



TECHNOLOGIES DU DÉVELOPPEMENT
DURABLE CANADA

 CULTIVER  RENFORCER  LANCER  DEVELOPPER

PLAN DIRECTEUR DE TDDC POUR 2018/2019

TABLE DES MATIÈRES

À propos de Technologies du développement durable Canada	2
Notre responsabilité devant le Parlement	2
Notre mission	2
Notre avenir	3
Nos quatre éléments clés : cultiver, renforcer, lancer et développer	3
Nos objectifs organisationnels pour 2018-2019 et nos réalisations	4
PREMIER OBJECTIF ORGANISATIONNEL : Se concentrer sur des activités efficaces afin de fournir un soutien de grande qualité aux nouveaux demandeurs de financement et aux entreprises de notre portefeuille	4
Nos réalisations	4
DEUXIÈME OBJECTIF ORGANISATIONNEL : Être un centre de connaissances qui distille stratégiquement l'expérience des entreprises de technologies propres au Canada	5
Nos réalisations	5
TROISIÈME OBJECTIF ORGANISATIONNEL : Utiliser l'approche « Équipe Canada » avec les partenaires fédéraux et provinciaux afin de soutenir les entrepreneurs canadiens	6
Nos réalisations	6
QUATRIÈME OBJECTIF ORGANISATIONNEL : Aider les entrepreneurs canadiens à faire passer leur technologie à une vitesse et à une échelle supérieures dans des domaines prioritaires pour le Canada	8
Nos réalisations	8
Les fonds de TDDC	9
Fonds de technologies du DD	9
Fonds de biocarburants ProGen	10
Allocation des fonds	11
Risques et atténuation des risques	12
Plans financiers	15
Fonds de technologies du DD	15
Fonds de biocarburants ProGen	16
État consolidé : Fonds de technologies du DD et Fonds de biocarburants ProGen	18
Stratégie de surveillance du rendement	19

Le plan directeur de Technologies du développement durable Canada pour 2018-2019 a été remis au ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique le 31 janvier 2018. Il est disponible sur notre site Web à l'adresse sdtc.ca. Pour obtenir une version imprimée de ce plan, veuillez écrire à info@sdtc.ca.

À propos de technologies du développement durable canada

Technologies du développement durable Canada (TDDC) est une fondation créée par le gouvernement du Canada afin de soutenir les entreprises canadiennes ayant le potentiel de devenir des chefs de file mondiaux dans le secteur des technologies propres. Elle aide ces entreprises à procéder au développement et à la démonstration de nouvelles technologies environnementales qui visent à résoudre les problèmes liés au changement climatique, à la pureté de l'air ainsi qu'à la propreté de l'eau et des sols.

La gouvernance et la surveillance des activités de TDDC sont exercées par un conseil d'administration constitué de 15 membres indépendants qui sont issus du secteur privé et du secteur sans but lucratif de tout le pays et qui représentent un éventail varié d'expérience et de connaissances spécialisées. La surveillance exercée par le conseil d'administration porte notamment sur les responsabilités à l'égard de la gestion des questions financières, des orientations stratégiques et des activités de TDDC. La liste des membres actuels du conseil d'administration et du Conseil des membres de TDDC est disponible à l'adresse www.sdtdc.ca.

Notre responsabilité devant le parlement

TDDC est responsable non seulement devant son conseil d'administration, mais aussi devant le Parlement du Canada par l'intermédiaire du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique.

Dans le cadre de son obligation de rendre compte au Parlement, TDDC se conforme à de nombreuses lois fédérales et fait l'objet d'un certain nombre d'évaluations et d'examen fédéraux qui sont menés par des entités du gouvernement fédéral, dont le Bureau du vérificateur général du Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Dans son Budget de 2017, le gouvernement du Canada a qualifié le Fonds de technologies du DD de programme phare de TDDC et a prévu d'investir 400 M\$ sur cinq ans afin de reconstituer le capital de ce fonds. Il s'agit du plus gros investissement du gouvernement du Canada dans TDDC depuis que celle-ci a été créée en 2001.

Au total, depuis 2001, le gouvernement du Canada a alloué 1 364 M\$ à TDDC.

Notre mission

La mission de TDDC est de servir de catalyseur et de coordonnateur pour l'écosystème canadien des technologies propres en aidant les entrepreneurs du pays à accélérer le développement et le déploiement de solutions de technologies propres concurrentielles sur le marché mondial.

Pour accomplir cette mission, TDDC s'attache à faire ce qui suit :

- 1) Financer le développement et la démonstration de nouvelles technologies du développement durable visant à résoudre les problèmes liés au changement climatique, à la pureté de l'air ainsi qu'à la propreté de l'eau et des sols;
- 2) Encourager et favoriser des collaborations et des partenariats innovateurs entre le secteur privé, les établissements d'enseignement, les organisations sans but lucratif et d'autres entités ayant des mandats similaires au sien afin de procéder au développement et à la démonstration de technologies environnementales visant à résoudre les

problèmes liés au changement climatique, à la pureté de l'air ainsi qu'à la propreté de l'eau et des sols;

- 3) Promouvoir une diffusion rapide des nouvelles technologies du développement durable dans les principaux secteurs économiques au Canada.

