



LE CANADA : PAYS D'INNOVATION

2022-2023 PLAN DIRECTEUR



TECHNOLOGIES DU DEVELOPPEMENT
DURABLE CANADA

SUSTAINABLE DEVELOPMENT
TECHNOLOGY CANADA



TABLE DES MATIÈRES



L'INNOVATION C'EST ICI..... 2

Qui sommes-nous?	2
Notre mission	2
Ce qui nous distingue	2
Notre guide : L'innovation, c'est ici	3
Ce à quoi nos clients sont confrontés	4

OBJECTIFS ET CIBLES POUR 2022-2023..... 5

OBJECTIF 1 : investir de l'amorçage au succès (stratégie d'investissement de portefeuille)	8
OBJECTIF 2 : connecter et soutenir nos entrepreneurs et nos écosystèmes d'innovation	10
OBJECTIF 3 : fournir des informations opportunes visant à éclairer la prise de décision	12
OBJECTIF 4: talents, compétences et diversité.	13
Objectifs 2022-2023	15
SDTC portfolio results	16

RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES : 2021-2022..... 18

Investissements	18
Écosystèmes	19
Informations opportunes pour éclairer la prise de décision	20
Talents, compétences et diversité	21
Responsabilité	23

ANNEXE A : ORIENTATION STRATÉGIQUE ET OBJECTIFS POUR 2022-2023..... 24

Orientation stratégique	24
Objectifs pour 2022-2023	25

ANNEXE B : RISQUES ET ATTÉNUATIONS 28

RISQUE : Bassin de candidats	28
RISQUE : Changements externes	29
RISQUE : Productivité et bien-être	29
RISQUE : Répercussions de la COVID-19 sur les entreprises	29
RISQUE : Connectivité des écosystèmes	30
RISQUE : Réponse opportune aux besoins de l'entreprise	30
RISQUE : Prévisions des flux de trésorerie	30

ANNEXE C : CADRE STRATÉGIQUE DE GESTION DU RENDEMENT 31

L'INNOVATION C'EST ICI



Qui sommes-nous?

Chez TDDC, nous encourageons les entreprises qui tentent de réaliser l'extraordinaire.

Du financement initial à l'accompagnement à la mise en marché, en passant par de la formation et des ateliers, nous travaillons sans relâche pour aider nos entreprises à croître et à évoluer dans un marché de plus en plus concurrentiel.

Notre appui permet à ces petites et moyennes entreprises de devenir des sociétés prospères, qui emploient des Canadiens et Canadiennes d'un océan à l'autre.

Notre motivation : les innovations que nous finançons contribuent à résoudre certains des enjeux environnementaux les plus pressants. Elles tels qu'atténuer les effets des changements climatiques, optimiser l'utilisation des ressources par l'économie circulaire et assurer le bien-être des personnes dans leurs communautés et la préservation de l'environnement.

Notre mission

Notre mission est de déterminer et de financer les entreprises canadiennes qui développent, démontrent et commercialisent de nouvelles technologies susceptibles de transformer la prospérité environnementale et économique du Canada. Avec notre soutien et notre financement pendant les phases d'amorçage, de démarrage et d'accélération, nous stimulons la capacité des entreprises canadiennes à devenir des chefs de file mondiaux dans leurs domaines.

Ce qui nous distingue

1. **Nous nous concentrons sans relâche sur les entrepreneurs.** Nous regardons le monde à travers le prisme des entrepreneurs : qui sont leurs clients? Qui sont leurs investisseurs? Quelles sont les politiques et les tendances qui influent sur leur croissance? Pour atteindre nos objectifs communs, à savoir la mise sur le marché de solutions plus durables, nous continuons à faire évoluer nos approches pour répondre aux besoins des entrepreneurs.
2. Grâce à cette orientation, **nous évoluons à la vitesse des entreprises pour les soutenir à tous les stades de leur parcours de commercialisation.** Nous approfondissons notre connaissance des réseaux individuels dans lesquels travaillent nos entreprises : leurs fournisseurs, leurs bailleurs de fonds, leurs clients ; ainsi que la manière dont ces réseaux évoluent alors que les entreprises progressent à travers les étapes de production (invention, conception, innovation de produits et de composantes, production et assemblage)¹. Au fur et à mesure que nous approfondissons et identifions mieux les acteurs, les lacunes et les points d'intersection, nous arrivons au cœur de ce qui est nécessaire pour surmonter les obstacles et aider les entreprises à aller de l'avant.
3. **Les investissements de TDDC servent de tremplin pour aider les entreprises à débloquer les investissements, les clients et le soutien futurs.** Nous sommes connus pour notre réflexion sur l'innovation et pour notre excellence en matière de diligence raisonnable des entreprises. Il nous est souvent demandé de partager nos idées avec notre vaste réseau de partenaires. Cette approche collaborative aide nos entreprises à débloquer des investissements, des clients et des soutiens futurs.
4. **Nous sommes diversifiés sur le plan technologique.** Notre mission est d'aider les entrepreneurs dont les idées ont le potentiel de transformer les résultats environnementaux et économiques de chaque secteur. Ces types d'idées perturbent souvent les modes de fonctionnement traditionnels et sont défendus par des innovateurs qui remettent en question le statu quo et abordent des problèmes difficiles de manières nouvelles et différentes².

Voilà pourquoi nous prenons en charge tous les

¹ *Innovation in Real Places*, Dan Breznitz

² Comme il est indiqué dans le livre *The Innovator's Dilemma* de Clayton Christensen, par exemple.

types de technologie. Si une entreprise peut démontrer que son idée a le potentiel de nous aider à remplir notre mandat, nous l'examinerons.

Notre guide : L'innovation, c'est ici

D'un océan à l'autre, les Canadiens et les Canadiennes proposent des idées novatrices qui ont le pouvoir de résoudre nos problèmes environnementaux les plus urgents. Chez TDDC, nous sommes conscients que l'innovation se produit partout ; y compris ici même, dans nos collectivités, grandes et petites. Avoir conscience que la prochaine grande idée peut être à portée de main est ce qui nous guide, ce qui nous pousse à trouver, financer et encourager ces idées et à les mettre sur le marché.

Les entrepreneurs sont motivés vers le développement local et leurs idées transformatrices apportent la prospérité économique et des avantages environnementaux à leurs collectivités. **Chez TDDC, nous réfléchissons à la façon dont nous construisons et renforçons les écosystèmes locaux tout en les connectant à l'échelle nationale.**

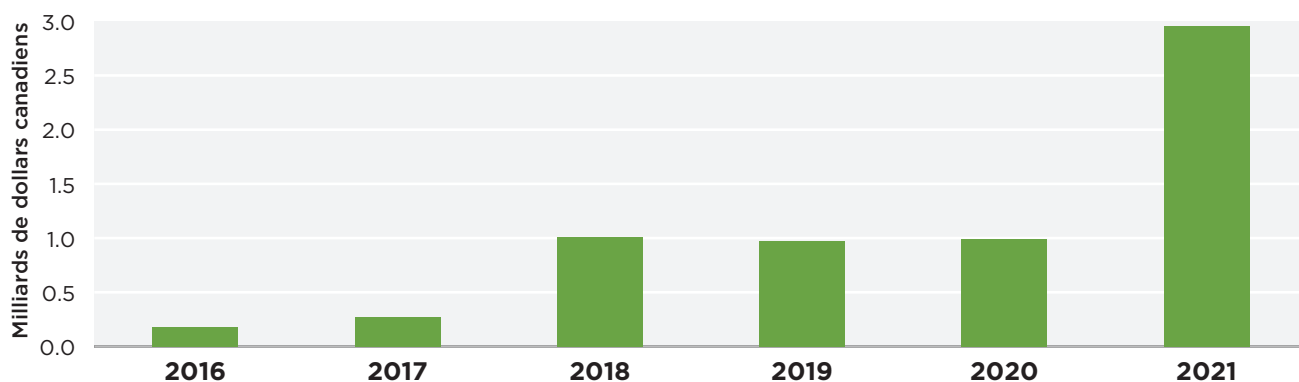
L'innovation, c'est ici est une série d'écosystèmes d'innovation régionaux dynamiques, connectés à l'échelle nationale et dont la masse critique d'entreprises canadiennes est en phase de démarrage, intermédiaire tout en étant concurrentielle à l'échelle mondiale et faisant partie du moteur de la prospérité environnementale et économique du Canada.

Pour atteindre une véritable prospérité environnementale et économique, les idées doivent être déployées, non pas seulement une fois, mais plusieurs fois. Cela signifie que **nous devons également nous pencher sur le parcours après l'invention : ce qu'il faut pour commercialiser une idée et la déployer à grande échelle.**

Le plein potentiel d'une invention ne peut être réalisé que lorsqu'elle s'inscrit dans ce continuum plus large qui n'existe que là où les écosystèmes locaux ont dépassé le stade d'invention de l'innovation.

Si les entrepreneurs sont les acteurs de ce changement, ils ne peuvent toutefois le faire seuls. Ils ont besoin du soutien de leurs écosystèmes locaux et de leur leadership. Nous puiserons notre force dans la reconnaissance et la culture du potentiel local, en le connectant au niveau national et en lui offrant notre soutien pour se déployer à l'échelle internationale.

LEVÉE DE FONDS COMPLÉMENTAIRE PAR LES ENTREPRISES FINANÇÉES PAR TDDC



Ce à quoi nos clients sont confrontés

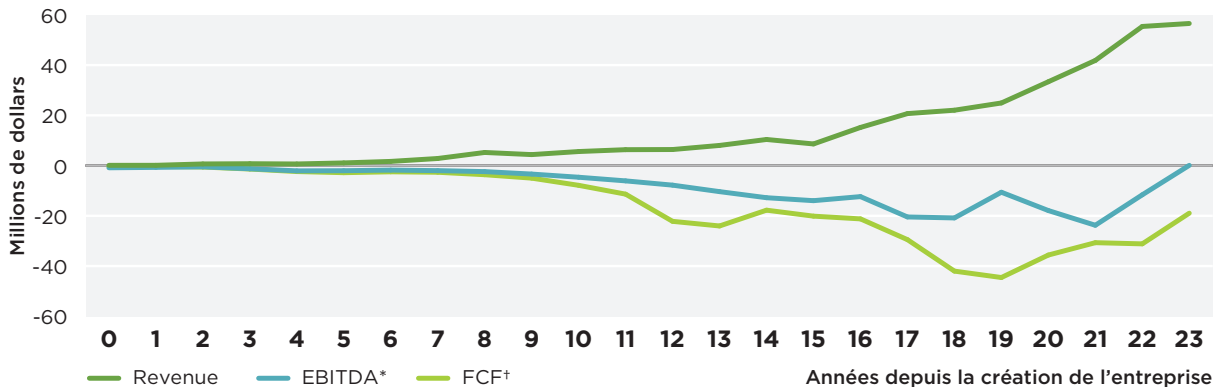
2021 a connu des investissements mondiaux records dans les technologies durables. Aux États-Unis, Lux Research a fait état de 5,5 milliards de dollars de financement par capital de risque dans le secteur des technologies climatiques/technologies propres. Notre portefeuille a montré des résultats similaires : en 2021, nos entreprises ont collectivement réuni près de 3 milliards de dollars³ en financement complémentaire⁴ soit à peu près le même montant que les trois années précédentes combinées. Ces résultats sont très encourageants.

De toute évidence, il existe de nombreuses sources de capitaux disponibles. Cependant, la plupart de ces investissements ont été effectués auprès d'entreprises plus matures œuvrant dans des secteurs qui évoluent désormais à l'échelle mondiale, comme la chaîne d'approvisionnement des véhicules électriques.

Pour les entreprises au stade du démarrage ou les entreprises qui viennent tout juste de percer sur le plan commercial, la collecte de fonds peut encore s'avérer difficile. Pourtant, le capital-développement est essentiel à ce stade, car les entreprises s'efforcent de rester sur leur lancée, de mettre à profit les avantages concurrentiels qu'elles ont créés et de faire évoluer leurs activités.

