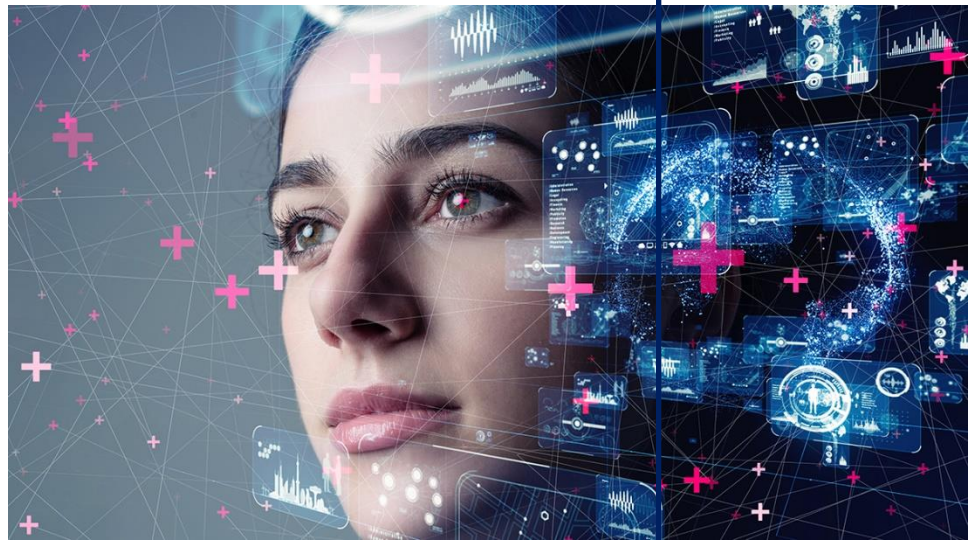




Propriété intellectuelle Ontario (PIO)

Plan d'activités 2023-2026

Le 1^{er} mars 2023

Table des matières

1.0	Message du président directeur général et président du conseil d'administration.	3
2.0	Sommaire	5
3.0	Mandat	6
4.0	Mise en œuvre du mandat.....	7
4.1	Échéancier.....	7
4.2	L'écosystème de la PI de l'Ontario	8
4.3	Services.....	10
4.3.1	Les services initiaux	11
4.3.2	Services à venir	13
5.0	Analyse de la conjoncture	14
5.1	Facteurs externes.....	15
5.2	Facteurs internes	17
6.0	Orientation stratégique	18
6.1	conclure des partenariats stratégiques avec des intervenants de l'écosystème de la PI	18
6.2	accroître la capacité en matière de PI au sein de l'écosystème	19
6.3	Être un partenaire de grande valeur pour le secteur de l'EPS	19
6.4	atteindre l'excellence opérationnelle.....	20
7.0	Mesures du rendement de l'agence	20
8.0	Ressources humaines	21
8.1	Parmi les priorités des ressources humaines, relevons :	21
8.2	Stratégie de rémunération	22
8.3	Milieu de travail.....	23
8.4	Cadre organisationnel et méthode de dotation	23
8.5	Gouvernance	24
9.0	Résultats financiers	25
10.0	Communications.....	29
11.0	Gestion des risques.....	32

1.0 Message du président directeur général et président du conseil d'administration

L'Ontario héberge nombre d'institutions de classe mondiale, de jeunes pousses novatrices et d'entreprises en expansion. Un tel contexte s'accompagne de la nécessité et de l'occasion de développer et de protéger la propriété intellectuelle (PI) issue des innovations d'ici afin de permettre à nos innovateurs, à nos chercheurs et à nos entreprises d'être plus concurrentiels au sein de l'économie du savoir d'aujourd'hui, et d'améliorer la prospérité de tous les Ontariens. C'est pourquoi le gouvernement de l'Ontario a pris l'importante décision de créer Propriété intellectuelle Ontario (PIO), la première agence provinciale ou territoriale ayant pour mission de tirer parti de la valeur de la PI et de renforcer la capacité de la province de croître et d'être concurrentielle au sein de l'économie mondiale.

Comme PIO est une agence centralisée, elle a la chance de travailler avec des partenaires de l'ensemble de l'écosystème de la PI et de pouvoir ainsi s'intégrer à d'autres programmes sur la PI. Durant sa première année, PIO a axé ses efforts sur la formation de partenariats solides avec des organismes provinciaux et fédéraux, des centres d'innovation régionaux (CIR), des établissements postsecondaires et des industries de toute la province. PIO reconnaît que, pour améliorer les résultats de l'innovation, il faut instaurer une approche collaborative dans l'ensemble de la province; à cette fin, PIO met tout en œuvre pour créer des partenariats efficaces.