Notre avenir

Dans son Budget de 2017, le gouvernement fédéral a mis en exergue l'occasion de faire du Canada un véritable chef de file mondial dans le secteur des technologies propres, et il a alloué des ressources financières importantes afin d'encourager le développement des technologies propres canadiennes et les entreprises qui murissent des idées dans ce domaine.

TDDC soutient cet objectif ambitieux, et noue des relations avec les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux pertinents afin de bâtir un écosystème d'aide qui permettra aux entreprises dans lesquelles elle investit d'aller au-delà d'une démonstration réussie de leur technologie et de prospérer sur les marchés national et mondial. Elle se concentre sur les stratégies qui permettront à des technologies propres naissantes de donner corps à des entreprises canadiennes à forte croissance. Elle aide les entreprises à créer les conditions propices à leur croissance en nouant des partenariats utiles et en leur fournissant le soutien qui permettra à leurs projets de franchir les étapes cruciales du développement précommercial et de la démonstration.

Nos quatre éléments clés : cultiver, renforcer, lancer et développer

En 2015, TDDC a lancé sa stratégie opérationnelle intitulée Cultiver, renforcer, lancer et développer. Cette stratégie contient un modèle à fort impact et centré sur les clients qui permet aux entrepreneurs du secteur des technologies propres de développer leur entreprise et d'améliorer l'innovation dans ce domaine.



CULTIVER

Nous créons les conditions permettant de repérer les idées et les entreprises prometteuses, et nous travaillons avec les partenaires intéressés et compétents (p. ex. universités et incubateurs) afin d'améliorer l'état de préparation des projets des entreprises qui sollicitent un financement de TDDC.



RENFORCER

Nous tâchons de mieux comprendre les besoins de nos entreprises à mesure qu'elles progressent de l'invention à l'innovation, et nous les aidons, dans la mesure du possible et s'il y a lieu. Cette approche permet de mieux comprendre les micro- et macro-réalités de cette cohorte, ce qui aide à améliorer les services et le soutien nécessaires pour la commercialisation.



LANCER

Nous soutenons les entreprises financées par TDDC dans le développement de leur première usine commerciale ou l'exécution de leur première commande de produits. Une démonstration précommerciale réussie ne suffit pas à décrocher des commandes importantes et à dégager de gros bénéfices, surtout dans des projets à forte intensité de capital.



DEVELOPPER

Une fois que les entreprises de notre portefeuille sont viables sur le plan commercial, au Canada et à l'étranger, nous utilisons nos compétences pour les aider dans leur parcours. Cela comprend réunir des données sur les succès et les obstacles, et promouvoir un succès et une croissance continus.

Nos objectifs organisationnels pour 2018-2019 et nos réalisations

TDDC continue de se concentrer sur les améliorations opérationnelles, en attirant des demandeurs de haut niveau et en soutenant les entreprises de son portefeuille actuel afin qu'elles soient concurrentielles et prospères sur un marché mondial vaste et en pleine expansion.

Premier objectif organisationnel: se concentrer sur des activités efficaces afin de fournir un soutien de grande qualité aux nouveaux demandeurs de financement et aux entreprises de notre portefeuille.

TDDC améliore continuellement les processus existants et la manière dont elle interagit avec les demandeurs de financement et les entreprises de son portefeuille. Pour cela, elle tâche de mieux comprendre l'évolution technique, financière et commerciale des entreprises de son portefeuille, examine systématiquement la réussite ou l'échec d'un projet, et intègre les leçons apprises dans ses processus. Les activités prévues pour 2018-2019 sont notamment :

- Mettre l'accent sur des activités efficaces, la qualité des services et la présentation des résultats.
- Améliorer et simplifier les processus de demande de financement et de conclusion d'entente.
- Lancer un processus annuel d'analyse rétrospective qui l'aide à mieux comprendre la réussite ou l'échec d'un projet et à intégrer les leçons apprises dans les processus.
- Mettre à l'essai de nouvelles méthodes pour collecter, analyser et présenter les données.
- Mieux comprendre les besoins des entreprises après la réalisation de leur projet, en trouvant des moyens de mettre en contact les entreprises avec les bons soutiens au bon moment.
- Élaborer des stratégies régionales ciblées en s'appuyant sur les capacités et les besoins locaux.

Premier objectif organisationnel: nos réalisations.

L'efficacité de la gestion opérationnelle de TDDC et son attachement aux services fournis aux entreprises de son portefeuille ont été salués de façon indépendante en 2017-2018 dans des examens et des audits de programmes gouvernementaux.

