinte des buts de l'année précédente ainsi que les défis restants, tout en communiquant et peaufinant les activités prévues pour le reste de l'année.

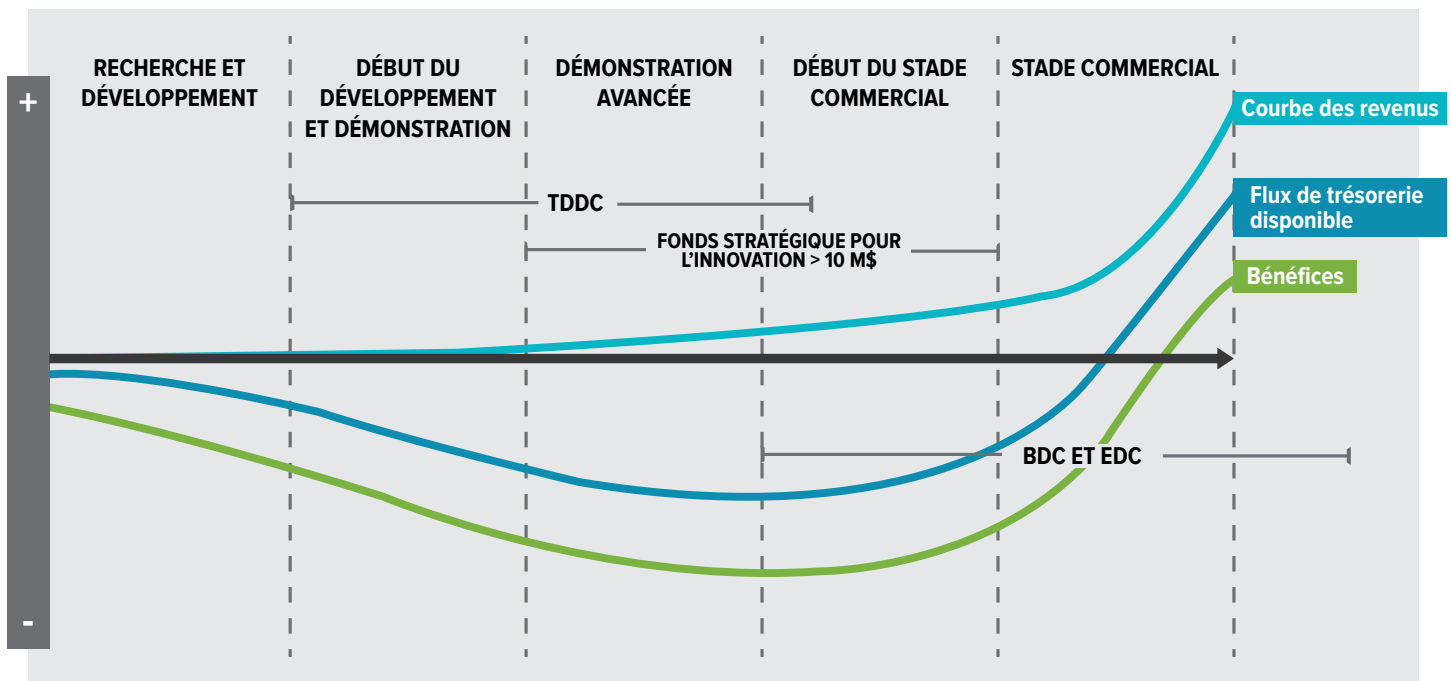
OBJECTIF ORGANISATIONNEL	FAITS MARQUANTS ET RÉSULTATS ATTENDUS
Stratégie d'investissement	<ul style="list-style-type: none">✓ Montant cible de 135 - 150 M\$ pour les projets approuvés (cohérent par rapport à la demande de 2018-2019)✓ Montant cible de 120,7 M\$ pour les décaissements (hausse de 31 % par rapport à 2018-2019)Adaptation à l'état de préparation des demandeurs de financement, notamment création de stratégies pour les projets aux premiers stades de développement; déploiement d'une nouvelle approche pour les projets de passage à l'échelle supérieure✓✓ Achèvement de la mise en œuvre d'une approche de gestion axée sur les risques pour les approbations et les décaissements✓ Approfondissement des connaissances spécialisées en commercialisation✓ Mise en œuvre de la soumission de rapports à l'égard des entreprises et du portefeuille au conseil d'administration✓ Élargissement de l'approche à l'égard de l'évaluation et de la surveillance des résultats environnementaux