Nous avons eu le plaisir de constater que, durant la phase bêta, l'intérêt envers les services de PIO a dépassé nos attentes, ce qui témoigne d'une forte demande pour les services de PI fiables de PIO et tend à indiquer que nous bénéficierons de l'appui d'un public plus vaste au fur et à mesure de notre expansion et de notre optimisation.

Nous tenons à adresser nos sincères remerciements à la ministre Jill Dunlop et au ministère des Collèges et Universités (MCU), au ministre Vic Fedeli ainsi qu'au ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce (MDECEC) qui, par leur soutien indéfectible, ont permis à PIO d'amorcer son travail visant à améliorer les résultats de l'innovation et de la commercialisation pour la province de l'Ontario. L'équipe dévouée et passionnée de PIO a aussi joué un rôle primordial dans la réussite du lancement de l'agence et de sa collaboration avec sa première cohorte de clients.

Nous nous réjouissons de la poursuite de cette croissance et du soutien de nos partenaires pour aider les entreprises et les innovateurs à tirer parti de leur PI.

- Karima Bawa, présidente, et Peter Cowan, PDG, Propriété intellectuelle Ontario

2.0 Sommaire

PIO favorise le développement et la protection de la PI en offrant des mécanismes d'aide et des services, comme des programmes d'éducation et de mentorat, ainsi que du financement pour des services offerts par des experts de la PI. Le lancement de l'agence marque un progrès crucial dans le paysage de la PI de l'Ontario et aidera les Ontariens à être mieux à même d'être concurrentiels au sein de l'économie du savoir, et favorisera la création d'emplois afin de susciter une province plus forte et plus compétitive.

PIO a officiellement ouvert ses portes aux entreprises en octobre 2022 et a commencé à travailler avec l'industrie de la technologie médicale, puis avec ses autres secteurs prioritaires, soit l'intelligence artificielle et l'automobile, ainsi qu'avec les bénéficiaires du Programme d'excellence en recherche du Fonds pour la recherche en Ontario. Ces quatre secteurs ont reçu un investissement substantiel de la part du gouvernement de l'Ontario et PIO en a fait les domaines prioritaires dont il entend renforcer la compétitivité.

Ce plan d'activités reflète l'orientation stratégique continue et les activités de PIO durant ses phases de lancement et d'expansion. Il s'agit, notamment :

- **De la période de l'automne 2022 à l'été 2023 : Phase bêta**
Axée sur le lancement et la prestation d'une série initiale de services à environ 40 clients œuvrant dans les secteurs prioritaires.
- **De la période de l'été 2023 à l'automne 2023 : Conclusions de la phase bêta et planification de l'expansion**
Utilise les apprentissages et les résultats de la phase bêta pour éclairer les stratégies et les plans d'expansion et d'offre de services et de soutien aux secteurs prioritaires de PIO.
- **De la période de l'automne 2023 au printemps 2025 : Expansion**
Accroître l'offre des services et des mécanismes d'aide supplémentaires à un plus grand nombre de clients et de secteurs en collaboration avec le MDECEC et le MCU.

Étant donné que la mise en œuvre se fera en plusieurs phases, il est à prévoir que les secteurs d'intervention critiques dont il est question dans ce Plan d'activités évolueront et seront perfectionnés.

3.0 Mandat

PIO a été établi en 2022 par le Règlement de l'Ontario 4/22, avec les objectifs suivants :

- (a) accroître l'accès du public aux services et aux ressources concernant la PI afin de favoriser la croissance économique et la compétitivité de l'Ontario;
- (b) favoriser le développement et la protection de la PI pour améliorer les résultats de la commercialisation de la recherche en Ontario;
- (c) promouvoir la connaissance et élaborer et diffuser des programmes pédagogiques, des pratiques exemplaires et des recherches concernant la PI et favoriser les connaissances liées aux tendances nationales et internationales concernant la protection et la commercialisation de la PI;
- (d) conclure des partenariats au Canada et à l'étranger avec des établissements postsecondaires (EPS), des gouvernements et des organisations, dont des organisations qui aident les entreprises et les entrepreneurs dans le but de créer une capacité de développement, de protection et de commercialisation de la PI en Ontario;
- (e) offrir des conseils, des recommandations et de l'aide au gouvernement de l'Ontario, notamment au ministre des Collèges et Universités (MCU) et au ministre du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce (MDECEC) afin d'encourager la compétitivité économique par le développement, la protection et la commercialisation de la PI.

Plus précisément, les priorités à moyen terme de PIO sont les suivantes :

1. **Opérationnalisation** : Acheter l'opérationnalisation de l'agence
2. **Phase bêta initiale** : Réaliser et évaluer la prestation des services lors de la phase bêta et en faire le rapport, puis présenter des recommandations pour faire progresser le programme sur la PI.
3. **Partenariats et collaboration** : Former une solide coalition de partenaires dans les secteurs des affaires, de l'innovation et de l'EPS.
4. **Partenaires du MDECEC et du MCU** : Collaborer avec le MDECEC pour veiller à ce que les services offerts tiennent compte des besoins de leurs clients. Par exemple, PIO dirigera avec le MCU et le MDECEC un groupe de travail conjoint chargé d'établir une série de paramètres de commercialisation et de normes de rapport qui seront inclus dans les futurs plans annuels de commercialisation.