- Les résultats opérationnels préliminaires de TDDC au 31 décembre 2017 sont les suivants :
 - o 76,8M\$ de financement ont été alloués, 22 nouveaux projets ont été approuvés, et le délai moyen entre la prise de contact initiale et l'approbation du conseil d'administration est de 27 semaines. Avant de passer d'un système d'appels conjoints à un système d'inscription continue en 2016, le délai moyen pour obtenir une décision sur une demande était de huit mois.
 - o 44,7M\$ ont été décaissés, 149 projets font l'objet d'une entente ou sont en cours de conclusion de celle-ci, et le traitement des demandes de remboursement prend en moyenne 41 jours.

- Au cours de l'exercice, TDDC s'est attachée à améliorer ces résultats dans ces domaines et dans d'autres en faisant ce qui suit :
 - o Fusionner le Comité des investissements avec le Comité d'examen des projets, et élargir le mandat du comité qui en a résulté afin d'y inclure l'examen de la totalité du processus d'investissement, de l'approbation à l'examen des résultats obtenus par les entreprises du portefeuille.
 - o Instaurer pleinement un processus d'inscription continue pour les demandes de financement.
 - o Réaligner les échéanciers et les processus opérationnels afin que ceux-ci reposent sur l'état de préparation des demandeurs plutôt que sur des dates fixes imposées par TDDC.

- Dans son rapport de l'automne 2017 au Parlement, la commissaire à l'environnement et au développement durable a écrit :
 - o « Dans l'ensemble, nous avons constaté que... Technologies du développement durable Canada [avait] appliqué des processus rigoureux et objectifs pour évaluer, approuver et surveiller les projets. »

- Dans son examen horizontal de plus de 90 programmes fédéraux d'innovation en entreprise et de technologies propres, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a indiqué ce qui suit :
 - o Les dépenses administratives de TDDC représentent 11% des fonds alloués annuellement, contre 29 % en moyenne pour tous les autres programmes du gouvernement du Canada.
 - o TDDC et Ressources naturelles Canada proposent les deux seuls programmes pour lesquels des résultats environnementaux sont publiés.
 - o TDDC possède des pratiques exemplaires afin de concevoir des programmes à fort impact et centrés sur les clients.

Deuxième objectif organisationnel : être un centre de connaissances qui distille stratégiquement l'expérience des entreprises de technologies propres au Canada.

TDDC collabore étroitement avec des centaines de concepteurs de technologies propres pendant des périodes qui courent souvent sur huit à dix ans. Elle a aussi accès aux vastes connaissances spécialisées du secteur privé dans les domaines du développement des technologies, de la commercialisation et des finances, grâce aux membres de son conseil d'administration et de son Comité d'examen des projets. Grâce à cela, elle est idéalement placée pour tout savoir sur le démarrage et le passage à l'échelle supérieure d'un pourcentage important de l'écosystème canadien des technologies propres. Les activités prévues pour 2018- 2019 sont notamment :

- Comprendre les rouages de la réussite ou de l'échec non seulement des projets eux-mêmes, mais aussi des entreprises individuelles et du portefeuille d'entreprises de TDDC dans son ensemble, afin d'observer sous un angle plus macroéconomique les domaines des technologies propres dans lesquels le Canada possède un avantage concurrentiel, notamment avec des analyses comparatives des technologies et des entreprises.

- Examiner les sorties et les insolvabilités d'entreprises.
- Passer en revue les stratégies de propriété intellectuelle des entreprises et des partenaires de consortium, et élaborer une stratégie de communication afin de transposer les leçons apprises. Ses principaux partenaires pourraient comprendre le Conseil canadien des normes et l'Office de la propriété intellectuelle du Canada.
- Créer un groupe de travail sur les nouveaux problèmes liés aux stratégies sur les données et la propriété intellectuelle; organiser un troisième sommet annuel à ce propos.

Deuxième objectif organisationnel: nos réalisations.

En 2017-2018, TDDC a approfondi ses évaluations sectorielles. Elle a aussi commencé à travailler sur un ensemble élargi d'indicateurs financiers. Elle a notamment fait ce qui suit :

- Réunir les principaux chefs de file (plus de 50 présidents-directeurs généraux, des responsables de l'élaboration des politiques et d'autres membres clés de l'écosystème) afin de discuter de thèmes essentiels, par exemple :
 - o Comment accéder aux programmes de technologies propres et aux financements nouvellement annoncés.
 - o Comment élaborer une stratégie de propriété intellectuelle.
 - o Comment utiliser les dépenses en infrastructure pour instaurer une croissance économique respectueuse de l'environnement (croissance verte) et pour toucher de nouveaux clients.
- Réaliser des évaluations sectorielles dans les domaines du stockage d'énergie, de l'énergie solaire ainsi que des logiciels et des données.
- Engager PWC afin d'examiner la collecte des données financières et environnementales ainsi que l'élaboration d'indicateurs concernant particulièrement l'élément « Lancer », c'est-à-dire l'étape postérieure à l'achèvement d'un projet.
- Examiner la collecte des données financières et l'élaboration d'indicateurs concernant particulièrement l'élément « Renforcer », c'est-à-dire l'étape sous contrat.