La commercialisation (10 millions de dollars de revenus ou plus) peut prendre de 13 à 15 ans, et la rentabilité encore plus longtemps. Voilà qui est bien trop lent. Les entreprises canadiennes devront agir plus rapidement à l'avenir pour réaliser des progrès significatifs afin d'atteindre la carboneutralité. En soutenant les entreprises sur plusieurs années tout au long de leur parcours de commercialisation, nous cherchons à accélérer le délai d'obtention d'avantages environnementaux percutants. Nous y parvenons non seulement grâce au financement, mais également en facilitant les services de soutien post-investissement afin de doter les entreprises des capacités dont elles ont besoin pour exceller et percer.

COURBE COMPOSITE DES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE DE TDDC



*EBITDA = earnings before interest, depreciation and amortization

†FCF = free cash flow

3 Sauf indication contraire, tous les montants dans ce rapport sont en dollars canadiens.

4 Investissement subséquent débloqué après le financement initial de TDDC, provenant de toutes les sources, et non seulement du financement par capital de risque.

OBJECTIFS ET CIBLES POUR 2022-2023



Au cours des cinq dernières années, nous avons amélioré notre approche du financement de l'innovation axée sur le client, en recherchant des entrepreneurs à travers le Canada qui sont prêts à s'attaquer à de nouvelles façons d'assurer la prospérité environnementale et économique à long terme. Nous servons maintenant plus d'entreprises dans plus de régions du pays et avec plus de moyens financiers que jamais auparavant.

Nos clients nous disent souvent que notre approche centrée sur l'entrepreneur rend notre programme d'innovation unique entre tous. C'est avec fierté que nous continuerons d'ancrer dans notre culture cette volonté d'assiduité afin de comprendre comment nous pouvons accélérer l'action collective et augmenter le nombre d'entreprises à forte croissance au Canada. L'importance de notre mandat, qui consiste à assurer la prospérité environnementale et économique du Canada, n'a jamais été aussi forte.

Des recherches menées en 2021 (voir l'encadré) auprès de nos clients, d'entrepreneurs et de fournisseurs potentiels de solutions environnementales de TDDC ont révélé un degré élevé de consciences de confiance dans les services que nous offrons. Elles ont également confirmé le fait que notre avenir doit inclure un effort délibéré pour établir des liens avec des partenaires potentiels qui recherchent des solutions dans leurs chaînes d'approvisionnement pour répondre aux engagements en matière de durabilité et les respecter.

Le succès de notre approche distincte ne se limite pas au financement. Il faut des études de marché, des réseaux et une volonté d'écouter et d'apprendre de tous les intervenants pour connecter les innovateurs canadiens aux principaux soutiens dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin. En 2022-2023, nous continuerons à tirer parti de notre compréhension des parcours de commercialisation de nos clients pour adapter davantage notre façon de travailler avec eux afin de répondre à leurs besoins changeants tout au long de ces parcours.

Comprendre nos entrepreneurs

En 2019, nous avons commandé une étude de marché portant sur les perceptions que des entrepreneurs canadiens ont de la technologie climatique. Cette étude de segmentation de l'auditoire a permis d'orienter avec succès notre stratégie de croissance et nos communications.

En 2021, nous avons entamé une deuxième phase de recherche avec Edelman Canada afin d'approfondir notre compréhension de la réputation de TDDC sur le marché, tant auprès des entrepreneurs que des fournisseurs potentiels de solutions technologiques climatiques.

Les résultats montrent que TDDC se place au-dessus de ses pairs en ce qui concerne les perceptions positives ; les répondants reportant un haut niveau de confiance envers notre organisation. Parmi ceux qui connaissaient TDDC, les perceptions positives sont motivées par l'expérience, la réputation et l'engagement envers la durabilité.

La recherche a également permis de cerner les possibilités de mieux faire connaître le mandat de TDDC à l'ensemble de la population des entrepreneurs, en particulier aux femmes, à ceux qui en sont aux premières étapes de leur parcours technologique et à ceux qui vivent dans des régions situées à l'extérieur des plaques tournantes canadiennes.

Ces résultats guideront davantage le développement de notre écosystème et notre stratégie de marché pour nous permettre d'atteindre plus efficacement les partenaires et entrepreneurs potentiels.

L'avenir sera très différent du passé

Nous savons que l'avenir nous obligera à trouver de nouvelles idées et à mettre en œuvre de nouvelles solutions aux problèmes qui nous concernent tous. Par exemple, atteindre la carboneutralité d'ici 2050 nécessite un déploiement rapide des technologies disponibles ainsi qu'une utilisation généralisée de technologies qui ne sont même pas encore sur le marché. La plupart des réductions globales de CO₂ d'ici 2030 seront réalisées grâce des technologies facilement disponibles aujourd'hui. Mais d'ici 2050, près de la moitié des réductions proviendront de technologies qui sont actuellement au stade de la démonstration ou du prototype⁵. D'importants efforts d'innovation doivent être déployés au cours de la prochaine décennie pour que ces nouvelles technologies soient commercialisées à temps.

Chez TDDC, nous savons que si nous voulons surmonter les changements climatiques et autres défis environnementaux, nous devons nous concentrer sur l'accélération, la commercialisation et la rentabilité des entreprises. Ce n'est que lorsque nous serons en mesure de déployer ces technologies, après la production et à grande échelle, que nous verrons des effets tangibles sur les défis environnementaux auxquels nous sommes confrontés.

Les changements climatiques ne sont toutefois qu'un des défis environnementaux auxquels le monde doit faire face. Par exemple, le concept de « limites planétaires » définit un ensemble de neuf limites environnementales au sein desquelles l'humanité peut fonctionner et prospérer en toute sécurité pour les générations à venir, ainsi que les systèmes nécessaires pour réguler la stabilité et la résilience de la nature⁶.

Dépasser ces limites augmente le risque de dommages irréversibles aux écosystèmes de la planète.

Conformément à notre mission de favoriser la prospérité environnementale et économique du Canada, nous avons créé un groupe de travail en 2021-2022 pour examiner l'évolution des priorités environnementales dans le contexte des discussions mondiales en cours. Ces discussions portent notamment sur les changements climatiques, l'économie circulaire, la gouvernance environnementale, sociale et d'entreprise (ESG), la pandémie et le développement durable. En consultation avec des experts externes et nos clients, nous avons entrepris de moderniser notre approche de quantification des avantages environnementaux et de concentrer nos efforts sur trois domaines prioritaires en constante évolution :

- **les changements climatiques** : réaliser des réductions de GES;
- **l'économie circulaire** : contribuer au recyclage, à la régénération et à la réutilisation des ressources;

5 [Net zero by 2050: A roadmap for the global energy sector \(iea.org\)](https://www.iea.org/net-zero)

6 Le concept des limites planétaires a été lancé par John Rockström et son équipe du Stockholm Resilience Centre.

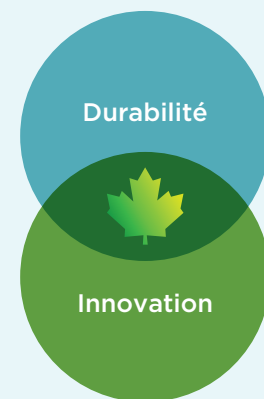
Investissement à impact : Le croisement entre la durabilité et l'innovation

TDDC joue un rôle unique dans l'écosystème d'innovation canadien.

Nous faisons une chose : soutenir les entreprises canadiennes innovantes ayant le potentiel de devenir des chefs de file et des champions mondiaux dans le développement de solutions durables.

TDDC est un chef de file en matière de compréhension et d'investissement dans les solutions novatrices nécessaires pour atteindre la carboneutralité d'ici 2050.

De plus, notre approche de financement est unique en ce sens qu'elle accompagne les entreprises sur plusieurs années tout au long de leur parcours de commercialisation. Nous les aidons à transformer leurs innovations révolutionnaires en entreprises prospères qui apportent une prospérité environnementale et économique percutante aux Canadiens et au monde entier.



- **les gens, les communautés et la nature** : promouvoir le bien-être des humains et de notre environnement, grâce à une agriculture et une production alimentaire durables, de l'eau et de l'air purs, des collectivités et des villes résilientes, ainsi que la préservation et la régénération de nos écosystèmes naturels.

Nous comprenons que la meilleure technologie au monde ne fera pas de différence si elle ne peut pas être commercialisée avec succès. En 2021-2022, nous avons approfondi notre capacité de recherche et nos approches de diligence raisonnable afin de mieux évaluer les principes fondamentaux économiques et commerciaux des projets potentiels, ainsi que le potentiel des entrepreneurs et de l'équipe de direction. Dans cette optique, nous avons ainsi entamé un parcours qui permettra d'adopter une vision plus globale de l'évaluation des candidats et de leurs idées.

La pandémie a souligné l'importance des collectivités, du talent et du travail d'équipe. Nous avons donc commencé à modifier notre approche pour aller au-delà du financement. Dans les années à venir, notre objectif est de fournir des services et des informations à nos entrepreneurs tout au long de leur parcours, de l'amorçage à l'accélération et au-delà. Notre vision ultime nous ramène à l'idée que *L'innovation, c'est ici* à comme objectif de favoriser une série d'écosystèmes d'innovation régionaux dynamiques, connectés au niveau national et comprenant une masse critique d'entreprises canadiennes en phase de démarrage, en phase intermédiaire et concurrentielle à l'échelle mondiale, qui sont le moteur de la prospérité environnementale et économique du Canada.

Nos objectifs sont ambitieux. Cependant, nous avons prouvé au cours des cinq dernières années que nous pouvons continuer à répondre et à dépasser les attentes en gardant les besoins de nos entreprises au premier plan. Nous y parvenons en fixant des objectifs clairs dans notre plan directeur, qui sont ensuite concrétisés dans notre plan d'affaires et à travers les objectifs individuels et les résultats clés de chaque membre de l'équipe.

Les sections suivantes décrivent nos objectifs et cibles prioritaires pour 2022-2023. Ces objectifs sont conformes aux priorités stratégiques énoncées dans les lettres de mandat du premier ministre⁷ à tous les ministres du Cabinet fédéral : pour soutenir les efforts pangouvernementaux visant à réduire les émissions, à créer des emplois propres et à relever les défis liés au climat auxquels les collectivités sont déjà confrontées. Ils s'harmonisent également avec le mandat du ministère de l'Innovation, des Sciences et du Développement Économique (ISDE) qui consiste à s'appuyer sur les services consultatifs existants pour guider les nouvelles entreprises de technologies propres, de leur création à leur exportation.

Nos objectifs s'appuient également sur les discussions stratégiques entreprises par notre Conseil d'administration et la direction.

7 [Lettre de mandat du ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie \(pm.gc.ca\)](https://pm.gc.ca)

Évolution des discussions mondiales sur les changements climatiques

La politique publique sur les changements climatiques est en constante évolution.

Réaliser des réductions de GES

est essentiel pour répondre aux exigences de l'objectif d'émissions du Canada de 2030 et [pour se conformer au Plan de carboneutralité d'ici 2050](#).

Une **économie circulaire** aidera le Canada à atteindre ces objectifs en matière de politique, tout en [offrant des avantages économiques](#) tels que de nouvelles sources de revenus, une réduction des risques liés à la chaîne d'approvisionnement et une meilleure réputation de la marque.

La pandémie a souligné l'importance de la sécurité [alimentaire et de l'eau](#), des [collectivités résilientes](#), et même des [bâtiments sains](#) pour mieux servir nos concitoyens, **nos collectivités et la nature**.

À la lumière de ces priorités, nous avons élargi notre définition des avantages environnementaux pour englober tous ces éléments critiques lors de l'examen des technologies dans lesquelles investir.

Au cours des dernières années, le Conseil a participé à un large éventail de discussions économiques et d'innovation avec des leaders d'opinion, notamment : Michael McCain (Maple Leaf Foods), Zita Cobb (Shorefast), Peter Tertzakian (Arc Energy), Michele de Vigna (Goldman Sachs) et le professeur Dan Breznitz (Université de Toronto).

Voici nos objectifs prioritaires pour 2022-2023 :

1. investir de l'amorçage au succès (stratégie d'investissement de portefeuille);
2. connecter et accompagner nos entrepreneurs et écosystèmes d'innovation;
3. fournir des informations opportunes visant à éclairer la prise de décision;
4. acquérir du talent, des compétences et de la diversité.

Voir [l'annexe A](#) pour en savoir plus.