5. **Cadre stratégique pour les mandats de commercialisation (CSMC)** : Informe des progrès des EPS concernant le CSMC et prépare un rapport dans lequel sont résumés les progrès globaux du secteur.

Tout en poursuivant ces objectifs et ces priorités, PIO appuiera aussi les priorités gouvernementales suivantes :

- la concurrence, la durabilité et la gestion des dépenses;
- la transparence et la reddition de compte;
- la gestion des risques;
- la gestion de la main-d'œuvre;
- la diversité et l'inclusion;
- la collecte de données;
- la numérisation de la prestation et le service à la clientèle.

4.0 Mise en œuvre du mandat

4.1 Échéancier

	EXERCICE FINANCIER					
	2022-2023	2023-2024			2024-2025	2025-2026
Phases	D'oct. 2022 à mars 2023	D'avril 2023 à l'été 2023	De l'été 2023 à l'automne 2023	De l'automne 2023 à l'EF 2024	D'avril 2024 à mars 2025	D'avril 2025 à mars 2026
Bêta						
Conclusions bêta et plan d'expansion						
Expansion						
Maturité						

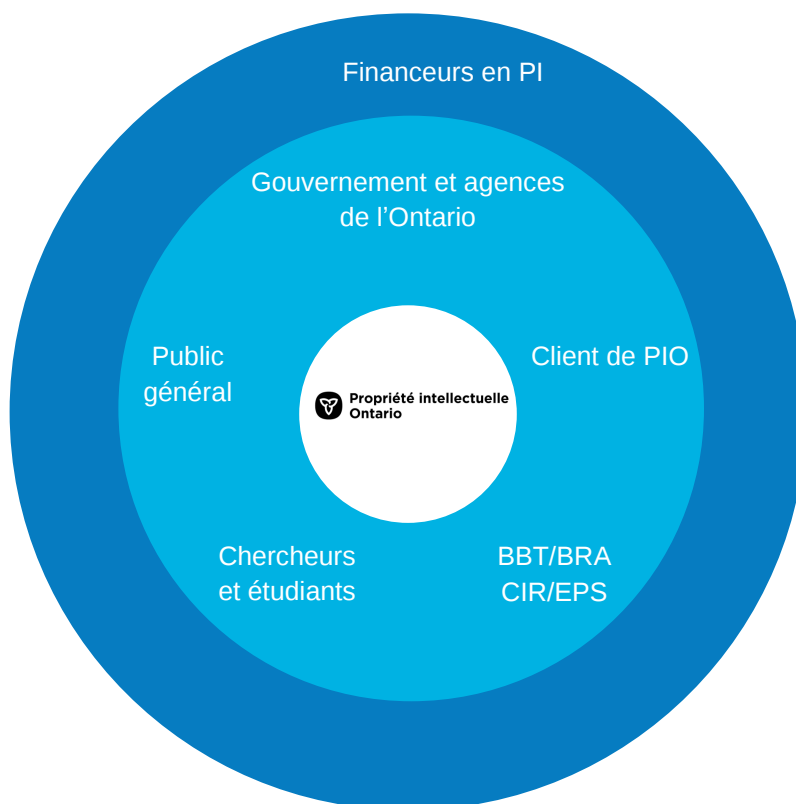
Le premier conseil d'administration de PIO a été formé en mars 2022 et un PDG provisoire a été embauché en août 2022. En octobre 2022, on a lancé une phase bêta pour la prestation des services dans le but d'offrir une série initiale de services à environ 40 clients admissibles de l'ensemble des secteurs prioritaires. Les données, les leçons tirées et les résultats de la phase bêta serviront à éclairer les plans et les stratégies de l'agence visant à offrir des services utiles aux clients et à assurer les capacités fonctionnelles et l'excellence des services d'aide à l'infrastructure. Étant donné que la mise en œuvre se déroulera en plusieurs phases, les secteurs

d'intervention critiques dont il est question dans ce Plan d'activités seront précisés en automne 2023. Durant la phase d'expansion, on mettra en œuvre des services et des capacités fonctionnelles supplémentaires à des fins d'amélioration continue en fonction de la rétroaction de l'écosystème au fur et à mesure que l'organisation acquière de la maturité.