Troisième objectif organisationnel : utiliser l'approche « équipe canada » avec les partenaires fédéraux et provinciaux afin de soutenir les entrepreneurs canadiens.

Ces deux dernières années, les gouvernements des paliers fédéral et provincial ont pris des mesures importantes afin d'étendre les programmes de financement et d'autres soutiens pour le démarrage et le passage à une échelle supérieure des entreprises de technologies propres. En 2018-2019, TDDC s'appuiera sur l'approche « Équipe Canada » pour faire ce qui suit :

- Être un conseiller fiable, en faisant bénéficier ses partenaires fédéraux de ses connaissances spécialisées uniques et de ses données historiques ainsi qu'en soutenant l'harmonisation, la simplification et l'efficacité des programmes d'innovation dans l'ensemble du gouvernement.

- Poursuivre son partenariat avec Exportation et développement Canada et la Banque de développement du Canada afin de soutenir la mise en œuvre réussie de leurs programmes de financement de projets de technologies propres sous forme de capitaux propres, de fonds de roulement et de fonds destinés aux projets.
- Contribuer en nature, sous forme de ressources humaines, au Carrefour de la croissance propre du gouvernement fédéral.
- Mettre en œuvre pour le groupe de partenariats de TDDC une nouvelle approche qui fait coïncider le soutien de TDDC avec les besoins propres à chaque province.
- Continuer de déployer et de renforcer les partenariats provinciaux en Colombie-Britannique, en Alberta, en Ontario et au Québec afin d'assurer un soutien fédéral et provincial ininterrompu pour les programmes ayant des mandats similaires.

Troisième objectif organisationnel: nos réalisations.

En 2017-2018, TDDC a lancé une approche pangouvernementale à l'égard des partenariats fédéraux et provinciaux dans l'optique de proposer un guichet unique, notamment aux demandeurs de financement et aux entreprises de son portefeuille. Plus précisément, elle a fait ce qui suit :

- Aider ses partenaires fédéraux à mettre en œuvre des programmes de technologies propres, notamment l'élaboration de critères, l'examen de demandes et le partage de la diligence raisonnable. Elle a fourni un soutien à Défi des villes intelligentes d'Infrastructure Canada; au Centre pour un gouvernement vert du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada; au Fonds stratégique pour l'innovation d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada; au Carrefour de la croissance propre et au Programme d'innovation Construire au Canada.
- Travailler en étroite collaboration avec Exportation et développement Canada et la Banque de développement du Canada pour formaliser une méthode simplifiée permettant aux entreprises de passer facilement d'un programme à un autre depuis l'annonce d'un nouveau financement dans le Budget de 2017. Actuellement, les trois entités collaborent afin de trouver des solutions de financement gérées conjointement pour 14 entreprises.
- Lancer un partenariat de 40 M\$ avec l'Innovative Clean Energy Fund de Colombie-Britannique. Depuis l'atelier de lancement en mai 2017, ce fonds a recensé 91 pistes, ce qui a entraîné le dépôt de 31 nouvelles demandes de financement auprès de TDDC, dont neuf font l'objet d'un examen détaillé.
- Nouer un partenariat avec Transition énergétique Québec. Un protocole d'entente a été signé en octobre 2017, et quatre entreprises font l'objet d'un examen conjoint. Le 1er février 2018, Transition énergétique Québec lancera un nouveau portail qui permettra à ses demandeurs de financement de présenter aussi une demande à TDDC.

- Poursuivre ses partenariats avec l'Alberta et l'Ontario pour une deuxième année.
 - o À ce jour, 14 nouveaux projets ont été créés en Alberta, pour une valeur totale de 65,9 M\$. Une gestion commune des contrats a été mise en place afin d'alléger les coûts pour les entreprises des exigences en matière de rapports de gestion de projets.
 - o À ce jour, TDDC a noué un partenariat avec l'Ontario pour six projets d'une valeur totale de 51,7 M\$.

Quatrième objectif organisationnel : aider les entrepreneurs canadiens à faire passer leur technologie à une vitesse et à une échelle supérieures dans des domaines prioritaires pour le Canada.