OBJECTIF 1 : investir de l'amorçage au succès (stratégie d'investissement de portefeuille)

Ces dernières années, nous avons diversifié nos financements en trois volets (amorçage, démarrage et accélération) et adapté nos processus et pratiques aux besoins des clients (voir l'encadré). Grâce à cette approche différenciée, nous avons élargi notre perspective du concept « un projet, une entreprise » à une vision plus approfondie du portefeuille qui continuera d'éclairer les futures décisions de financement parallèlement à nos efforts pour soutenir les entreprises dans leur cheminement vers la commercialisation. Au plus haut niveau, lorsque nous examinons un projet et une entreprise en vue d'un investissement, nous nous concentrons sur cinq facteurs clés :

- les avantages environnementaux et économiques potentiels;
- le bien-fondé de l'idée proposée;
- le potentiel commercial de l'idée (plus précisément, le potentiel de transformation de l'idée en un produit rentable sur lequel développer une entreprise);
- l'expérience de l'équipe de direction de l'entreprise et le soutien de ses investisseurs;
- la mesure dans laquelle l'entreprise a pu s'harmoniser à ses clients et autres partenaires stratégiques.

En ce qui concerne les idées qui nous sont présentées, nous sommes véritablement diversifiés sur le plan technologique, et ce, grâce à notre financement d'un éventail complet de technologies à tous les stades du développement. Nous sommes fiers de notre portefeuille qui couvre tous les domaines, de l'agriculture à l'informatique quantique.

Trois types de financement de TDDC

Le **fonds d'amorçage** de TDDC offre aux fondateurs d'une entreprise en démarrage une subvention unique de 50 000 \$ à 100 000 \$ pour leur permettre de concrétiser une idée. Les entreprises doivent être nommées par l'un des 68 partenaires accélérateurs de TDDC et avoir recueilli de 100 000 \$ à 200 000 \$ auprès d'investisseurs accrédités.

Le **fonds de démarrage** de TDDC consiste en une subvention non dilutive, d'une valeur moyenne comprise entre 2 et 5 millions de dollars et versée sur cinq ans en fonction du rendement. Les entreprises s'adressent directement à TDDC et doivent avoir un projet bien défini, une perspective de financement de leur entreprise et du projet, être engagées dans des discussions avec des clients potentiels ainsi que travailler avec des clients pour vérifier les hypothèses de viabilité du modèle d'affaires.

Le **fonds d'accélération** de TDDC est similaire au fonds de démarrage, mais cible les entreprises plus avancées et à forte croissance qui ont des antécédents de réussite et qui cherchent à évoluer, à renforcer leur avantage concurrentiel et/ou à accéder à une clientèle plus large.

Nous sommes prêts lorsque et où les entrepreneurs le sont. Nous finançons à toutes les étapes de l'innovation pour aider les entreprises canadiennes à bâtir un avenir économique solide et durable.

Une fois que le financement d'une entreprise est approuvé, notre relation avec les dirigeants entre dans une nouvelle phase. Nous travaillons à leurs côtés pour leur fournir le soutien dont ils ont besoin pour réussir, c'est-à-dire de commercialiser leurs idées et faire croître leur entreprise, pour finalement devenir une entité dynamique et rentable, indépendante de TDDC.

En élargissant notre perspective des innovations et de leurs avantages environnementaux potentiels ainsi qu'en agrandissant notre champ de financement pour combler les lacunes et répondre aux besoins, nous avons augmenté le nombre d'entreprises que nous soutenons. Au cours de l'année à venir, nous continuerons à développer et d'affiner notre approche, de l'amorçage au succès.

Orientation stratégique

- Développer une cohorte croissante d'entreprises canadiennes, en allant de l'amorçage à l'accélération. Le succès de la commercialisation et de la phase d'accélération de ces entreprises permettront d'accentuer les résultats environnementaux pour le Canada.
- Fournir un service de haut niveau centré sur le client et une excellence opérationnelle tout au long du cycle de vie du client, en mettant l'accent sur les relations avec celui-ci au-delà de l'approbation initiale du financement.
- Évaluer continuellement l'optimisation des ressources, en tenant compte de la façon dont le portefeuille de TDDC procure des avantages nets aux Canadiens.

Objectifs pour 2022-2023

- Mettre en œuvre une nouvelle approche en matière de gouvernance pour les approbations basées sur le portefeuille, le suivi du rendement et l'évaluation des résultats, notamment par une approche affinée de notre gestion des risques d'entreprise.
- Maintenir un bassin diversifié de candidats de partout au Canada, en mettant particulièrement l'accent sur les efforts de découverte des clients, pour :
 - rechercher les entrepreneurs qui ont le plus grand potentiel d'avoir une véritable influence sur nos trois domaines d'impact sur le développement durable;
 - diversifier et élargir notre bassin de candidats dans le but de s'assurer qu'au moins 25 % des entreprises du portefeuille nouvellement financées sont dirigées par des femmes;
 - étendre la notoriété de notre marque (notamment par le biais de profils d'entreprise) auprès des populations d'entrepreneurs en phase d'amorçage, de démarrage et d'accélération.

Que signifie être diversifié sur le plan technologique?

Nous savons que pour être véritablement transformateurs, tous les secteurs doivent être très innovants, de l'agriculture aux transports en passant par l'informatique quantique et la cartographie planétaire.

Au fur et à mesure que les technologies se multiplient, il en va de même pour les avantages environnementaux obtenus grâce à leur application.

Voilà pourquoi nous finançons toutes ces technologies et plus encore, à toutes les étapes de leur développement.

Nous avons modernisé notre approche d'évaluation des avantages environnementaux dans trois domaines d'impact sur le développement durable : **les changements climatiques, l'économie circulaire ainsi que les gens, les communautés et la nature.**

Ces catégories nous permettent d'aller plus loin dans l'écosystème, de soutenir encore plus d'entrepreneurs canadiens et de les aider à avoir une présence mondiale.

- Identifier deux à quatre possibilités de renforcement d'écosystèmes parmi les différentes étapes de l'innovation qui permettront aux entrepreneurs de réussir;
 - notamment la mise à l'essai de nouvelles approches en matière d'infrastructure partagée, de services de prototypage et de ressources partagées accessibles aux entreprises.
- Élaborer et mettre en œuvre une approche pluriannuelle de sondages auprès des clients dans l'ensemble de nos activités afin de mieux éclairer notre orientation stratégique.

OBJECTIF 2 : connecter et soutenir nos entrepreneurs et nos écosystèmes d'innovation

Favoriser la prospérité environnementale et économique requiert plus qu'un simple financement. Il faut un écosystème d'investisseurs, de clients et d'institutions publiques pour aider les entreprises à se développer et à croître chez nous.

Notre approche du développement de l'écosystème comporte deux volets : l'un axé sur le renforcement des soutiens aux innovateurs en phase de démarrage, l'autre sur l'aide aux entreprises qui cherchent à se développer.

Renforcer les capacités des innovateurs en phase de démarrage

Il y a trois ans, nous avons adopté une nouvelle stratégie pour travailler avec des partenaires dans les collectivités partout au Canada. Ensemble, nous avons convenu qu'il existe des différences dans les capacités locales et que les innovateurs ont besoin de soutiens différents selon la collectivité dans laquelle ils vivent, le secteur dans lequel ils essaient de percer et le stade d'innovation qu'ils ciblent.

Pour commencer, nous nous sommes concentrés à fournir aux entreprises un guichet unique d'accès à de multiples sources de financement. Nous avons ensuite renforcé nos réseaux locaux et nos relations, en recherchant de nouveaux innovateurs dans des villes et des régions du Canada n'ayant pas présenté de demande à TDDC auparavant.

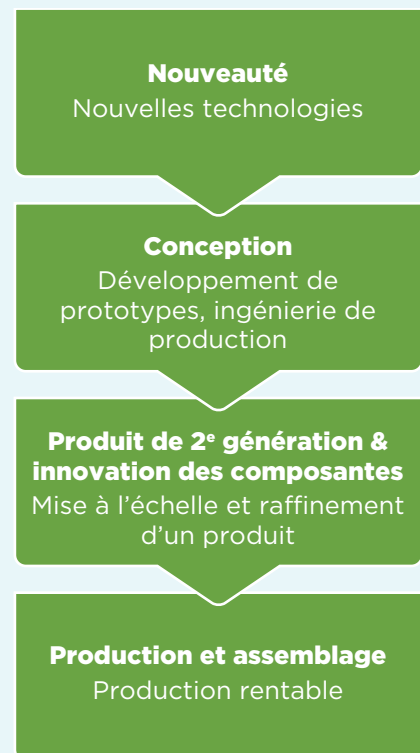
En 2020-2021, nous avons réalisé notre premier investissement dans la capacité de l'écosystème, en partenariat avec le Saskatchewan Indian Institute of Technologies (SIIT) pour développer le premier accélérateur d'innovation dirigé par des Autochtones au Canada. Cette initiative, et d'autres comme elle jettera les bases qui permettront aux nouveaux entrepreneurs autochtones de créer des entreprises à forte croissance, dirigées par des Autochtones.

L'innovation est plus qu'une invention

Pourquoi continuons-nous à avoir les mauvaises conversations à propos de l'innovation, et de quoi devrions-nous plutôt parler?

Dans son livre, *Innovation in Real Places*, Dan Breznitz suggère qu'il existe quatre étapes uniques d'innovation.

Toutes les régions ont certains avantages dans au moins une étape du processus de production global. L'astuce consiste à les reconnaître. En s'appuyant sur leur place au sein des quatre étapes, les collectivités peuvent encourager des formes surprenantes d'innovation spécialisée.



En 2022-2023, nous continuerons à investir dans la capacité des écosystèmes locaux, en établissant des partenariats avec des établissements d'enseignement et d'autres organisations à but non lucratif qui cherchent à accélérer les résultats de l'innovation locale en tirant parti des talents, des actifs et des capacités issus de leur propre milieu.

Renforcer les capacités des entreprises en recherche de développement

La question du développement va au-delà d'une seule entreprise ou technologie. L'urgence des changements climatiques exige d'intensifier la réduction d'émissions et de trouver davantage de solutions pour la carboneutralité dans tous les secteurs industriels. La réussite d'un déploiement à grande échelle dépend de la manière dont l'entreprise comprend la complexité de son marché, et ce, en prenant compte des besoins de sa clientèle.

En 2021-2022, nous avons commencé à travailler pour créer des liens entre la demande intérieure de solutions élaborées au Canada et notre portefeuille d'entreprises. Cette approche axée sur le marché rassemble les connaissances des clients des secteurs public et privé, de nos entreprises et d'autres partenaires et investisseurs nécessaires pour soutenir les entreprises dans leur croissance.

Le développement du marché et de la clientèle est aussi important que le développement de la technologie et des produits. Les entreprises sont confrontées à de nombreux défis lorsqu'il s'agit de vendre leurs produits sur des marchés établis avec une technologie existante forte ou sur des marchés fragmentés et hautement différenciés, ou bien encore lorsqu'elles créent de nouveaux marchés. Pour soutenir les entreprises qui développent des solutions encore jamais déployées à grande échelle, nous devons continuer à croître nos réseaux et explorer les possibilités d'utiliser notre marché national comme tremplin afin de répondre à la demande mondiale.

Les entreprises en phase d'accélération au Canada peuvent contribuer à l'économie canadienne de nombreuses façons⁸. Notre priorité en 2022-2023 est de nous concentrer sur le cheminement après l'invention et d'explorer de nouvelles approches pour aider

les entreprises à commercialiser leurs idées et leur déploiement à grande échelle.

Orientation stratégique

- Connecter les écosystèmes d'innovation locaux et régionaux à leurs homologues nationaux afin de créer des soutiens ciblés et différenciés en fonction des compétences, des atouts et des locales
- Établir des partenariats avec des entreprises en phase d'accélération et des chefs de file du marché mondial ayant une innovation à un stade avancé tous situé au Canada afin d'établir les possibilités de favoriser la croissance à travers les quatre étapes de l'innovation⁹.