4.2 L'écosystème de la PI de l'Ontario

L'écosystème de la PI de l'Ontario est composé :

- d'intervenants clés dont les intérêts peuvent être directement promus grâce aux activités de PIO;
- d'organisations axées sur la PI et financées par le gouvernement fédéral (par ex., ÉleverlaPI, le Collectif d'actifs en innovation, l'Office de la propriété intellectuelle du Canada), susceptibles de faciliter le mandat de PIO lorsqu'elles sont sollicitées de façon appropriée;
- de fournisseurs de services en matière de PI (par ex., des cabinets d'avocats et des consultants en PI).



Pour obtenir des résultats optimaux, PIO prendra part à des initiatives avec des tiers, soit des intervenants clés et d'autres organisations pertinentes axées sur la PI. En premier lieu, PIO axera ses efforts sur l'obtention de résultats qui produisent des valeurs tangibles pour ses principaux intervenants, tel qu'exposé ci-dessous.

Intervenant	Résultat
Entreprises (Clients)	PIO agit à titre de conseiller indépendant et fiable concernant les services d'aide et de renforcement des capacités en matière de PI au sein de l'écosystème en : • fournissant des mentors spécialisés de façon unique en PI qui travaillent stratégiquement de concert avec les clients; • favorisant la protection des actifs de PI à l'aide des programmes de subvention de PIO; • offrant de l'éducation en PI et des micro-certifications; • créant des programmes qui permettent aux entreprises d'obtenir des services de PI plus abordables et plus qualifiés.
Établissements postsecondaires, bureaux de transfert technologique et centres d'innovation régionaux	PIO agit à titre de partenaire stratégique qui rehausse la PI et la capacité de commercialisation en : • facilitant des initiatives pédagogiques pour les chercheurs et les étudiants; • offrant l'aide d'experts en PI et du financement aux bureaux de transfert technologique (BTT), aux bureaux de recherche appliquée (BRA) et aux centres d'innovation régionaux dont la capacité en ressources et en expertise pour offrir des services de PI et de commercialisation est limitée.
Chercheurs et étudiants	PIO est un partenaire centralisé pour l'éducation et la programmation sur la PI qui améliore l'aide reçue par les chercheurs auprès des BTT en : • veillant à ce que les chercheurs et les étudiants puissent bénéficier d'une éducation pertinente et appropriée en matière de PI; • procurant un accès aux ressources compétentes des BBT susceptibles d'aider les chercheurs et les étudiants.
Gouvernement de l'Ontario et organismes	PIO est la ressource interne fiable pour conseiller les organismes et les ministères gouvernementaux (par ex., Investissement Ontario, ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des affaires rurales de l'Ontario, MEDJCT, MCU) en : • offrant des conseils d'expert à propos d'importants facteurs dont il faut tenir compte concernant la PI pour les politiques gouvernementales et les programmes financés par le gouvernement afin de générer des avantages à long terme pour les citoyens, les entreprises, les innovateurs et les chercheurs de l'Ontario.
Public en général	Veiller à ce que le public puisse tirer parti des avantages de l'investissement gouvernemental dans la PI et bénéficier de contenus pédagogiques pertinents en :

- | | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • concevant des programmes pédagogiques sur la PI efficaces; • conseillant les agences sur la façon de saisir et de maintenir la valeur de la PI que le gouvernement finance. |
|--|--|

PIO sollicitera plus globalement l'écosystème en formant des partenariats afin de rationaliser les services et les mécanismes d'aide disponibles. Par exemple, l'agence s'efforcera de collaborer :

- avec le conseil national de recherche afin de rationaliser l'accès aux programmes d'aide en PI pour les clients communs;
- avec Communitech, pour tirer parti des retombées du financement fédéral alloué dans le cadre du programme Élever la PI à l'intention des clients de PIO;
- avec d'autres fournisseurs de services pour veiller à ce que les clients de PIO puissent obtenir des services de PI plus abordables.

Pour ces initiatives qui accélèrent la prestation du programme, nous travaillerons avec des tiers dans le cadre de partenariats formels et informels, de protocoles d'entente ou d'autres mécanismes de mobilisation.

4.3 Services

Conformément à l'approche de mise en œuvre par phase, les services de PIO offerts aux clients sont aussi développés et lancés par phases.

La capacité de l'agence d'offrir des services est prescrite par son mandat, les secteurs prioritaires définis (la technologie médicale, l'intelligence artificielle, l'automobile ou les bénéficiaires du Programme d'excellence en recherche du Fonds pour la recherche en Ontario) et par d'autres facteurs liés à l'admissibilité du client comme les exigences liées à la diversité et à l'inclusion. Pour ce qui est de la phase bêta, il y a des limites indiquées dans les règlements de PIO concernant le nombre de clients admissibles qu'il est possible d'approuver pour l'obtention des services. On s'attend à ce que le nombre de clients admissibles augmente suite à la réussite d'une phase bêta. Les services que nous offrons ont été développés pour appuyer notre mandat.