Bien que des progrès importants aient été réalisés tant à TDDC que dans l'écosystème de financement du gouvernement fédéral, la mise en œuvre n'en est encore qu'à ses débuts. L'atteinte du résultat final – une masse critique de champions nationaux dans les technologies propres qui ont réussi à l'échelle mondiale – nécessitera l'effort continu de tous les responsables de programmes pour repérer et éliminer les obstacles systémiques concernant les politiques et le cadre du marché. En 2018-2019, TDDC fera ce qui suit :

- Explorer les connaissances et les données historiques afin de trouver des moyens de rendre les entreprises plus solides et plus concurrentielles, en tenant compte du fait qu'elles ont chacune des besoins différents en matière de démarrage et de passage à une échelle supérieure.
- Effectuer une analyse des besoins des clients de technologies propres des secteurs privé et public. Élaborer des stratégies d'achat personnalisées afin de mettre en relation les entreprises de son portefeuille avec ces clients.
- Aller au-delà des connaissances et des données historiques, et élaborer une stratégie qui soutient l'application intersectorielle des technologies numériques aux technologies propres dans des domaines prioritaires pour le Canada, à savoir les ressources propres, l'agroalimentaire et les infrastructures intelligentes pour les villes.
- Utiliser ces renseignements pour aider Innovation, Sciences et Développement économique Canada, Infrastructure Canada, Affaires mondiales Canada et le Conseil canadien des normes dans leurs efforts concernant la politique de propriété intellectuelle, les marchés publics, l'expansion des exportations et la réglementation stratégique.
- Mettre des données pertinentes à disposition afin de semer les graines de la prochaine génération d'entrepreneurs en technologies propres du Canada.

Quatrième objectif organisationnel: nos réalisations.

En 2017-2018, TDDC a œuvré afin de fournir plus de soutien aux entrepreneurs en mettant ceux-ci en relation avec des ressources et des connaissances spécialisées supplémentaires. Les tout premiers résultats sont les suivants :

- Le sommet organisé en mai 2017 par TDDC, qui a lancé une discussion sur le passage à une échelle supérieure, emmenée par 50 présidents-directeurs généraux du secteur des technologies propres.
- La fourniture de connaissances spécialisées, de soutiens et de renseignements à la Table sur les technologies propres (organisée dans le cadre des Tables sectorielles de stratégies économiques) pour contribuer à l'élaboration de cibles et de stratégies ambitieuses de croissance qui aideront les innovateurs.
- La collaboration de 14 entreprises du portefeuille de TDDC avec le Conseil canadien des normes sur l'établissement de normes internationales. Les présidents-directeurs généraux de deux entreprises du portefeuille siègent dans les comités d'organismes de normes internationales.
- La sélection et la nomination de deux entreprises du portefeuille de TDDC en vue de participer à l'accélérateur technologique canadien consacré aux technologies propres, qui est un programme d'Affaires mondiales Canada.
- La présence de 17 entreprises du portefeuille de TDDC dans la délégation du gouvernement du Canada qui a assisté au Forum Cleantech 2018 organisé à San Francisco.

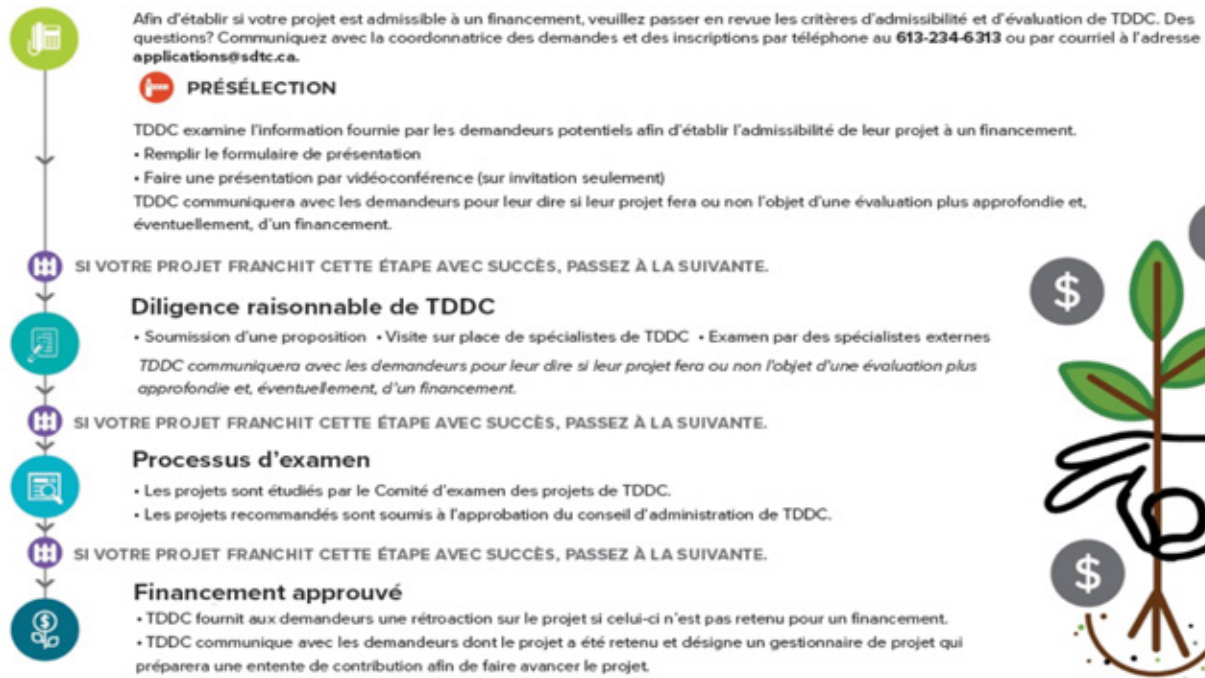
Les fonds de TDDC

Au 31 mars 2017, TDDC avait alloué 976 M\$ à 345 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 investit dans le développement et la démonstration précommerciale de technologies propres qui contribuent à résoudre les problèmes liés au changement climatique, à la pureté de l'air ainsi qu'à la propreté de l'eau et des sols, tout en améliorant la productivité et la compétitivité de l'industrie canadienne.