OBJECTIF ORGANISATIONNEL	FAITS MARQUANTS ET RÉSULTATS ATTENDUS
<p>Stratégie en matière de propriété intellectuelle et de données</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De concert avec Innovation, Sciences et Développement économique Canada, recherche de solutions pour exercer les droits de propriété intellectuelle au nom du gouvernement du Canada, par exemple, la mise à l'essai d'un collectif de brevets dirigé par TDDC ✓ Soutien à des entreprises qui expérimentent les fiduciaires et les collectifs de données; surveillance des approches ✓ De concert avec Innovation, Sciences et Développement économique Canada et avec d'autres chefs de file du gouvernement du Canada dans le domaine des données, étude sur le développement d'une bibliothèque de données sur les technologies propres qui servira de plateforme pour l'entrepreneuriat ✓ Affectation d'un pourcentage des fonds de projets à l'élaboration et à l'application d'une stratégie en matière de propriété intellectuelle et de données, et élaboration d'une approche pour suivre et soutenir les entreprises à mesure qu'elles progressent ✓ Création d'une plateforme commune de données permettant de s'assurer que tout le monde accède aux mêmes renseignements et de collecter les données qui nous aideront à prendre de meilleures décisions d'investissement, pour de meilleurs résultats
<p>Stratégie de partenariats</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sommet du leadership axé sur la mise en œuvre d'une collaboration pangouvernementale afin d'appuyer la stratégie d'investissement et la stratégie en matière de propriété intellectuelle et de données ✓ Deuxième année de déploiement de la stratégie régionale différenciée ✓ Réalisation de projets pilotes précis avec des ministères clés dans les domaines des sciences de la terre, de l'alimentation, de l'industrie primaire et des collectivités ✓ Deuxième année de collaboration avec le Carrefour de la croissance propre, Exportation et développement Canada, la Banque de développement du Canada, l'Office de la propriété intellectuelle du Canada et Statistique Canada ✓ Stratégie de commercialisation

OBJECTIF ORGANISATIONNEL	FAITS MARQUANTS ET RÉSULTATS ATTENDUS
<p>Stratégie des talents</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="649 178 1477 283">✓ Poursuite de l'approche « À TDDC, nous ne sommes qu'un »; cibles communes; pas de cloisonnement; modèle de leadership décentralisé <li data-bbox="649 325 1477 430">✓ Rétention et recrutement des personnes ayant les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs et mettre en œuvre les stratégies de TDDC <li data-bbox="649 462 1477 504">✓ Approche pancanadienne de recrutement et d'embauche

ANNEXE A | STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT

TDDC sait que les entreprises en démarrage et celles qui passent à l'échelle supérieure sont différentes les unes des autres en ce qui concerne leur potentiel et leur capacité à traiter avec nous. Le graphique ci-dessous présente le cycle de vie type d'une entreprise.