Services offerts	Utilisateur/bénéficiaire du service			Façon dont nos services soutiennent notre mandat				
	Accès universel	Admissible et approuvé	Propositions approuvées	Accès du public aux services	Favorise le développement et la protection de la PI	Favorise la connaissance sur la PI	Partenariats	Conseils au gouvernement
Cours de base sur la PI*	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Éducation supérieure	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Micro-certificats*	✓	✓			✓	✓	✓	
Aide financière*		✓			✓		✓	
Mentorat en PI*		✓			✓	✓	✓	
Renseignements sur la PI		✓			✓			✓
Réseautage/jumelage		✓			✓	✓	✓	
Aide à l'EPS			✓		✓	✓	✓	✓

* Services inclus au lancement de la phase bêta initiale; autres services déployés par l'achèvement de la phase bêta.

4.3.1 Les services initiaux offerts durant la phase bêta initiale pour sélectionner les clients admissibles sont les suivants :

- **Cours de base sur la PI** : Contenus d'étude personnelle gratuits remis sur demande et recommandés par des experts en PI de PIO.

Utilisateur cible : entrepreneurs, chercheurs, dirigeants d'entreprise ou petites ou moyennes entreprises qui cherchent à acquérir une connaissance de base de la PI.

- **Micro-certificats** (programmes de formation rapide) : Programmes d'apprentissage en direct avec des experts en PI (couvrent une orientation stratégique pratique pour la PI et facilitent les discussions de groupe sur les études de cas). Les experts en PI seront constitués d'un groupe hétéroclite de talents internes et d'experts externes.

Utilisateur cible : Les clients admissibles qui ont achevé les cours pédagogiques de base sur la PI recommandés.

- **Aide financière :** Subvention maximale de 25 000 \$ pour couvrir le coût des services de protection et de commercialisation, pour autant que la portée du travail soit approuvée. Les clients pourront obtenir une liste de fournisseurs de services experts. La portée approuvée comprend l'évaluation de la PI et les vérifications de la PI; l'aide et les conseils stratégiques en matière de PI; la protection de la PI, comme les brevets, les marques de commerce ou l'enregistrement des droits d'auteur, ainsi que les conseils juridiques pour la préparation et/ou l'examen d'ententes servant à protéger, créer et/ou favoriser la PI.

Utilisateur cible : Les clients admissibles qui ont besoin d'un capital non dilutif pour appuyer, construire, maintenir ou protéger leurs possibilités de commercialisation et de mise en marché.

- **Mentorat sur la PI :** Accès à des experts en PI indépendants qui possèdent un vaste éventail de connaissances appliquées en matière de PI. Les clients peuvent travailler avec un ou plusieurs mentors issus d'une brochette approuvée de mentors en matière d'expansion et de commercialisation (par ex., entrepreneurs en résidence, cadres en résidence, entrepreneurs en série) et de mentors techniques en PI (par ex., avocats en PI et/ou agents autorisés en PI).

Utilisateur cible : Les clients admissibles qui ont besoin d'une orientation individuelle indépendante ou envisagent des approches et des services visant à améliorer les résultats de leur entreprise ou de leurs activités de commercialisation à l'aide de la PI.

4.3.2 Services à venir

Des services supplémentaires seront annoncés à partir de l'automne 2023, lorsque l'agence amorcera son expansion, notamment dans les domaines suivants :

- **Éducation postsecondaire**

Partie 1 : Des programmes d'éducation postsecondaire développés dans le cadre d'une collaboration entre eCampus Ontario et l'Université Western seront dispensés par l'offre conjointe de cours en ligne et en personne, de modèles et d'autres ressources pratiques.

Utilisateur cible : Les clients des cours de base sur la PI et les clients admissibles qui ont terminé les programmes pédagogiques de PIO.

Partie 2 : Des contenus pédagogiques supplémentaires seront créés et adaptés pour répondre aux besoins spécifiques des clients admissibles actuels et futurs. Comme des micro-certificats seront intégrés au contenu pédagogique de niveau supérieur, les utilisateurs pourront aussi acquérir des connaissances sur des thèmes élaborés de la PI. Les créateurs de contenus seront constitués d'un groupe hétéroclite de talents internes et d'experts externes.

Utilisateur cible : Les clients admissibles qui terminent la Partie 1 du programme d'éducation supérieure de PIO et ont besoin de connaissances en profondeur pour remplir leur rôle plus efficacement (par ex., des cadres, des dirigeants d'entreprise, des gestionnaires de PI, des membres du personnel de recherche et développement, et du personnel de bureaux de transfert technologique).

- **Renseignements sur la PI :** Les renseignements sur le marché liés à la PI seront fournis par l'accès à des rapports panoramiques sur les brevets et à des séries de données qui contiennent des renseignements utilisables visant à accélérer l'innovation et à cibler les « bonnes » innovations. Ce service complétera les programmes d'éducation et de mentorat de PIO.