En 2016, TDDC est passée d'un système reposant sur deux appels conjoints de candidature par an à un système d'inscription continue permettant de présenter une demande de financement à tout moment de l'année. Dans ce nouveau système, les demandeurs passent par un processus d'évaluation à plusieurs étapes qui requiert des renseignements de plus en plus détaillés à mesure qu'ils progressent dans l'évaluation. Ce modèle centré sur les clients permet une collaboration avec les demandeurs de financement pendant que ceux-ci préparent une proposition de projet concurrentielle. En outre, il réduit le temps d'attente pour obtenir une réponse à la demande de financement. L'existence d'étapes permet aussi aux demandeurs de différer leur demande de financement jusqu'à ce qu'ils soient prêts à franchir le point de contrôle suivant.



De plus, TDDC noue des partenariats avec des organisations ayant un mandat similaire au sien afin de simplifier le financement d'initiatives ciblées en matière d'innovation, et elle travaille activement avec ses partenaires pour trouver les projets susceptibles d'être admissibles à un financement dans le cadre du Fonds de technologies du DD.

TDDC finance uniquement des projets qui satisfont aux exigences minimum ci-après, conformément à l'entente de financement conclue avec le gouvernement du Canada. Ainsi, le demandeur doit :

- Proposer un projet techniquement viable et pouvoir développer ou démontrer de nouvelles technologies du développement durable;
- Posséder les moyens techniques et financiers ainsi que la capacité de gestion nécessaires pour mener à bien le projet en collaboration et de façon innovatrice;
- Avoir un projet qui génère des avantages globaux importants pour les Canadiens, à l'échelle régionale ou nationale;
- Pouvoir diffuser et déployer rapidement la nouvelle technologie du développement durable découlant de son projet et de la propriété intellectuelle connexe.

Fonds de biocarburants progen

Au 31 mars 2017, la totalité de l'argent avait été décaissée. Ce fonds vise à faciliter la création d'installations de démonstration à l'échelle commerciale, premières du genre, afin qu'elles fabriquent les carburants renouvelables de la prochaine génération à partir de matières premières non alimentaires. Il revêt la forme de contributions remboursables, qui sont remboursées par les bénéficiaires à partir de leur flux de trésorerie disponible une fois leur installation pleinement opérationnelle. Deux projets ont franchi toutes les étapes du processus

jusqu'à la décision finale de financement, et font l'objet d'une surveillance en vue d'un futur remboursement potentiel.

Le 30 novembre 2017, TDDC a remis sa deuxième évaluation intermédiaire du Fonds de biocarburants ProGen au ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique. Les constatations et les leçons apprises décrites dans cette évaluation fournissent une bonne idée de la manière dont les contributions remboursables peuvent soutenir le début de la commercialisation.

La prochaine évaluation du Fonds de biocarburants ProGen aura lieu en 2022.

Allocation des fonds

En 2018-2019, le Fonds de technologies du DD continuera d'investir dans des projets de technologies propres.

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 oeuvre 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 : rendement, gestion des finances, sécurité de l'information, réputation et ressources humaines.

Risque: Rendement

Description du risque:

Les processus de demande de financement et de conclusion des ententes sont considérés comme trop onéreux et trop longs, ce qui pourrait dissuader les demandeurs de haut niveau de déposer un dossier.

Mesures d'atténuation:

- Continuer d'améliorer le processus d'inscription continue et collaborative de TDDC.
- Continuer de nouer des partenariats avec des organisations ayant un mandat similaire à celui de TDDC afin de faciliter l'accès des entreprises à un financement, par exemple, grâce à un système de guichet unique, à des contrats conjoints et au partage de la diligence raisonnable.
- Mener auprès de demandeurs potentiels des initiatives continues de sensibilisation et d'éducation sur les critères d'admissibilité et d'évaluation.
- Améliorer le processus de diligence raisonnable de manière à ce que les demandeurs soient prêts à signer l'entente de financement et à lancer leurs projets.
- Améliorer les pratiques de gestion des projets afin de tenir compte des difficultés potentielles de ceux-ci à atteindre leurs objectifs.
- Établir des indicateurs avancés concernant l'efficacité des ententes et l'achèvement des projets afin d'améliorer les processus existants.