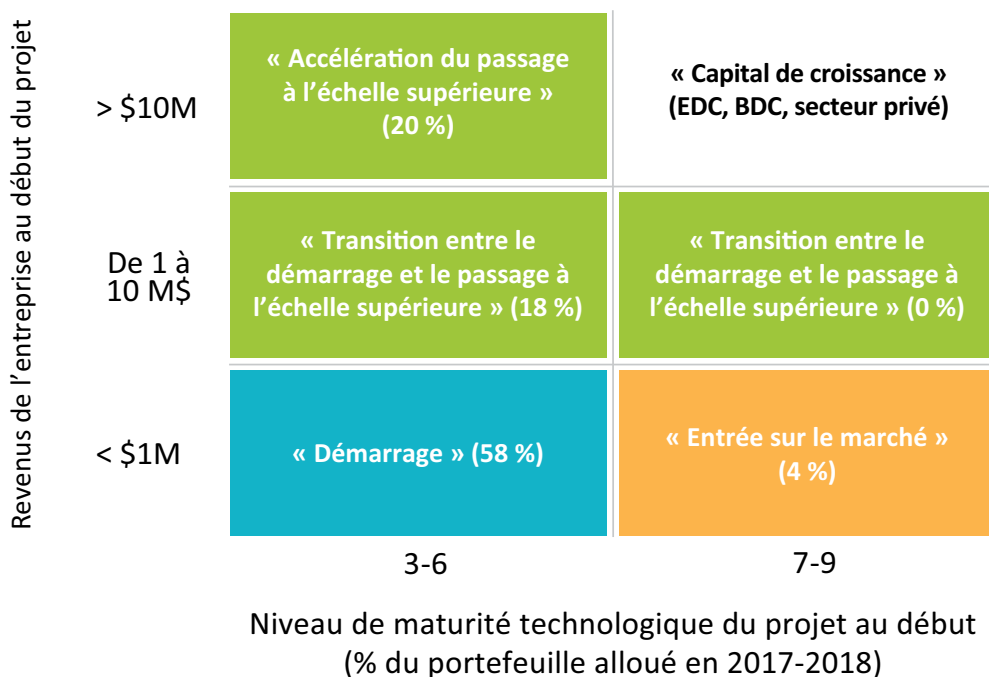
Dans le passé, TDDC concentrait ses investissements sur des projets en début de développement et en démonstration dans le but d'offrir un marche-pied aux entreprises pour réaliser leur première vente ou générer leurs premiers revenus. Nous avons adapté notre approche à mesure que nous avons appris à connaître les entreprises avec lesquelles nous travaillons. Ces entreprises avaient besoin de plus de soutien sur une plus longue période. Malgré une croissance de leurs revenus, leurs flux de trésorerie disponibles tendaient à passer du positif au négatif, si, par exemple, elles réinvestissaient cet argent dans leur croissance, leur développement, le développement d'un produit, etc. Ainsi, elles terminaient la phase du « début de développement et de démonstration » en n'ayant pas fait assez de progrès pour passer à un financement provenant entièrement du secteur privé ou à des ventes significatives.

TDDC a modifié sa stratégie d'investissement pour se concentrer tant sur le démarrage que sur le passage à l'échelle supérieure, et permettre à un seul fonds d'accompagner les entreprises dans leur passage à l'échelle supérieure. TDDC, EDC et la BDC ont collaboré afin de réduire le fossé entre leurs organisations, TDDC « élargissant son champ d'action » pour soutenir les entreprises jusqu'aux premières étapes de la commercialisation, créant ainsi une imbrication avec les instruments d'EDC et de la BDC. Cet élargissement a amélioré le continuum de financement.

Le tableau ci-dessous montre la segmentation des investissements de TDDC en 2017 et 2018.

- La zone « bleue » (niveau de maturité technologique de 3 à 6 au départ, entreprises ne générant pas de revenus) représente l'investissement traditionnel de TDDC dans des entreprises en démarrage proposant des technologies précommerciales.
- La zone « orange » (niveau de maturité technologique de 7 à 9 au départ, entreprises ne générant pas de revenus) représente l'investissement dans des projets nécessitant une validation supplémentaire avant leur lancement sur le marché ou, si de fortes dépenses en immobilisations sont requises, dans des projets devant être développés plus en profondeur pour devenir plus attractifs sur le plan financier. À ce point, les entreprises se trouvent en transition entre le « démarrage » et le « passage à l'échelle supérieure ». Le but des investissements de TDDC est de leur fournir l'aide finale dont elles ont besoin pour entrer sur le marché.
- La zone « verte » (entreprises générant des revenus) représente l'investissement dans des entreprises en transition ou qui sont déjà en train de passer à l'échelle supérieure. Par exemple, l'investissement de TDDC peut servir au développement d'un produit alors qu'un premier produit a déjà été commercialisé. Bien qu'une technologie puisse se trouver en début de développement, l'entreprise elle-même peut se trouver à un stade plus avancé de son cycle de vie. Le but de l'investissement de TDDC est d'accélérer le passage à l'échelle supérieure.

À l'avenir, TDDC continuera de s'intéresser aux entreprises en démarrage et à celles passant à l'échelle supérieure, et elle adaptera sa stratégie d'investissement au stade du cycle de vie des entreprises.