Utilisateur cible : Les experts en PI ou les gestionnaires en PI internes qui ont besoin de données ou de renseignements détaillés sur la PI; les cadres et les entrepreneurs qui ont besoin de renseignements sur la PI en matière commerciale pour prendre des décisions stratégiques éclairées, et les intervenants gouvernementaux qui ont besoin de renseignements liés au secteur de la PI.

- **Réseautage et jumelage liés à la PI** : PIO jouera le rôle de « jumeleur » en PI pour faciliter les liens entre les propriétaires de PI et les organisations du domaine de la PI des secteurs cibles, notamment en reliant les concédants et les licenciés.

Utilisateur cible : L'utilisateur cible sera déterminé durant l'exercice 2023-2024. PIO s'emploiera à cerner les lacunes et à utiliser les renseignements sur la PI pour cibler les clients susceptibles d'en tirer le plus parti.

- **Aide à l'éducation postsecondaire (EPS)** : Des fonds visant à aider les collèges et les universités à améliorer leur PI et leur capacité de commercialisation et à accélérer les processus connexes dans le cadre d'activités qui correspondent au mandat de PIO.

Utilisateur cible : Les établissements d'EPS ayant des bureaux de transfert technologique, des programmes de commercialisation et des bureaux de recherche appliquée susceptibles de tirer parti de meilleures ressources ou expertise pour tirer le maximum de profit de la commercialisation.

On s'attend aussi à ce que les services initiaux puissent être modifiés en fonction des conclusions tirées de la phase bêta, de la rétroaction du client et des changements contextuels (par ex., à des fins d'adaptation aux changements réglementaires).

5.0 Analyse de la conjoncture

Il est important d'effectuer régulièrement des analyse et des évaluations de la conjoncture pour déceler les possibilités, les menaces et les changements anticipés sur le marché susceptibles d'avoir des répercussions sur l'agence et sur les principaux intervenants de PIO.

En raison de la diversité de ses principaux intervenants, PIO est obligée d'adopter une approche multiple pour mobiliser et surveiller les tendances économiques et comprendre les défis et les occasions des intervenants. À cette fin, PIO doit :

- entreprendre des consultations auprès des clients cibles et des intervenants (par ex., engagements prescrits de CIR concernant les besoins en services de l'écosystème, sollicitation d'établissements d'EPS concernant le cadre politique du mandat de commercialisation);

- examiner et analyser les données et les données statistiques recueillies ainsi que les études préparées par d'autres organisations gouvernementales et par l'industrie;
- solliciter les organismes et les fournisseurs de services du domaine de la PI financés par le gouvernement fédéral.

5.1 Facteurs externes

La loi, les règlements et la politique

Les gouvernements fédéraux et provinciaux se sont engagés à consentir de nombreux investissements visant à favoriser l'innovation et la commercialisation. Les investissements dans l'innovation faits en Ontario, dans l'ensemble du Canada et dans le monde entier peuvent devenir des occasions ou des risques pour les entreprises et les chercheurs de l'Ontario (par ex., la Corporation d'innovation du Canada récemment annoncée). Les changements réglementaires survenus au Canada et dans d'autres administrations pourraient aussi avoir des retombées sur les clients de PIO. Par exemple, le gouvernement fédéral a déposé à la Chambre des communes le projet de loi C-27 qui comprend la nouvelle loi visant à protéger les renseignements personnels et les personnes de toute une série de risques sérieux associés à l'utilisation des systèmes fondés sur l'IA (il peut s'agir, notamment, de risques de préjudices physiques ou psychologiques ou d'extrants biaisés aux répercussions négatives). Cette nouvelle loi aura des retombées substantielles sur les chercheurs et les entreprises qui développent des systèmes fondés sur l'IA et leurs utilisateurs ainsi que sur les fournisseurs ou les utilisateurs de ces données pour ces systèmes. Il faudra une expertise spécialisée en PI pour orienter ces efforts, et PIO est en bonne position pour fournir cette aide en Ontario.

Le marché de la PI

D'autres programmes de PI qui offrent aux entreprises et aux chercheurs de l'Ontario (par ex., Communitech, Opportunités d'affaires) des fonds ou de l'aide pour promouvoir leur PI et leur capacité de commercialisation risquent de provoquer de la confusion sur le marché et, potentiellement, une duplication des services. Pour atténuer ce risque et veiller à ce que nos fonds soient utilisés de la façon la plus appropriée, PIO déterminera et sollicitera d'autres fournisseurs de programmes de PI afin d'aligner les intérêts.