Risque: Rendement

Description du risque:

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

Mesures d'atténuation:

- Professionnaliser le processus de nomination des membres du Conseil des membres et du conseil d'administration en embauchant un professionnel du recrutement et en créant un comité de recrutement afin de dresser un tableau de compétences et une liste de candidats potentiels au conseil d'administration de manière à assurer une prise de fonctions en temps opportun.
- 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 le renouvellement de leur mandat.
- Élaborer un programme d'orientation et de formation pour les membres du conseil d'administration.

Risque: Gestion des finances et fraude financière

Description du risque:

Le financement des bénéficiaires est détourné.

Mesures d'atténuation:

- Établir un processus approprié d'évaluation des risques qui attribue une cote de risque au projet lors de l'étape de la diligence raisonnable. Cette cote sera de nouveau évaluée à chaque point de contrôle clé tout au long du projet.
- Exiger que les bénéficiaires fournissent un rapport financier avant que l'argent leur soit versé.
- Effectuer des visites régulières sur les sites de projet afin d'évaluer leur évolution.

Description du risque:

Les dépenses de fonctionnement dépassent le plafond prévu dans l'entente de financement.

Mesures d'atténuation:

- Utiliser des données à jour sur les tendances pour établir les prévisions sur les flux de trésorerie.
- Veiller à ce que les gestionnaires de projets et les bénéficiaires entretiennent d'étroites relations de travail afin d'obtenir les projections les plus exactes et les plus récentes possible.
- Veiller à ce que le responsable des finances exerce une surveillance continue et rende compte mensuellement à l'équipe de direction des prévisions budgétaires par rapport aux chiffres réels.
- Tenir les gestionnaires responsables de la gestion efficiente des budgets alloués, en fixant des objectifs annuels de rendement.

Risque: Sécurité de l'information

Description du risque:

Les systèmes de technologie de l'information ne protègent pas adéquatement les renseignements exclusifs et confidentiels.

Mesures d'atténuation:

- Établir des programmes afin de sensibiliser tous les employés de TDDC à l'importance des pratiques concernant la sécurité des données et aux incidences de la diffusion des données.
- Effectuer 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 gestion 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.
- Surveiller et améliorer continuellement les processus de gestion de l'information et d'accès à celle-ci.

Risque: Réputation

Description du risque:

Les dépenses de fonctionnement dépassent le plafond prévu dans l'entente de financement.

Mesures d'atténuation:

- Documenter et communiquer les processus opérationnels normalisés.
- Établir une documentation formelle et normalisée de la prise de décisions pour chaque étape du processus de demande de financement.
- Poursuivre les efforts de transparence auprès des parties prenantes lors de la prise de décisions.

Risque: Réputation

Description du risque:

Les capacités du personnel et les effectifs seront insuffisants pour remplir le mandat de base de TDDC.

Mesures d'atténuation:

- Proposer des rémunérations et des avantages sociaux concurrentiels afin de recruter une main-d'oeuvre hautement qualifiée.
- Offrir plus de flexibilité concernant le lieu de travail.
- Entretenir une culture ouverte et transparente de partage des renseignements avec tout le personnel.
- Veiller à la mise en place de plans de développement organisationnel et de perfectionnement individuel (p. ex. la gestion des talents).

Plans financiers

Fonds de technologies du DD

Hypothèses financières

Afin d'établir les plans du budget de fonctionnement et de décaissement du Fonds de technologies du DD pour les exercices 2017-2018 et 2018-2019, les hypothèses suivantes ont été posées :

- La valeur totale du Fonds de technologies du DD est de 1 364 M\$, dont 895 M\$ avaient été alloués au 31 mars 2017.
- Le Fonds de technologies du DD comprend 965 M\$ alloués par le gouvernement du Canada jusqu'à l'Entente de financement sept en juin 2017, et 399 M\$ supplémentaires annoncés dans le Budget de 2017 pour l'Entente de financement huit, qui n'a pas encore été signée.
- Les contributions reçues du gouvernement du Canada sont investies conformément aux modalités de la loi, à l'entente de financement en vigueur et à la politique d'investissement de TDDC.
- Au 31 mars 2017, le solde du Fonds de technologies du DD était de 14,822 M\$. Ce solde est essentiellement constitué des financements de projets qui ont été alloués, mais pas encore décaissés, ainsi que de quelques intérêts courus. Le fonds est géré de manière à respecter les obligations de liquidité concernant les décaissements au titre des projets et les coûts de fonctionnement.
- Aucune somme n'est due à la Couronne.