Objectifs pour 2022-2023

- Faciliter les services de soutien post-investissement pour doter les entreprises des capacités dont elles ont besoin pour exceller, y compris l'accès aux talents, à la formation, aux investissements et aux clients. Pour ce faire, nous allons :
 - développer un programme de mentorat formé d'anciens élèves pour mettre en relation des entrepreneurs expérimentés et émergents ainsi que faire progresser les compétences en affaires et en leadership de l'ensemble du portefeuille;
 - aider au développement d'une formation continue sur la gouvernance des conseils d'administration en partenariat continu avec le Conseil canadien des innovateurs;
 - déterminer et développer des débouchés commerciaux au Canada afin de créer une demande locale stable qui puisse servir de plateforme/de tête de pont pour une masse critique d'entreprises exportatrices à l'échelle mondiale;
 - devenir un chef de file dans le domaine de l'enseignement de la propriété intellectuelle (PI) en poursuivant le partenariat avec le Collectif d'actifs en innovation (CAI), en créant au moins deux ou trois ateliers sur la PI avec un apprentissage par les pairs pour chaque étape du parcours de commercialisation de nos clients.
- Lancer un nouveau groupe de partenaires en capital-investissement.

8 [Into the Scale-up-verse \(brookfieldinstitute.ca\)](https://brookfieldinstitute.ca)

9 *Innovation in Real Places*, Dan Breznitz

- Poursuivre la collaboration avec la Banque de développement du Canada (BDC), Exportation et développement Canada (EDC), le Fonds stratégique pour l'innovation, la Banque de l'infrastructure du Canada et les partenaires provinciaux afin d'élaborer des stratégies trans-organisationnelles pour les entreprises de premier plan.

OBJECTIF 3 : fournir des informations opportunes visant à éclairer la prise de décision

Le rythme de l'innovation continue de s'accélérer, ce qui exige TDDC de rester focalisée sur ses objectifs, centrée sur le client et axée sur les données. Le fossé entre les grandes et les petites entreprises ne cesse de se creuser, les entrepreneurs rencontrant des difficultés d'accéder à de nouveaux clients, autant au national qu'à l'international.

Seulement une jeune entreprise sur cent (1%) atteindra la phase d'accélération au cours de ses 10 premières années. Néanmoins, leurs contributions à la croissance économique du Canada sont substantielles et inestimables¹⁰.

TDDC a été créée pour fournir des fonds aux entreprises en cours de démarrage, avant même de savoir clairement si leurs idées se concrétiseront. À bien des égards, ce que fait TDDC est comparable à la sélection des joueurs d'une équipe de la Ligue majeure de baseball pendant l'entraînement du printemps. Des choix sont faits en fonction du potentiel, mais personne ne sait vraiment si les compétences et les talents de chacun s'uniront pour former une équipe capable d'offrir une saison gagnante ou, contre toute attente, de remporter les Séries mondiales.

Recherche et analyse

La sélection des meilleurs prospects nécessite une recherche et une analyse approfondies et réfléchies des entreprises et de leur environnement externe. En nous appuyant sur nos connaissances et nos relations uniques avec nos entreprises et leurs environnements d'exploitation, nous acquérons une compréhension complète des défis et des problèmes auxquels elles sont confrontées. Combinées à notre connaissance des tendances du secteur,

nous utilisons ces données pour mieux soutenir nos entreprises et créer un écosystème dans lequel elles peuvent prospérer, centré sur le développement des connaissances et des compétences canadiennes.

Notre équipe de recherche et d'analyse suit également les succès de notre portefeuille : des entreprises qui deviennent des acteurs canadiens du marché mondial grâce à notre soutien et qui ont maintenant un effet sur l'environnement tout en réussissant sur le plan économique. Analyser ces entreprises, leur parler régulièrement et suivre leurs progrès peut nous aider à déterminer les caractéristiques que nous devons établir afin de pouvoir concrétiser les premières idées.

Propriété intellectuelle et données

Chez TDDC, nous savons que les données et les actifs de PI connexes sont essentiels à la croissance, ce qui est évident aujourd'hui avec le déplacement rapide de la valeur marchande vers les actifs incorporels. McKinsey & Company rapporte que les entreprises à forte croissance investissent 2,6 fois plus dans les actifs incorporels que les entreprises à faible croissance¹¹.

Le développement des compétences et des connaissances nécessaires pour créer des stratégies efficaces en matière de propriété intellectuelle et de données est un processus continu. Notre partenariat avec le CAI est essentiel dans cet apprentissage. Nous organisons régulièrement des séances de formation pour nos employés et nos entreprises, sur des sujets allant des bases de la propriété intellectuelle à l'élaboration de solides stratégies en la matière. Le Conseil d'administration a récemment organisé une séance de travail avec les entreprises de notre portefeuille et des experts en propriété intellectuelle afin d'étudier les politiques et les soutiens dont nos entreprises ont besoin pour protéger leurs idées. Nous continuerons à nous concentrer sur la création et la protection des données et à soutenir la croissance de nos entreprises.

Infrastructure interne et renforcement des capacités

Pour soutenir la recherche et l'analyse des entreprises de notre portefeuille et de leur environnement, notre propre infrastructure technologique doit avoir la capacité d'absorber et d'analyser de grands volumes de données. Pour cette raison, nous sommes en train de mettre à jour nos outils de GI/TI pour nous permettre

¹⁰ [Into the scale-up-verse \(brookfieldinstitute.ca\)](https://brookfieldinstitute.ca)

¹¹ [Getting tangible about intangibles: The future of growth and productivity? \(mckinsey.com\)](https://mckinsey.com)

de devenir une organisation davantage centrée sur les données.

Au-delà de l'infrastructure technologique, nous devons également renforcer la capacité de notre bassin de talents à utiliser ces outils de GI/TI pour fournir des supports analytiques à nos entreprises. Le défi pour nos talents est d'écouter nos entreprises, d'agrèger les données appropriées, de créer des recherches pertinentes et opportunes et d'utiliser ces connaissances pour soutenir nos entreprises tout au long de leurs parcours de commercialisation.

En 2022-2023, nous augmenterons le soutien à nos employés grâce à des formations internes ciblées, des projets spéciaux et des collaborations interfonctionnelles. Nous encouragerons également les possibilités de développement axées sur l'analyse commerciale et de marché ainsi que sur la propriété intellectuelle, le tout en collaboration avec des partenaires.

Orientation stratégique

- Transformer notre capacité à utiliser nos données et celles des entreprises de notre portefeuille en un avantage concurrentiel important pour les entrepreneurs canadiens.
- Exploiter nos connaissances et nos informations pour soutenir l'innovation et la prise de décision au sein de notre organisation et parmi les entreprises de notre portefeuille et les principaux intervenants.
- Comprendre les écosystèmes émergents d'avantage concurrentiel pour le Canada qui créeront des emplois pour l'avenir et renforceront la résilience économique.

Objectifs pour 2022-2023

- Recueillir, exploiter et obtenir les données des entreprises du portefeuille pour les entreprises du portefeuille en exploitant leurs données (par exemple, financières, environnementales, de diversité) ainsi que des sources de données externes agrégées pour éclairer la prise de décision, le suivi du rendement du portefeuille et l'évaluation des résultats. Cela comprendra :
 - la publication trimestrielle des indicateurs de rendement et de résultats du portefeuille;
 - le développement d'un cadre pour évaluer les entreprises du portefeuille chaque année par rapport à leurs concurrents mondiaux;
 - en partenariat avec le CAI et d'autres organismes, entreprendre deux ou trois examens du paysage

concurrentiel et de la propriété intellectuelle et évaluer les domaines de menace et d'opportunité.

- Fournir des informations sur le portefeuille et des informations sur le marché à nos clients sur une base trimestrielle afin de leur permettre de mieux comprendre les facteurs macroéconomiques qui les affectent et d'éclairer leur prise de décision.
- Poursuivre la transformation de notre entreprise en une organisation centrée sur les données en renouvelant notre infrastructure GI-TI, avec deux versions prévues de notre plateforme logicielle interne :
 - La version 1 améliorera l'efficacité des processus et terminera les opérations de migration vers la nouvelle plateforme logicielle basée sur le nuage.
 - La version 2 fournira des outils permettant de mieux comprendre les entreprises de notre portefeuille en recueillant des éléments de données plus pertinents, spécifiques à la gestion du portefeuille et aux soutiens de l'écosystème.
- Poursuivre le partenariat avec la Munk School of Global Affairs and Public Policy de l'Université de Toronto pour surveiller le succès des accélérateurs dans la nomination et le soutien des entreprises en démarrage.

OBJECTIF 4 : talents, compétences et diversité.

Pendant la pandémie, nous avons pris conscience de l'importance de la culture pour mobiliser et soutenir nos talents. Nous avons été consultatifs et réactifs aux préoccupations et aux problèmes soulevés par notre équipe et nos entreprises, et nous continuons à l'être. En août 2021, nous avons mis en place une philosophie de travail à distance, permettant à nos employés de donner le meilleur d'eux-mêmes, quel que soit leur lieu de travail, et leur offrant la flexibilité nécessaire pour les soutenir, eux et leurs familles. Cette philosophie, née de la confiance et de l'autonomisation, a eu un effet positif sur la productivité et le moral des employés, tout en attirant des talents de tout le pays à mesure que notre équipe s'agrandit et se renforce.

Nous avons également renforcé la proposition de valeur de nos employés, ce qui nous permet d'attirer et de retenir les talents dont nous avons besoin pour réussir. Outre la modernisation de nos cadres de rémunération et d'incitation visant à garantir que notre rémunération totale se situe dans les limites du marché, nous avons également amélioré les avantages sociaux et les offres

de bien-être des employés. Nous avons augmenté les occasions d'apprentissage et de développement, en passant à une approche qui favorise les points de contact fréquents et l'encadrement entre les dirigeants et leurs subordonnés directs. Nous avons introduit un cadre d'établissement d'objectifs et de résultats clés (OKR) et nous offrons divers avantages, comme des projets spéciaux et des collaborations interfonctionnelles, pour développer les meilleurs talents.

Orientation stratégique

- Déterminer, développer et mettre en valeur le talent, le leadership et la diversité au sein de notre équipe et de notre communauté entrepreneuriale.
- Inviter nos entreprises à se joindre à nous en adoptant le [Défi 50-30](#), en reconnaissance de la relation entre la diversité au sein des équipes de direction et la probabilité de surperformance financière, qui se renforce avec le temps.

Objectifs pour 2022-2023

- Se concentrer sur le soutien de notre équipe pour développer des compétences et une expertise essentielles à l'appui de notre mandat, notamment :
 - veiller à ce que des plans d'apprentissage personnalisés soient en place pour tous les membres de l'équipe;
 - veiller à ce que tous les membres de l'équipe soient formés et se sentent en confiance pour utiliser de nouveaux outils numériques.
- Promouvoir et développer les compétences en leadership nécessaires pour créer une culture positive, diversifiée et dynamique dans notre environnement de travail à distance.
- Continuer à surveiller activement le bien-être de notre équipe et ne pas perdre de vue la santé et la sécurité de nos employés. Continuer à fournir aux employés le soutien individuel dont ils ont besoin par le biais des initiatives existantes en matière de santé et de bien-être.
- Poursuivre la sensibilisation à l'EDI par le biais de séances de formation et en mettant en évidence les meilleures pratiques, et en veillant à ce que ces dernières soient intégrées dans nos processus de recrutement, de développement du leadership, d'écosystème et de sélection de projets.

Équité, diversité et inclusion (EDI)

TDDC reconnaît que l'équité, la diversité et l'inclusion permettent aux organisations de tirer parti de l'éventail des perspectives nécessaires pour relever les défis complexes d'aujourd'hui.

Nous sommes fiers d'avoir une parité hommes-femmes à tous les niveaux de notre organisation. Nous travaillons également activement à augmenter notre représentation significative des groupes sous-représentés, avec des initiatives telles que notre adoption du [Défi 50-30](#) du Canada.

Grâce à une conception réfléchie, TDDC est devenue de plus en plus diversifiée. Nous continuons à bâtir une équipe qui défiera le statu quo et repoussera les limites de ce qui est possible pour les entrepreneurs canadiens. Nous nous engageons à continuer à développer notre réflexion, nos capacités et nos actions.

EDI est un élément important pour le fonctionnement optimal de notre organisation, ainsi que pour les entreprises financées par TDDC.

Équité : nous veillons à ce que l'égalité des chances de réussite soit offerte à tous.

Diversité : nous sommes sensibles à la diversité, car elle génère plus d'idées et de possibilités d'amélioration.

Inclusion : nous encourageons la collaboration pour optimiser l'inclusion dans tout ce que nous faisons, autant à l'interne qu'à l'externe.

Objectifs 2022-2023

Ces objectifs s'ajoutent à 19 autres paramètres de rendement qui sont communiqués chaque année au gouvernement du Canada (voir [l'annexe C](#)).