Tendances technologiques

Il est probable que, durant les prochaines années, les technologies émergentes auront des répercussions substantielles sur la création, la gestion et l'exécution de la propriété

intellectuelle. Il sera important que PIO surveille ces tendances et aide ses clients à bien adapter leurs stratégies de PI. En voici quelques exemples :

- **Intelligence artificielle (IA) :** Le développement de l'IA a le potentiel de révolutionner la façon dont la PI est créée, gérée et exécutée. De plus, des outils alimentés par l'IA peuvent faciliter des tâches comme les recherches de brevets et de marques de commerce, les enregistrements de droits d'auteur automatisés et le signalement de violations potentielles.
- **Chaînes de blocs :** Les technologies de chaînes de blocs constituent un moyen inviolable d'entreposer et de gérer les actifs de PI comme les brevets, les marques de commerce et les droits d'auteur, ce qui pourrait potentiellement réduire le risque de violation et simplifier la gestion des portefeuilles de PI.
- **Données et numérisation :** Un plus grand nombre de nos secteurs prioritaires font actuellement de la numérisation ou de la dépendance aux données une composante fondamentale des technologies de pointe. Les technologies axées sur les données exigent la connaissance des droits en matière de données et de l'évolution des formes de leur protection. Comme les approches vis-à-vis de l'accessibilité et de la protection des données de grande valeur sont aussi un thème émergent de la PI, il faudra adapter les stratégies de PI pour prendre en considération les éléments pertinents.

Mouvements démographiques

Les mouvements démographiques peuvent influencer de diverses manières sur la création, la distribution et l'utilisation de la PI. Par exemple :

- **Les tranches d'âge :** Dans certains pays, le vieillissement de la population risque de provoquer une augmentation de la demande de PI liée aux soins de santé, comme les brevets pour les nouveaux appareils médicaux ou les produits pharmaceutiques.
- **La diversité des populations :** La diversité croissante de nombre de populations pourrait faire en sorte que davantage d'innovations nécessitant une protection en matière de PI soient créées pour refléter les expériences et les perspectives de personnes de différentes cultures et de divers milieux. Les chercheurs et les entreprises devront veiller à ce que les données et les technologies soient développées et utilisées de façon sécuritaire et responsable.

PIO surveillera ces mouvements et aidera ses clients à adapter leur entreprise et leurs stratégies commerciales en conséquence pour que la société puisse tirer le maximum de profit de la propriété intellectuelle.

Conditions économiques et marchés du travail

Les conditions économiques et les marchés du travail influent substantiellement sur la PI, de sa création à son évaluation en passant par sa protection et son transfert. Voici quelques exemples de la façon dont la PI peut être influencée par les marchés du travail :

- Les connaissances, les compétences et la créativité de la main-d'œuvre sont des facteurs essentiels du développement de nouvelles inventions, de nouveaux concepts et de nouvelles œuvres créatrices. La disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée et la demande envers ses services peuvent influencer la quantité et la qualité de la PI produite.
- Les entreprises peuvent embaucher des experts d'un domaine particulier pour développer de nouvelles technologies ou de nouveaux concepts. Ces spécialistes peuvent amener dans leur sillage des connaissances et une expertise susceptibles de servir à créer une nouvelle PI ou à améliorer une PI existante. C'est pourquoi le mouvement des travailleurs qualifiés entre les entreprises et les industries peut faciliter le transfert des connaissances et des technologies. Cette mobilité peut aussi signaler la nécessité de mettre en place des accords de non-divulgence pour les employés.
- La valeur de la PI peut être influencée par la disponibilité et le coût de la main-d'œuvre qualifiée. Par exemple, en cas de pénurie de travailleurs qualifiés dans un domaine particulier, la valeur de la PI liée à ce domaine peut augmenter.

PIO surveillera les conditions de l'économie et du marché du travail et en tiendra compte dans la prestation des services qu'elle offre à ses principaux intervenants.

5.2 Facteurs internes

Pour prendre des décisions éclairées et gérer les risques, il faut réaliser une analyse continue de la conjoncture ainsi que des évaluations des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces (FFPM) qui tiennent compte des facteurs tant externes qu'internes. Comme PIO entend se construire, s'adapter et acquérir de la maturité durant les prochaines années, il sera important d'envisager :

- d'édifier et d'enrichir une culture organisationnelle qui encourage le travail d'équipe et la communication efficace ainsi qu'une équipe de direction capable de motiver et d'inspirer les employés;

- d'acquérir des capacités commerciales qui mobilisent efficacement les intervenants, distinguent les capacités de PIO par rapport à d'autres programmes de PI et permettent d'attirer et de conserver les clients;
- d'acquérir des capacités opérationnelles qui permettent à PIO d'offrir ses services efficacement de sorte à dispenser constamment une excellente expérience client et à assurer la souplesse et l'agilité nécessaires à l'adaptation aux changements contextuels.