Besoins de trésorerie pour le Fonds de technologies du DD (milliers de dollars)	2016-17 Réels	2017-18 Prévus	2018-19 Prévus
Solde (prévu) au début de l'exercice	910	14,822	22,433
Décaissements au titre des projets	68,722	84,118	91,000
Dépenses de fonctionnement	9,907	10,462	11,718
Total estimé des décaissements et des dépenses de fonctionnement	78,629	94,580	102, 718
Intérêts créditeurs	196	650	354
Sommes reçues du gouvernement du Canada	92,345	101,541	-
Solde (estimé) à la fin de l'exercice	14,822	22,433	(79,931)
Besoins de trésorerie			79,931

Fonds de biocarburants progen

Hypothèses financières

Afin d'établir les plans du budget de fonctionnement et de décaissement du Fonds de biocarburants ProGen pour les exercices 2017-2018 et 2018-2019, les hypothèses suivantes ont été posées :

- La valeur totale du Fonds de biocarburants ProGen est de 225 M\$. La période de décaissements au titre des projets s'est terminée le 31 mars 2017, et le fonds prendra fin le 30 septembre 2027.
- Les contributions reçues du gouvernement du Canada sont investies conformément aux modalités de la loi, à l'entente de financement en vigueur et à la politique d'investissement de TDDC.
- Au 31 mars 2017, le solde du Fonds de biocarburants ProGen était de 10,468 M\$. Ce solde est essentiellement constitué des financements de projets qui ont été alloués, et qui n'ont finalement pas été requis en vertu des modalités des projets, ainsi que de quelques intérêts courus. Le fonds est géré conformément à la politique d'investissement de TDDC.
- Aucune somme n'est due à la Couronne.

Besoins de trésorerie pour le Fonds de technologies du DD (milliers de dollars)	2016-17 Réels	2017-18 Prévus	2018-19 Prévus
Solde (prévu) au début de l'exercice	10,624	10,468	9,883
Décaissements au titre des projets	31,808		-
Dépenses de fonctionnement	521	697	525
Total estimé des décaissements et des dépenses de fonctionnement			
Intérêts créditeurs	117	113	156
Sommes reçues du gouvernement du Canada	32,056		-
Solde (estimé) à la fin de l'exercice	10,468	9,883	9,514
Besoins de trésorerie	-	-	-

État consolidé : fonds de technologies du dd et fonds de biocarburants progen

Hypothèses financières

Afin d'établir les plans du budget de fonctionnement et de décaissement pour les exercices 2017-2018 et 2018-2019, les hypothèses suivantes ont été posées :

- La valeur totale du Fonds de technologies du DD est de 1 364 M\$, dont 895 M\$ avaient été alloués au 31 mars 2017. Le Fonds de technologies du DD comprend 965 M\$ alloués par le gouvernement du Canada jusqu'à l'Entente de financement sept en juin 2017 et 399 M\$ supplémentaires annoncés dans le Budget de 2017 pour l'Entente de financement huit, qui n'a pas encore été signée.
- La valeur totale du Fonds de biocarburants ProGen est de 225 M\$. La période de décaissements au titre des projets s'est terminée le 31 mars 2017, et le fonds prendra fin le 30 septembre 2027.
- Les contributions reçues du gouvernement du Canada sont investies conformément aux modalités de la loi, à l'entente de financement en vigueur et à la politique d'investissement de TDDC.
- Au 31 mars 2017, les fonds combinés de TDDC avaient une valeur totale de 25,289 M\$. Ce solde est essentiellement constitué des financements de projets alloués, mais pas encore décaissés, ainsi que de quelques intérêts courus. Les fonds sont gérés de manière à respecter les obligations de liquidité concernant les décaissements au titre des projets et les coûts de fonctionnement.
- Aucune somme n'est due à la Couronne.

Besoins de trésorerie pour le Fonds de technologies du DD (milliers de dollars)	2016-17 Réels	2017-18 Prévus	2018-19 Prévus
Solde (prévu) au début de l'exercice	11,534	25,289	32,317
Décaissements au titre des projets	100,530	84,118	91,000
Dépenses de fonctionnement	10,429	11,159	12,243
Total estimé des décaissements et des dépenses de fonctionnement	110,959	95,277	103,243
Intérêts créditeurs	313	764	510
Sommes reçues du gouvernement du Canada	124,401	101,541	-
Solde (estimé) à la fin de l'exercice	25,289	32,317	(70,417)
Besoins de trésorerie (uniquement pour le Fonds de technologies du DD)			79,931

Stratégie de surveillance du rendement

Les stratégies de surveillance du rendement de TDDC consistent à 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; à remettre à la haute direction de TDDC un rapport mensuel sur les activités et un rapport trimestriel sur les résultats; et à rendre compte régulièrement au conseil d'administration conformément aux obligations en matière de surveillance fiduciaire.

Les exigences en matière de rapport de TDDC à l'égard du gouvernement du Canada par l'intermédiaire du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique peuvent être résumées 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 ayant bénéficié du soutien de TDDC).

Vous trouverez des renseignements détaillés sur ces indicateurs et la méthode utilisée dans les récents rapports annuels et les suppléments aux rapports annuels de TDDC, qui sont disponibles sur notre site Web à l'adresse sdte.ca.