FONDS ET ACTIVITÉS

- Approuver 190 à 210 millions de dollars de nouveaux investissements
- Décaisser 125 à 150 millions de dollars pour des projets financés
- Délais d'approbation et de passation des marchés :
 - Amorçage : moins de 45 jours
 - Démarrage et mise à l'échelle : huit mois

ÉCOSYSTÈME ET MARCHÉS

- Soutien financier subséquent d'EDC et de la BDC : 250 millions de dollars
- Lancement d'un groupe de bailleurs de fonds du secteur privé
- Portefeuille total : 25 % des entreprises du portefeuille sont majoritairement dirigées par des femmes

CAPACITÉ CULTURELLE ET TALENT

- Engagement des employés : supérieur à la référence du secteur pour le groupe de comparaison
- Diversité : meilleures pratiques en place pour recueillir des données et faire le suivi des progrès

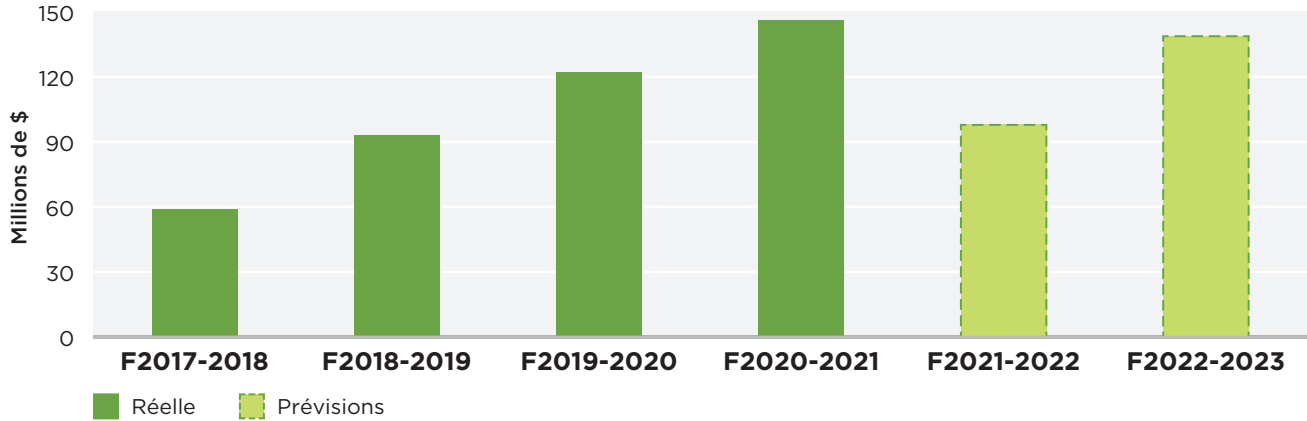
CLIENTS ET PARTENAIRES

- Utiliser les résultats de l'enquête d'Edelman Trust pour continuer à évaluer et à comparer notre réputation et notre portée auprès des principaux intervenants et des clients.
- Grâce à notre stratégie d'écosystème, former de nouveaux partenariats, approfondir les relations existantes et étendre notre portée à travers le Canada.

Résultats du portefeuille de TDDC

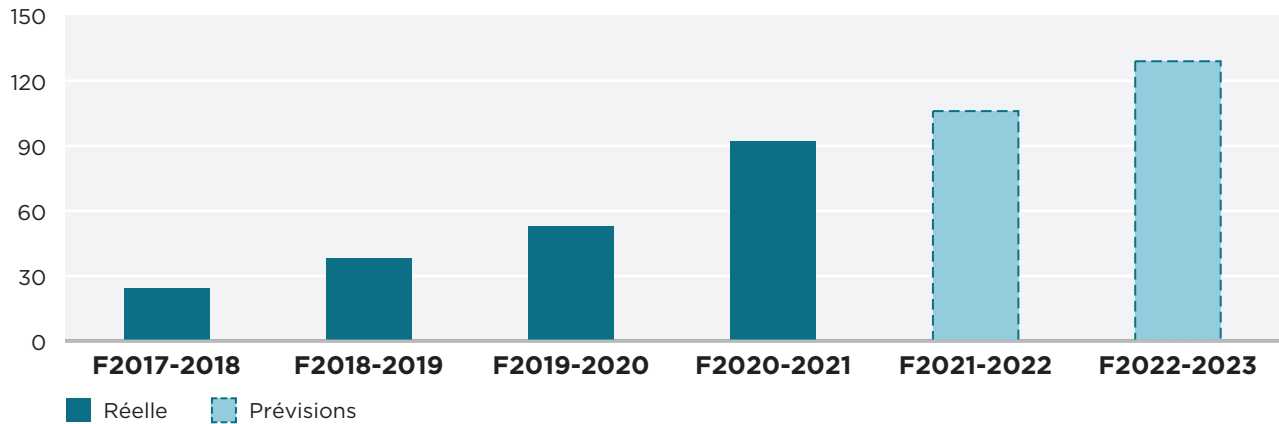
Janvier 2022

SOMMES TOTALES DÉCAISSÉES



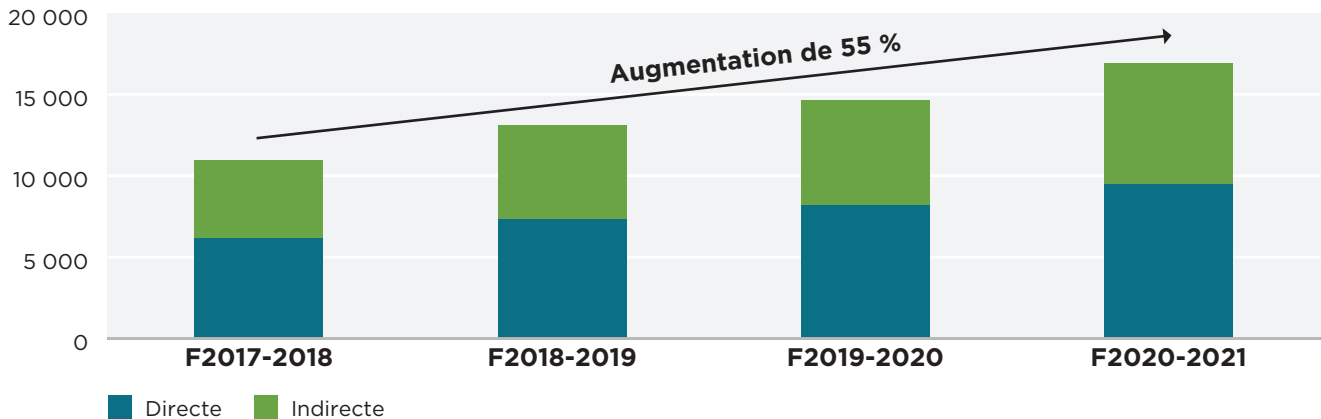
Des débours accélérés signifient plus d'argent plus rapidement dans les poches des innovateurs canadiens.

ENTREPRISES APPROUVÉES



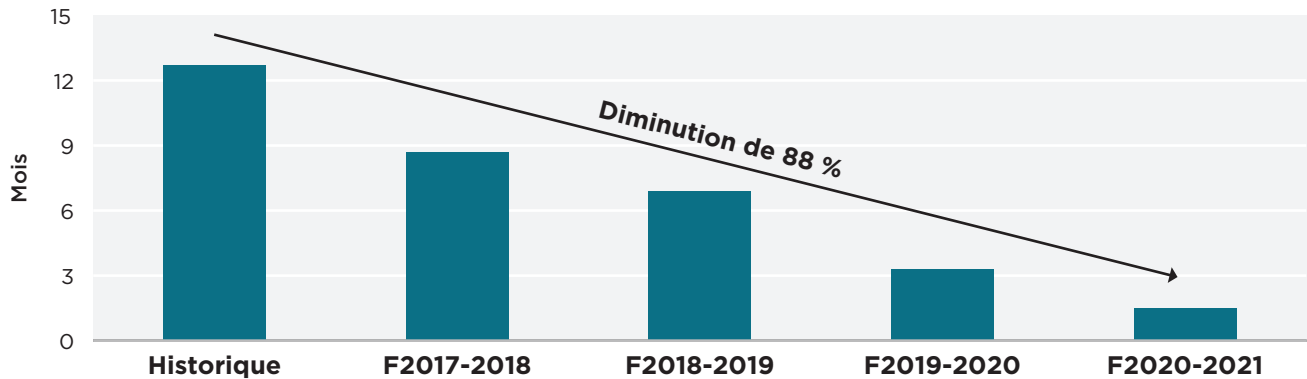
Apporter du soutien à l'émergence d'un écosystème entrepreneurial plus robuste et dynamique et produire des résultats avec une cohorte croissante d'entreprises compétitives à l'échelle mondiale.

NOMBRE TOTAL D'EMPLOIS CUMULATIFS ATTRIBUABLES AUX PROJETS FINANCÉS PAR TDDC



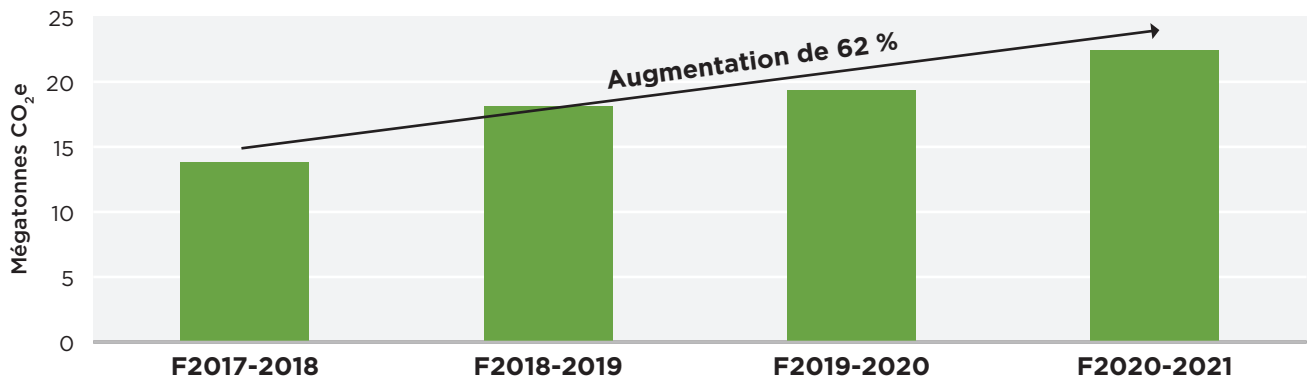
Le moteur écologique de la reprise économique : soutenir les entrepreneurs qui peuvent élaborer des entreprises de technologie pour le climat nationales et exportatrices et contribuer à la reprise économique.

DÉLAI MOYEN DE TRAITEMENT JUSQU'AU PREMIER DÉBOURS APRÈS APPROBATION



L'atteinte de tous nos objectifs et bien plus : délais de débours améliorés.

ESTIMATION DES RÉDUCTIONS ANNUELLES D'ÉMISSIONS DE GES ATTRIBUABLES AUX TECHNOLOGIES



TDDC est devenu l'un des acteurs les plus importants du Canada dans l'effort pour atteindre le zéro net.

RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES : 2021-2022

Notre rapport annuel est publié chaque mois d'août et présente les résultats complets de l'exercice (du 1er avril au 31 mars). Conformément à notre entente de contribution avec le gouvernement du Canada, nous présentons ici les résultats provisoires de nos objectifs et cibles d'entreprise pour 2021-2022. Ces résultats sont susceptibles d'être modifiés.

Au cours de la dernière année, nous avons été témoins d'investissements sans précédent dans tous les secteurs à travers le monde entier, y compris des investissements records dans les entreprises soutenues par TDDC. Cependant, nous avons également été témoins du comportement prédateur envers les petites et moyennes entreprises qui accompagne le succès au fur et à mesure de leur commercialisation et de leur expansion. Nous avons pu constater de visu les

défis auxquels les entreprises de notre portefeuille ont été confrontées alors qu'elles continuaient à faire face aux retombées de la pandémie, qu'il s'agisse de retards dus à des problèmes de chaîne d'approvisionnement omniprésents ou d'une concurrence féroce pour attirer les talents.