- Investissement traditionnel de TDDC dans les entreprises en démarrage proposant une technologie précommerciales.
- Investissement dans le développement d'un produit tandis qu'un premier produit ou un produit existant est déjà commercialisé.
- Investissement dans des projets nécessitant une validation supplémentaire avant leur lancement sur le marché (démonstration avancée) ou devant être développés plus en profondeur pour devenir attractifs sur le plan financier.

ANNEXE B | RISQUES ET ATTÉNUATION DES RISQUES

Cette section porte sur les risques opérationnels qui relèvent du contrôle de TDDC et sur les stratégies mises en place afin d'atténuer ces risques jusqu'à un niveau acceptable. Outre les risques opérationnels, TDDC sait que les facteurs externes de marché influent sur la réussite des entreprises qu'elle finance. Afin d'aider les entreprises à développer des technologies prêtes pour la commercialisation, TDDC veille à ce que son modèle de mise en œuvre des programmes ait un impact et soit centré sur la fourniture du soutien dont les entreprises ont besoin pour réussir la commercialisation de leur technologie.

Les cinq catégories de risques opérationnels sont les suivantes :

1. Rendement
2. Gestion des finances
3. Sécurité de l'information
4. Réputation
5. Ressources humaines

RISQUE – RENDEMENT

Description du risque

Les processus de demande de financement et de conclusion des contrats sont considérés comme onéreux et longs, ce qui pourrait dissuader les demandeurs de haut niveau de soumettre une demande de financement.

Mesures d'atténuation

- Continuer d'améliorer le processus collaboratif d'inscription continue de TDDC et de simplifier le processus d'approbation.
- Continuer de nouer des partenariats avec des organisations ayant un mandat similaire au sien afin de faciliter l'accès des entreprises à un financement, par exemple, grâce à un système de guichet unique pour la présentation des demandes, à des contrats conjoints et au partage de la diligence raisonnable.
- Mener auprès des demandeurs potentiels des initiatives continues de sensibilisation et d'éducation sur les critères d'admissibilité et d'évaluation.
- Améliorer le processus de diligence raisonnable pour s'assurer que les demandeurs sont prêts à signer le contrat et à lancer leur projet.
- Utiliser des processus de gestion des demandes de financement et des projets fondés sur les risques dans lesquels la nature et l'étendue des activités sont adaptées aux risques de chaque projet, afin de rendre les pratiques plus efficaces et efficaces et de réduire globalement le fardeau administratif pour TDDC et les bénéficiaires.

Description du risque

Les vacances et les nouvelles nominations au conseil d'administration limitent la capacité de celui-ci à assurer une gouvernance et une surveillance efficaces.

Mesures d'atténuation

- Utiliser un processus solide de nomination des membres du Conseil des membres et du conseil d'administration, soutenu par un professionnel du recrutement et un comité de recrutement et par l'élaboration d'un tableau de compétences et la tenue d'une liste de candidats potentiels afin d'assurer une prise de fonctions rapide.
- Veiller à ce que les membres du conseil d'administration sachent qu'ils pourraient avoir à exercer leurs fonctions jusqu'à la nomination de leur remplaçant ou jusqu'au renouvellement de leur mandat.
- Utiliser un solide programme d'orientation et de formation des nouveaux membres du conseil d'administration.

RISQUE – GESTION DES FINANCES

Description du risque Le financement des bénéficiaires est détourné.

Mesures d'atténuation

- Utiliser le processus d'évaluation et de gestion des risques en place afin d'identifier les principaux risques des projets à l'étape de la diligence raisonnable. Les stratégies d'atténuation seront de nouveau évaluées à chaque point de décision clé tout au long du projet.
- Exiger que les bénéficiaires fournissent un rapport d'étape et un rapport financier avant les décaissements de chaque étape.
- Effectuer, selon le niveau de risque, des visites régulières sur les sites de projet afin d'évaluer leur évolution.

Description du risque Les dépenses de fonctionnement ou les décaissements au titre des projets dépassent ou s'écartent énormément des montants prévus dans l'entente de financement.