Malgré tout, les entreprises ont su manifester leur résilience en naviguant les dynamiques et les nuances présentes dans notre écosystème, tout en continuant de se développer, de commercialiser, de rechercher et de sécuriser des marchés, toujours dans le but d'offrir des avantages environnementaux au Canada et au reste du monde.

Investissements

Ce que nous avons dit en 2021

OBJECTIFS PRINCIPAUX

- ✓ Surveiller la résilience des entreprises du portefeuille pour mieux comprendre les défis émergents et la manière dont les perturbations actuelles dues à la COVID-19 ont un impact sur les résultats. Concevoir des aides ciblées, au besoin.
- ✓ Approuver 140 à 160 millions de dollars de nouveaux investissements avec des décaissements de 126 millions de dollars pour les projets financés. La répartition de ces nouveaux investissements est prévue de la façon suivante :

Statut actuel

- ✓ Nous avons fourni 20 millions de dollars en fonds d'aide pour la pandémie en mars 2021. La surveillance continue du portefeuille s'est poursuivie tout au long de l'exercice.
- ✓ Nous avons approuvé un financement de 87 millions de dollars (23 entreprises en démarrage et en accélération + 38 entreprises d'amorçage), avec un total de 150 à 170 millions de dollars d'approbations prévues d'ici la fin de l'exercice.

- Fonds d'amorçage : de 8 à 10 millions de dollars
 - Fonds de démarrage : de 85 à 95 millions de dollars
 - Fonds d'accélération : de 45 à 55 millions de dollars
- ✓ Diversifier et élargir notre bassin de candidats grâce à une commercialisation ciblée, à la sensibilisation et à la mise en œuvre continue de notre stratégie EDI.
 - ✓ Mettre en œuvre une approche actualisée de l'évaluation et de la communication des résultats en matière d'environnement et de durabilité, qui s'appuie sur nos solides antécédants dans le domaine des rapports environnementaux et intégrant les meilleures pratiques mondiales.

STRATÉGIE DE CROISSANCE

En 2021-2022, nous travaillerons avec des partenaires pour :

- ✓ Permettre aux entreprises l'exportation vers les marchés internationaux prioritaires.
 - Ce projet n'a pas été mené à bien, car le financement gouvernemental prévu n'a pas été mis à disposition.
- ✓ Améliorer la coopération avec la BDC, EDC, le Fonds stratégique pour l'innovation et les partenaires provinciaux afin d'élaborer des stratégies trans-organisationnelles pour les entreprises de premier plan.

- ✓ Nous avons déboursé 55 millions de dollars, avec un total de 98 millions de dollars prévu d'ici la fin de l'année. Ceci représente moins que les 126 millions de dollars initialement prévus. Le COVID-19 a eu des répercussions sur la capacité des entreprises à progresser au même rythme que prévu précédemment.
- ✓ 32 % des entreprises approuvées lors du premier cycle d'amorçage de 2021-2022 sont dirigées par des femmes.
- ✓ En nous appuyant sur notre étude de marché de 2019, nous avons achevé la deuxième phase de recherche sur la confiance et la réputation. Les résultats ont confirmé des niveaux de réputation supérieurs parmi ceux qui connaissent TDDC. D'autres occasions de faire connaître TDDC et d'affiner les messages ciblés ont été déterminées et appliquées pour orienter les efforts de développement de l'écosystème des intervenants à l'appui de la commercialisation et du développement du marché de l'innovation.
- ✓ Nous avons modernisé notre approche d'évaluation des avantages environnementaux dans trois domaines de répercussion sur la durabilité : les changements climatiques, l'économie circulaire ainsi que les gens, les communautés et la nature.
- ✓ 170 millions de dollars en soutien financier de suivi fourni par BDC et EDC aux entreprises du portefeuille de TDDC de janvier à août 2021.
- ✓ Nous avons créé un nouveau groupe de travail avec la BDC, EDC et le Fonds stratégique pour l'innovation.

Nos initiatives liées aux voies d'accès aux marchés internationaux prioritaires sont en suspens.

Écosystèmes

Ce que nous avons dit en 2021

OBJECTIFS PRINCIPAUX

- ✓ Créer un réseau de premier plan de mentors, de partenaires, d'accélérateurs et d'organisations de soutien entrepreneurial pour favoriser le succès de nos entreprises.

Statut actuel

- ✓ Nous avons augmenté le nombre de partenaires accélérateurs à plus de 65.
- ✓ Nous avons offert aux bénéficiaires de stimulation de démarrage 2021-2022 des transferts effectués en personne au Collectif d'actifs en innovation (CAI).

- ✓ Héberger notre 6e Sommet annuel du leadership, axé sur l'accélération de la croissance post-pandémique des entreprises et la création d'opportunités de mentorat et de relations avec l'écosystème.
- ✓ Faire l'essai d'une nouvelle approche pour développer l'entrepreneuriat autochtone au Canada.
- ✓ Présenter le travail extraordinaire de nos sociétés de portefeuille pour soutenir les efforts visant à attirer des financements et des clients.

STRATÉGIE DE CROISSANCE

- ✓ Faire l'essai du marché intégré, avec une démarche axée sur la demande qui éliminera les obstacles et accélérera l'approvisionnement et l'adoption d'innovations durables au Canada.
- ✓ Faire l'essai de nouvelles approches d'infrastructure présentées à des fins de démonstration et de tests.
- ✓ Renforcer les capacités en entrepreneuriat et en développement technologique dans les domaines de convergence entre l'environnement et la santé.
- ✓ Renforcer notre réseau de bailleurs de fonds du secteur privé qui travaillent en étroite collaboration avec TDDC et nos partenaires de financement du secteur public pour combler les lacunes de l'écosystème d'innovation public-privé canadien.

- ✓ En l'absence d'un sommet en personne, nous avons organisé une série d'événements virtuels avec des intervenants externes ciblant les problèmes auxquels les entreprises étaient confrontées dans une économie post-pandémique.
- ✓ Notre initiative pilote avec le Saskatchewan Indian Institute of Technology pour développer l'entrepreneuriat autochtone au Canada est en cours.
- ✓ Nous avons lancé notre nouvelle stratégie commerciale élargie, L'innovation, c'est ici, en déployant des efforts de sensibilisation multimédia.
- ✓ Nous avons lancé le premier projet pilote du marché de l'innovation grâce à notre collaboration avec CanHealth Network.
- ✓ Nous continuons d'élargir l'écosystème dans lequel nous œuvrons, y compris les bailleurs de fonds du secteur privé. En Colombie-Britannique, nous avons récemment entrepris des séances de découverte avec un certain nombre d'investisseurs en capital de risque et d'investisseurs providentiels et nous explorons la façon dont nous pouvons tirer davantage parti de ces découvertes pilotes dans d'autres régions du Canada.

Le financement d'une initiative d'infrastructure partagée devrait être approuvé avant la fin de l'exercice.

Informations opportunes pour éclairer la prise de décision

Ce que nous avons dit en 2021

OBJECTIFS PRINCIPAUX

- ✓ Continuer à moderniser les systèmes et l'infrastructure GI-TI afin d'augmenter nos capacités en tant qu'organisation axée sur les données.
- ✓ Exploiter les riches données sur les rendements monétaires, environnementaux et commerciaux des entreprises financées, ainsi que les données de l'écosystème pour offrir une meilleure compréhension et des informations.

Statut actuel

- ✓ Nous avons lancé la première version de notre plateforme centralisée de gestion des investissements, offrant ainsi une base solide sur laquelle s'appuyer dans les années à venir.
- ✓ Nous nous sommes concentrés sur la collecte de données de qualité pour générer des rapports pertinents sur la performance du portefeuille, les tendances sectorielles et d'autres analyses. Nous organisons des séances rétrospectives continues, notamment l'analyse des cas de réussite et d'échec.

- ✓ Soutenir les entreprises lorsqu'elles adoptent le partage de données et d'autres projets pilotes centrés sur les données.
- ✓ Collaborer avec le CAI pour proposer des séminaires réguliers et personnalisés et des opportunités d'apprentissage sur la propriété intellectuelle pour nos entreprises.

STRATÉGIE DE CROISSANCE

Mener une série d'analyses environnementales et concurrentielles du paysage pour mieux comprendre les domaines de commercialisation rapide.

- ✓ Comparer notre portefeuille au paysage concurrentiel mondial.
- ✓ Procéder à des examens de la propriété intellectuelle et utiliser les résultats pour renforcer la capacité de nos entreprises à se défendre contre les actions prédatrices de concurrents et d'investisseurs non canadiens.
- ✓ Évaluer les besoins des principaux intervenants par le biais de sondages auprès des clients afin de permettre une meilleure prise de décision et de prioriser les actions qui feront bouger les choses avec les employés et les entreprises du portefeuille.

- ✓ Nous avons organisé des ateliers sur la propriété intellectuelle entre pairs en collaboration avec le CAI.
- ✓ En collaboration avec le Conseil canadien des innovateurs, nous avons lancé une formation sur la gouvernance pour les innovateurs canadiens à la croissance la plus rapide.
- ✓ Nous avons amélioré notre plateforme de sécurité et notre formation continue afin de soutenir la culture axée sur la sécurité.
- ✓ Nous avons réalisé un examen de la propriété intellectuelle des secteurs touchés par un comportement prédateur potentiel.
- ✓ Au cours de l'année, nous avons par deux fois recueilli les avis des PDG afin d'évaluer les besoins des principaux intervenants et de mieux saisir leur environnement en matière d'évolution rapide.
- ✓ Nous avons effectué deux analyses approfondies du secteur (chaîne d'approvisionnement des véhicules électriques et agriculture) pour comprendre les paysages concurrentiels et faire évoluer notre portefeuille.
- ✓ Nous avons comparé nos entreprises agricoles à leurs pairs à l'échelle mondiale.
- ✓ Nous collaborons avec Statistique Canada pour évaluer le rendement global de notre portefeuille par rapport à un ensemble plus large de petites et moyennes entreprises au Canada.
- ✓ Nous avons compilé les résultats agrégés d'un sondage auprès des clients dans un document d'apprentissage par les pairs divulgué à tous les PDG de notre portefeuille pour permettre une meilleure prise de décision.

Talents, compétences et diversité

Ce que nous avons dit en 2021

AU SEIN DE TDDC, NOUS :

- ✓ continuerons à garder la santé et la sécurité de nos employés au premier plan de tout ce que nous faisons en leur fournissant le soutien individuel dont ils ont besoin. Cela permettra à notre équipe de rester en bonne santé, stable et productive tout en gérant les répercussions de la COVID-19;

Statut actuel

- ✓ Notre culture de leadership pendant la pandémie a été axée sur le conseil, l'écoute des employés et l'adaptation pour assurer le bien-être et la productivité de nos équipes.

- ✓ continuerons à faire des progrès significatifs pour faire progresser l'égalité, la diversité et l'inclusion au sein de notre milieu de travail;
- ✓ veillerons à toujours avoir les compétences, le savoir-faire et la culture nécessaires pour exécuter des initiatives stratégiques, internes et externes.

POUR NOS CLIENTS, NOUS :

- ✓ recueillerons des données sur la diversité des entreprises candidates et du portefeuille, afin de comprendre la représentation et les taux de réussite de divers groupes et de développer des stratégies pour améliorer l'inclusion des groupes sous-représentés;
- ✓ développerons de nouveaux outils pour mieux évaluer les compétences et les capacités des équipes de gestion nécessaires pour faire progresser la commercialisation.

- ✓ Nous avons mis en place une philosophie de travail à distance permettant aux employés de travailler là où ils peuvent être le plus productifs. Cette philosophie nous permet également d'embaucher et de retenir la bonne diversité de personnes et de compétences, peu importe où elles se trouvent, et permet une facilité d'intégration efficace entre vie professionnelle et vie privée.
- ✓ Nous avons amélioré nos offres en matière de bien-être et d'avantages sociaux et modernisé nos cadres de rémunération et de mesures incitatives pour garantir que la rémunération est conforme au marché.
- ✓ Nous avons adopté le Défi 50-30 du gouvernement du Canada comme cadre pour accélérer les actions concernant la diversité déjà en application dans de nombreuses entreprises canadiennes et pour encourager d'autres organisations à adopter des pratiques d'amélioration de l'équité.
- ✓ Nous avons mis en place une méthodologie d'Objectifs et de Résultats clés (OKR/ Objectives and Key Results), avec des points de contact fréquents et un encadrement portant sur le rendement entre les dirigeants et les membres de l'équipe, notamment de meilleures occasions d'apprentissage et de développement.
- ✓ Nous avons continué à faire progresser l'EDI sur notre lieu de travail grâce à des séances d'études de cas spécifiques à l'équipe et à des ressources s'appuyant sur la formation de tout le personnel.
- ✓ Nous avons entrepris un examen pour développer un aperçu initial du portefeuille de référence de la représentation de diverses populations dans les équipes de direction et les conseils d'administration de nos sociétés de portefeuille, qui orientera les prochaines étapes de l'élaboration de stratégies visant à renforcer les efforts d'inclusion.
- ✓ Nous avons développé et testons une matrice des lacunes en matière de compétences, ainsi qu'un tableau de bord de la force de gestion et de la gouvernance. Notre équipe utilisera ces outils pour mieux évaluer les compétences et les capacités des équipes de gestion des candidats.

Responsabilité

TDDC est responsable devant le Parlement par l'intermédiaire de l'Honorable François-Philippe Champagne, ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie.

Notre Conseil d'administration est responsable de la vision stratégique de la fondation et assure une surveillance fiduciaire par le biais de quatre sous-comités : audit, gouvernance et nomination, ressources humaines et examen du projet.

Collectivement, le Conseil d'administration apporte l'expérience et le savoir-faire de plusieurs secteurs et représente la diversité des genres, des langues, d'ethnicité et des régions. Pour consulter la liste actuelle des administrateurs, se rendre à : www.sdtc.ca

Rapports de rendement et objectifs

TDDC a trois principales exigences en matière de rapports annuels au ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie : le plan directeur, la stratégie et les objectifs de mesure du rendement (annexe D) et le rapport annuel.

En tant que principaux bailleurs de fonds dans le domaine des changements climatiques, nous fournissons également des informations à l'appui des exigences gouvernementales en matière de rapports annuels.

Pour en savoir plus à propos sur la gestion des risques et du rendement financier sur lesquels repose ce plan directeur, veuillez consulter les annexes.

ANNEXE A : ORIENTATION STRATÉGIQUE ET OBJECTIFS POUR 2022-2023

Orientation stratégique

OBJECTIF 1 : Investir de l'amorçage au succès : stratégie d'investissement de portefeuille	OBJECTIF 2 : Connecter et accompagner nos entrepreneurs et écosystèmes d'innovation;	OBJECTIF 3 : Informations opportunes pour éclairer la prise de décision	OBJECTIF 4 : Talents, compétences et diversité
Développer une cohorte croissante d'entreprises canadiennes, en allant de l'amorçage à l'accélération. Le succès de la commercialisation et de l'accélération de ces entreprises permettront de hâter les résultats environnementaux pour le Canada.	Connecter les écosystèmes d'innovation locaux et régionaux à leurs homologues nationaux en créant des soutiens ciblés et différenciés basés sur les compétences, les atouts et les capacités au nouveau local.	Transformer notre capacité à utiliser nos données et celles des entreprises de notre portefeuille en un avantage concurrentiel important pour les entrepreneurs canadiens.	Déterminer, développer et mettre en valeur le talent, le leadership et la diversité au sein de notre équipe et de notre communauté entrepreneuriale.
Assurer un niveau élevé de service axé sur le client et d'excellence opérationnelle tout au long du cycle de vie du bénéficiaire, en mettant l'accent sur les relations avec celui-ci au-delà de l'approbation initiale du financement.		Exploiter nos connaissances et nos informations pour soutenir l'innovation et la prise de décision au sein de notre organisation et parmi les entreprises de notre portefeuille et les principaux intervenants.	Inviter nos entreprises à se joindre à nous en adoptant le Défi 50-30 , en reconnaissance de la relation entre la diversité au sein des équipes de direction et la probabilité de surperformance financière, qui se renforce avec le temps.
Évaluer continuellement l'optimisation des ressources, en tenant compte de la façon dont notre portefeuille procure des avantages nets aux Canadiens.	Établir des partenariats avec des entreprises à grande échelle et des chefs de file du marché mondial possédant une innovation à un stade avancé et demeurant au Canada afin d'établir les possibilités de favoriser la croissance aux quatre étapes de l'innovation.	Comprendre les écosystèmes émergents d'avantage concurrentiel pour le Canada qui créeront des emplois pour l'avenir et renforceront la résilience économique.	

Objectifs pour 2022-2023

OBJECTIF 1 : Investir de l'amorçage au succès : stratégie d'investissement de portefeuille	OBJECTIF 2 : connecter et accompagner nos entrepreneurs et écosystèmes d'innovation;	OBJECTIF 3 : Informations opportunes pour éclairer la prise de décision	OBJECTIF 4: Talents, compétences et diversité
<p>Mettre en œuvre une approche de gouvernance mise à jour pour les approbations basées sur le portefeuille, le suivi du rendement et l'évaluation des résultats, notamment par une approche affinée de notre gestion des risques d'entreprise.</p>	<p>Faciliter les services de soutien post-investissement pour doter les entreprises des capacités dont elles ont besoin pour exceller, y compris l'accès aux talents, à la formation, aux investissements et aux clients. Pour ce faire, nous allons :</p> <ul style="list-style-type: none"> • développer un programme de mentorat d'anciens élèves pour mettre en relation des entrepreneurs expérimentés et émergents et faire progresser les compétences en affaires et en leadership de l'ensemble du portefeuille; • aider au développement d'une formation continue sur la gouvernance des conseils d'administration en partenariat continu avec le Conseil canadien des innovateurs; • déterminer et développer des débouchés commerciaux au Canada afin de créer une demande locale stable qui puisse servir de plateforme/ de tête de pont pour une masse critique d'entreprises exportatrices à l'échelle mondiale; • Devenir un chef de file dans le domaine de l'enseignement de la propriété intellectuelle (PI) en poursuivant le partenariat avec le Collectif d'actifs en innovation (CAI), en créant au moins deux ou trois ateliers sur la PI avec un apprentissage par les pairs pour chaque étape du parcours de commercialisation de nos clients. 	<p>Recueillir, exploiter et obtenir les données des entreprises du portefeuille pour les entreprises du portefeuille en exploitant les données des entreprises du portefeuille (par exemple, financières, environnementales, de diversité) ainsi que des sources de données externes agrégées pour éclairer la prise de décision, le suivi du rendement du portefeuille et l'évaluation des résultats. Cela comprendra :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la publication trimestrielle des indicateurs de rendement et de résultats du portefeuille; • le développement d'un cadre pour évaluer les entreprises du portefeuille chaque année par rapport à leurs concurrents mondiaux; • En partenariat avec le CAI et d'autres organismes, entreprendre deux ou trois examens du paysage concurrentiel et de la propriété intellectuelle et évaluer les domaines de menace et d'opportunité. 	<p>Se concentrer sur le soutien de notre équipe pour développer des compétences et une expertise essentielles à l'appui de notre mandat, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • veiller à ce que des plans d'apprentissage personnalisés soient en place pour tous les membres de l'équipe; • En veillant à ce que tous les membres de l'équipe soient formés et se sentent en confiance dans l'utilisation des nouveaux outils numériques.

OBJECTIF 1 : Investir de l'amorçage au succès : stratégie d'investissement de portefeuille	OBJECTIF 2 : connecter et accompagner nos entrepreneurs et écosystèmes d'innovation;	OBJECTIF 3 : Informations opportunes pour éclairer la prise de décision	OBJECTIF 4: Talents, compétences et diversité
<p>Maintenir un bassin diversifié de candidats de partout au Canada, en mettant particulièrement l'accent sur les efforts de découverte des clients, pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rechercher les entrepreneurs possédant le potentiel le plus élevé d'avoir une véritable influence sur nos trois domaines de répercussions sur le développement durable; • Diversifier et élargir notre bassin de candidats dans le but de s'assurer qu'au moins 25 % des entreprises du portefeuille nouvellement financées sont dirigées par des femmes. • étendre la notoriété de notre marque (notamment par le biais de profils d'entreprise) auprès des populations d'entrepreneurs en phase d'amorçage, de démarrage et de mise à l'échelle. 	<p>Miser sur la campagne <i>L'innovation, c'est ici</i> en continuant à présenter les points forts des entreprises et des régions, et en élargissant le champ d'action, par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • organiser des événements tels que notre sommet annuel sur le leadership; • organiser des événements pour les investisseurs et les diplômés qui mettent en relation les entreprises avec des investisseurs en phase de démarrage et de mise à l'échelle. 	<p>Fournir des informations sur le portefeuille et des informations sur le marché à nos clients sur une base trimestrielle afin de leur permettre de mieux comprendre les facteurs macroéconomiques qui les affectent et d'éclairer leur prise de décision.</p>	<p>Promouvoir et développer les compétences en leadership nécessaires pour créer une culture positive, diversifiée et dynamique dans notre environnement de travail à distance.</p>

OBJECTIF 1 : Investir de l'amorçage au succès : stratégie d'investissement de portefeuille	OBJECTIF 2 : connecter et accompagner nos entrepreneurs et écosystèmes d'innovation;	OBJECTIF 3 : Informations opportunes pour éclairer la prise de décision	OBJECTIF 4: Talents, compétences et diversité
<p>Désigner deux à quatre occasions de création d'écosystèmes parmi les différentes étapes de l'innovation qui permettront aux entrepreneurs de réussir;</p> <ul style="list-style-type: none"> Ceci inclut les tests de nouvelles approches d'infrastructure partagée, de services de prototypage et de ressources partagées accessibles aux entreprises. 	<p>Lancer un nouveau groupe de partenaires de capital-investissement.</p>	<p>Poursuivre la transformation de notre entreprise en une organisation centrée sur les données en renouvelant notre infrastructure GI-TI, avec deux versions prévues de notre plateforme logicielle interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> La version 1 améliorera l'efficacité des processus et terminera les opérations de migration vers une nouvelle plateforme logicielle basée sur le nuage. La version 2 fournira des outils permettant de mieux comprendre les entreprises de notre portefeuille en recueillant des éléments de données plus pertinents, spécifiques à la gestion du portefeuille et aux soutiens de l'écosystème. 	<p>Continuer à surveiller activement le bien-être de notre équipe et ne pas perdre de vue la santé et la sécurité de nos employés. Continuer à fournir aux employés le soutien individuel dont ils ont besoin par le biais d'initiatives en matière de santé et de bien-être.</p>
<p>Élaborer et mettre en œuvre une approche pluriannuelle de sondages auprès des clients dans l'ensemble de nos activités afin de mieux éclairer notre orientation stratégique.</p>	<p>Poursuivre la collaboration avec la BDC, EDC, le Fonds stratégique pour l'innovation, la Banque de l'infrastructure du Canada et les partenaires provinciaux afin d'élaborer des stratégies transorganisationnelles pour les entreprises de premier plan.</p>	<p>Poursuivre le partenariat avec la Munk School of Global Affairs and Public Policy de l'Université de Toronto pour surveiller le succès des accélérateurs dans la nomination et le soutien des entreprises en démarrage.</p>	<p>Continuer à sensibiliser à l'EDI par le biais de séances de formation et en mettant en évidence les meilleures pratiques, et en veillant à ce que ces dernières soient intégrées dans nos processus de recrutement, de développement du leadership, d'écosystème et de sélection de projets.</p>

ANNEXE B :

RISQUES ET ATTÉNUATIONS

Cette section porte sur les principaux risques auxquels TDDC est confrontée et sur les stratégies mises en place pour atténuer ces risques à un niveau acceptable. Plusieurs stratégies présentées dans ce plan directeur permettront également d'atténuer davantage nos principaux risques.

En plus de ces risques, nous comprenons que des facteurs de marché externes influent sur le succès des entreprises que nous finançons. Pour aider les entreprises à développer des technologies prêtes à être commercialisées, nous veillons à ce que notre modèle d'exécution des programmes ait une incidence et vise à fournir aux entreprises le soutien dont elles ont besoin pour réussir leur commercialisation.

RISQUE : Bassin de candidats

Risque que notre bassin de candidats soit limité, ce qui nous empêcherait de financer les entreprises ayant le plus grand potentiel (p. ex., les candidats potentiels ne connaissent pas TDDC, nous sommes incapables de trouver des entreprises, défis liés à la COVID-19, etc.)

Atténuation.