Mesures d'atténuation

- Utiliser des données à jour sur les tendances du projet lors de la prévision des flux de trésorerie.
- Veiller à ce que les gestionnaires des projets et les bénéficiaires entretiennent d'étroites relations de travail afin d'obtenir les prévisions les plus exactes et les plus récentes possible.
- Veiller à ce que le responsable des finances exerce une surveillance continue du budget et en rende compte mensuellement à l'équipe de direction.
- Tenir les gestionnaires responsables de la gestion efficace des budgets alloués, en fixant des objectifs annuels de rendement.

RISQUE – SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

Description du risque Les systèmes et les pratiques liés aux technologies de l'information ne protègent pas adéquatement les renseignements exclusifs ou confidentiels.

Mesures d'atténuation

- Utiliser les programmes mis en place pour sensibiliser tous les employés de TDDC à l'importance des pratiques concernant la sécurité des données et aux incidences du partage des données.
- Appliquer le code de conduite et les politiques en matière de technologies de l'information pour contribuer à protéger la confidentialité des renseignements et à empêcher les violations de données.
- Organiser régulièrement des évaluations tierces de la sécurité et des tests de pénétration, et vérifier la certitude de contrôle afin de s'assurer que les contrôles adéquats sont en place.

Description du risque La gérance des renseignements et des dossiers est inadéquate.

Mesures d'atténuation

- Établir un programme approprié de gestion des dossiers.
- Fournir une formation sur les nouvelles procédures et les nouveaux processus de gestion des dossiers.
- Poursuivre la consolidation des données disponibles en veillant à ce que leur gouvernance, leur gérance et leur maintenance soient appropriées.
- Surveiller et améliorer continuellement les processus de gestion de l'information et d'accès à l'information.

RISQUE – RÉPUTATION

Description du risque	Les activités de TDDC, notamment les décisions d’approbation des projets, ne sont pas perçues comme équitables et transparentes par les parties prenantes.
Mesures d’atténuation	<ul style="list-style-type: none">• Documenter et communiquer les processus opérationnels normalisés.• Utiliser la documentation formelle et normalisée sur la prise de décisions pour chaque étape du processus de demande de financement.• Poursuivre les efforts de transparence auprès des parties prenantes en prenant des décisions selon l’approche de TDDC centrée sur le client.

RISQUE – RESSOURCES HUMAINES

Description du risque	Les compétences, les capacités et les habiletés du personnel de TDDC seront insuffisantes pour permettre à celle-ci de remplir son mandat de base et mener de nouvelles initiatives.
Mesures d’atténuation	<ul style="list-style-type: none">• Proposer des rémunérations et des avantages sociaux concurrentiels afin de recruter du personnel hautement qualifié.• Offrir plus de flexibilité concernant le lieu de travail.• Entretenir une culture ouverte et transparente de partage des renseignements avec tout le personnel.• Évaluer les compétences requises pour les nouvelles initiatives et prendre des mesures pour combler les lacunes décelées.• Renforcer la gestion des risques et la culture axée sur les données.• Veiller à la mise en place de plans de développement organisationnel et de perfectionnement individuel, notamment pour la gestion des talents.

ANNEXE C | STRATÉGIE DE GESTION DU RENDEMENT

Les stratégies de surveillance du rendement de TDDC consistent à faire ce qui suit :

- remettre au ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique un rapport annuel reposant sur les indicateurs fixés par le gouvernement du Canada et sur les exigences de l'entente de financement en vigueur;
- remettre au ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique un rapport trimestriel sur les flux de trésorerie;
- remettre à la haute direction de TDDC un rapport mensuel sur les activités et un rapport trimestriel sur les résultats;
- rendre compte régulièrement au conseil d'administration de TDDC conformément aux obligations fiduciaires et aux obligations en matière de surveillance et de gouvernance.

En résumé, les exigences concernant les rapports que TDDC doit remettre au gouvernement du Canada par l'intermédiaire du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique peuvent être classées dans les quatre grandes catégories suivantes :

- les demandes de financement;
- la gestion et la surveillance des projets;
- les activités visant à soutenir le lancement de technologies prêtes à la commercialisation;
- les résultats — les retombées environnementales et économiques générées par l'adoption des technologies soutenues.

Vous trouverez des renseignements détaillés sur ces indicateurs et sur la méthode utilisée en consultant les récents rapports annuels et la Base de données segmentée de TDDC, à l'adresse www.sdtc.ca/fr.