- Approche fondée sur le risque et rationalisation des processus internes pour réduire la charge administrative. Sensibilisation et communications ciblées pour les candidats potentiels.
- Processus d'admission continu avec des délais adaptés à la préparation du candidat pour l'approbation et la passation de marchés.
- Stratégie écosystémique qui tient compte des nuances régionales et de la maturité de l'écosystème et qui définit les publics cibles.

- Partenariats avec des organismes fédéraux et provinciaux menant à des renvois vers d'autres programmes.
- Stratégie EDI qui comprend la formation et l'engagement des employés, des conseils sur les meilleures pratiques de collecte de données et une sensibilisation pour identifier divers candidats.
- Option pour les entreprises de présenter une demande à la fois à TDDC et aux organisations provinciales de technologies propres, ce qui élimine les demandes multiples et simplifie les processus de diligence raisonnable et les rapports sur les projets.

RISQUE : Changements externes

Risque que des changements externes dans l'environnement commercial affectent les coûts et/ou les délais du projet, avec pour conséquence que les avantages environnementaux ou économiques attendus ne soient pas atteints.

Atténuation.

- Suivi des portefeuilles et des projets afin d'établir les défis émergents.
- Analyses environnementales continues de l'environnement externe et surveillance des indicateurs avancés pour les changements dans l'environnement commercial afin d'assurer une identification précoce de l'incidence possible sur le portefeuille.
- Prévisions financières qui tiennent compte des dernières informations sur le projet.
- Processus de diligence raisonnable à l'étape d'approbation qui tient compte des risques et des expositions du projet.

RISQUE : Productivité et bien-être

Risque que de nouvelles méthodes de travail (p. ex., le travail à distance, les espaces de travail à domicile, l'adaptation à la pandémie) produisent des effets néfastes sur la santé, le bien-être, la motivation, l'innovation ou l'énergie des employés, ce qui peut nuire aux opérations et/ou à la productivité.

Atténuation.

- Leadership continu, communications, vérifications et modalités de travail flexibles offertes aux employés, ainsi qu'empathie envers leurs défis personnels. La santé et la sécurité des employés sont notre priorité absolue.
- Mise à disposition continue de notre programme d'aide aux employés, d'ateliers de bien-être, d'encouragement à prendre des vacances et de ressources pour promouvoir la santé mentale.
- Politique de vaccination obligatoire, avec un taux de réponse de 100 % des employés et du conseil d'administration.
- Comité sur l'avenir du travail et la philosophie du travail à distance d'abord, qui fournissent une excellente base pour soutenir les employés dans l'environnement en constante évolution associé à la pandémie et au travail dans un modèle hybride.
- Technologies appropriées qui prennent en charge l'environnement hybride, garantissant un haut niveau de sécurité pour nos systèmes et les données associées.
- Proposition de valeur renforcée pour les employés qui nous aide à attirer et à retenir les meilleurs talents dont nous avons besoin pour réussir.

RISQUE : Répercussions de la COVID-19 sur les entreprises

Risque que nos programmes ne répondent pas efficacement aux besoins des entreprises qui progressent dans le cycle de vie de la commercialisation alors qu'elles sont confrontées à des défis occasionnés par la pandémie de COVID-19 (et des incidences connexes en aval de la pandémie).

Atténuation.

- Suivi des portefeuilles et des projets afin d'établir les défis émergents.

RISQUE : Connectivité des écosystèmes

Risque que les entreprises de notre portefeuille ne soient pas en mesure d'accéder aux soutiens de l'écosystème nécessaires pour les aider à renforcer leurs capacités et à accéder aux clients et aux investissements pour passer à l'échelle supérieure. Cela résulte que les principaux avantages environnementaux et économiques à moyen et à long terme (p. ex. durabilité, conservation de la propriété intellectuelle, compétences essentielles, emplois, revenus) ne sont pas réalisés ou conservés au Canada.

Atténuation.

- Partenariats et stratégie de sensibilisation identifiant les partenaires clés dans chaque région.
- Réseau de partenaires de référence au sein du gouvernement fédéral pour fournir un soutien.
- Cartographie continue des intervenants pour éclairer la sensibilisation ciblée.
- Réseau établi d'environ 50 accélérateurs pour mieux comprendre les domaines émergents de l'innovation.

RISQUE : Réponse opportune aux besoins de l'entreprise

Risque que nous ne soyons pas suffisamment agiles ou positionnés pour agir assez rapidement afin de soutenir la création d'entreprises sur le marché émergent des technologies climatiques.

Atténuation.

- Rétrospectives, apprentissages et sensibilisation du PDG pour déterminer les domaines qui doivent être proactifs et la mise en œuvre d'actions.
- Partenariat avec la BDC, EDC et le FSI pour un financement de suivi.
- Compétences diversifiées des employés et accès à un solide réseau de consultants permettant de réagir rapidement et de mettre en œuvre de nouvelles initiatives.

RISQUE : Prévisions des flux de trésorerie

Risque dont nous ne pouvons pas prévoir efficacement les prérequis financiers compte tenu de la diversité et du caractère unique des compagnies financées, de l'échéancier des soumissions et des approbations des demandes et/ou les changements qui pourraient se produire durant la durée de vie d'un projet, entraînant un manque de fonds de la part de TDDC pour répondre aux besoins.

Atténuation

- Mise en place d'une méthodologie/d'un processus de prévision avec une révision périodique des hypothèses du modèle.
- Les leaders en investissement prévoient les flux de trésorerie nécessaires pour chaque projet financé. Cette information est mise à jour chaque mois.
- Une collaboration étroite avec ISDE pour s'assurer que les fonds soient suffisants pour répondre aux besoins de trésorerie.

ANNEXE C :

CADRE STRATÉGIQUE DE GESTION DU RENDEMENT

Des informations détaillées sur ces mesures peuvent être trouvées dans des exemplaires récents de notre rapport annuel et de la liste des projets financés, tous deux disponibles sur www.sdtc.ca

#	TYPE D'INDICATEUR	RÉALISATIONS ET RÉSULTATS	INDICATEURS DE RENDEMENT	2021-2022 OBJECTIFS DE RENDEMENT
1	Activités/ résultats	Demandes approuvées par le Conseil	Autorisations et investissements dans de nouveaux projets de développement durable	Approbation de 140 millions de dollars
2	Activités/ résultats	Demandes approuvées par le Conseil	Nombre de nouveaux projets de technologies propres dont le financement a été approuvé	Approbation de 28 nouveaux projets
3	Activités/ résultats	Demandes approuvées par le Conseil	Nombre de jours entre la demande initiale et l'approbation du Conseil	Maintien de la moyenne d'admission en dessous de 200 jours
4	Activités/ résultats	Ententes de contribution signées	Nombre de jours entre l'approbation du Conseil et la signature de l'entente contractuelle	Réduction de 5 % des délais du processus contractuel d'une année sur l'autre
5	Activités/ résultats	Décaissement de la créance	Délai de traitement du décaissement de la créance	Traitement de 80 % des demandes de financement de projets sous contrat dans les 45 jours civils
6	Activités/ résultats	Questionnaires post-projet	Pourcentage de bénéficiaires qui remplissent les questionnaires post-projet	Maintien d'une amélioration de 5 % par an pour les rapports post-projet
7	Résultats immédiats (0 à 3 ans)	Bénéficiaires ayant obtenu des contrats du Fonds de technologie du DD	Financement versé aux bénéficiaires sous contrat	Versement de 126 millions de dollars aux bénéficiaires
8	Résultats immédiats (0 à 3 ans)	Les technologies soutenues par le Fonds de technologie du DD progressent vers des démonstrations réussies	Pourcentage de projets actifs progressant vers des démonstrations réussies	Maintien d'une moyenne minimale de 90 %
9	Résultats immédiats (0 à 3 ans)	Les bénéficiaires forment des partenariats collaboratifs qui créent/démontrent de nouvelles technologies tout au long de la chaîne d'innovation	Dollars obtenus de tous les partenaires (publics et privés) par rapport aux dollars du Fonds de technologie du DD	Maintien d'un financement à effet de levier de 2 \$ pour chaque 1 \$ de financement de TDCC
10	Résultats immédiats (0 à 3 ans)	Les bénéficiaires forment des partenariats collaboratifs tout au long de la chaîne d'innovation	Dollars obtenus auprès de partenaires et de collaborateurs du secteur privé	Maintien d'un financement à effet de levier de 1,63 \$ pour chaque 1 \$ de financement de TDCC

#	TYPE D'INDICATEUR	RÉALISATIONS ET RÉSULTATS	INDICATEURS DE RENDEMENT	2021-2022 OBJECTIFS DE RENDEMENT
11	Résultats intermédiaires (4 à 7 ans)	Les technologies soutenues par le Fonds de technologie du DD sont démontrées avec succès	Pourcentage de projets approuvés qui ont été achevés au cours des cinq dernières années	Atteinte d'un taux de 80 % de tous les projets approuvés
12	Résultats intermédiaires (4 à 7 ans)	ACS+: des personnes issues de la diversité créent des entreprises	Pourcentage des technologies soutenues par le Fonds de technologie du DD dont les entreprises sont majoritairement dirigées par des femmes	Atteinte d'un taux de 25 % d'entreprises soutenues par le Fonds de technologie du DD dirigées majoritairement par des femmes
13	Résultats intermédiaires (4 à 7 ans)	Les technologies soutenues par le Fonds de technologie du DD font des progrès substantiels vers la commercialisation	Pourcentage de projets qui progressent de deux niveaux de maturité technologique au moment de l'achèvement du projet	Atteinte d'un taux de 75 % de tous les projets achevés soutenus chaque année
14	Résultats à long terme (7 ans et plus)	Les technologies appuyées par le Fonds de technologie DD sont commercialisées et diffusées dans des secteurs de marché cible au Canada et à l'étranger	Pourcentage de technologies appuyées par le Fonds de technologie du DD commercialisé (revenus tirés de la technologie du projet)	Atteinte d'un taux de commercialisation de 30 % parmi les technologies soutenues par le Fonds de technologie du DD
15	Résultats à long terme (7 ans et plus)	Les technologies appuyées par le Fonds de technologie DD sont commercialisées et diffusées dans des secteurs de marché cible au Canada et à l'étranger	Montant du financement de suivi obtenu par les technologies appuyées par le Fonds de technologie du DD après l'achèvement du projet	Maintien d'une moyenne minimale de 2 \$ de financement de suivi pour chaque 1 \$ de financement de TDDC pendant la durée de vie du Fonds de technologie du DD
16	Résultats à long terme (7 ans et plus)	Des avantages environnementaux et économiques sont réalisés grâce à l'adoption de technologies soutenues par le Fonds de technologie du DD	Taux de croissance annuel des revenus générés par les technologies appuyées par le Fonds de technologie du DD	Atteinte d'un taux de génération de revenus annuels de 5 % parmi les technologies soutenues par le Fonds de technologie du DD
17	Résultats à long terme (7 ans et plus)	Des avantages environnementaux et économiques sont réalisés grâce à l'adoption de technologies soutenues par le Fonds de technologie du DD	Nombre d'emplois créés par les technologies appuyées par le Fonds de technologie du DD	1500 emplois créés par les technologies appuyées par le Fonds de technologie du DD chaque année
18	Résultats à long terme (7 ans et plus)	Des avantages environnementaux et économiques sont réalisés grâce à l'adoption de technologies soutenues par le Fonds de technologie du DD	Réductions supplémentaires annuelles des émissions de GES attribuables aux technologies appuyées par le Fonds de technologie du DD	Augmentation de la réduction des émissions de 1 mégatonne chaque année
19	Résultats à long terme (7 ans et plus)	Des avantages environnementaux et économiques sont réalisés grâce à l'adoption de technologies soutenues par le Fonds de technologie du DD	Augmentation en pourcentage des coûts annuels estimés évités. Il peut s'agir de coûts évités en conséquence de répercussions environnementales des technologies soutenues par le Fonds de technologie du DD, notamment les avantages financiers découlant d'un air plus pur, d'une eau plus propre, d'un sol plus propre, d'une meilleure efficacité énergétique, etc.	Augmentation des avantages financiers annuels estimés (coûts évités) de toutes les technologies soutenues par le Fonds de technologie du DD de 5 % chaque année





**TECHNOLOGIES DU DEVELOPPEMENT
DURABLE CANADA**

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT
TECHNOLOGY CANADA**