6.0 Orientation stratégique

PIO s'est fixé quatre objectifs stratégiques, qui sont alignés sur ses priorités spécifiques énoncées dans la lettre de mandat de PIO dont il a été question auparavant. Le cadre de gestion du rendement de PIO servant à surveiller et à gérer les réalisations sera développé durant l'exercice 2023-2024. Nos objectifs stratégiques sont les suivants :

- 1) conclure des partenariats stratégiques avec des intervenants de l'écosystème de la PI;
- 2) accroître la capacité en PI au sein de l'écosystème;
- 3) être un partenaire de grande valeur pour le secteur de l'EPS;
- 4) atteindre l'excellence opérationnelle.

6.1 conclure des partenariats stratégiques avec des intervenants de l'écosystème de la PI

Parmi les résultats escomptés, mentionnons :

- tirer le maximum de profit de l'utilisation des ressources et du financement publics collectifs mis à la disposition des programmes de PI et des entreprises de l'Ontario;
- réduire la confusion liée au marché.

Parmi les initiatives de mise en œuvre, mentionnons :

- le développement d'un cadre et de mécanismes d'aide visant à rendre possible la collaboration nécessaire à la prestation des services;
- l'établissement d'un protocole d'accord (PA) avec des programmes de PI ayant des clients cibles communs afin d'améliorer et de rationaliser la prestation des services et d'éviter la duplication ou la confusion;
- l'établissement de partenariats avec des intervenants capables de cerner et d'accélérer l'aiguillage approprié des clients;

- l'offre d'une aide transactionnelle aux CIR, aux BTT et aux Bureaux de la recherche appliquée (BRA) qui n'ont pas la capacité d'offrir des services;
- le développement et l'exécution efficace d'un plan de communication et de marketing susceptible de renforcer les partenariats et de rehausser la réputation et la valeur marchande de PIO.

6.2 accroître la capacité en matière de PI au sein de l'écosystème

Parmi les résultats escomptés, mentionnons :

- offrir aux clients un meilleur accès à des services de PI plus abordables et de meilleure qualité;
- aider les clients à accroître le nombre d'actifs de PI protégés;
- accroître la connaissance de la PI et la sensibilisation à la PI.

Parmi les initiatives de mise en œuvre, mentionnons :

- achever une phase bêta initiale, faire le compte rendu des résultats, des renseignements obtenus et des recommandations, et réviser le plan d'activités et les services, au besoin, afin de favoriser l'excellence du service;
- parfaire les services actuels en tenant compte des leçons tirées de la phase bêta;
- développer et lancer de nouveaux services;
- rendre possible le flux de services comme l'éducation, le mentorat et les subventions liés à la PI offerts aux entreprises par l'intermédiaire des partenaires de l'écosystème;
- Officialiser les mécanismes de rétroaction de l'expérience client et tenir continuellement compte des leçons apprises dans la prestation des services.

6.3 Être un partenaire de grande valeur pour le secteur de l'EPS

Parmi les résultats escomptés, mentionnons :

- mettre en œuvre le CSMC en partenariat avec le MCU;
- faire en sorte que le secteur de l'EPS soit mieux équipé pour réaliser les objectifs de commercialisation;
- adopter une approche uniforme vis-à-vis du compte rendu du rendement, notamment au niveau des paramètres de commercialisation communs;
- améliorer la capacité de prise de décisions au sein du MCU concernant les questions liées à la PI susceptibles d'éclairer des stratégies ministérielles plus vastes pour la recherche et la commercialisation dans le secteur de l'EPS.

Parmi les initiatives de mise en œuvre, mentionnons :

- établir et présider un groupe de travail conjoint sur les indicateurs de rendement clés (IRC) pour le secteur de l'EPS;
- développer le CSMC, y compris les paramètres de commercialisation;
- analyser les plans de commercialisation annuels de l'EPS et fournir des recommandations au MCU.

6.4 atteindre l'excellence opérationnelle

Parmi les résultats escomptés, mentionnons :

- développer des protocoles de gouvernance efficaces;
- favoriser une culture organisationnelle qui encourage le travail d'équipe et une communication efficace;
- solliciter des personnes talentueuses motivées et inspirées.

Parmi les initiatives de mise en œuvre, mentionnons :

- définir et édifier la culture organisationnelle de PIO par le développement d'une vision et de valeurs communes;
- recruter et conserver une équipe de talents diverse et inclusive;
- développer des politiques de gouvernance, des mandats, des cadres politiques internes et des processus d'affaires alignés sur des pratiques exemplaires;
- intégrer des solutions technologiques qui rendent possibles la numérisation de la prestation des services et des processus d'affaires;
- développer un processus de gestion du risque d'entreprise (GRE) correspondant aux directives provinciales sur la GRE.

7.0 Mesures du rendement de l'agence

Les indicateurs clés du rendement de PIO sont axés sur l'établissement de données qui faciliteront l'évaluation de son rendement général. Au fur et à mesure que l'agence croîtra et acquerra de la maturité, les IRC de PIO évolueront également. PIO continuera de procéder à l'étalonnage avec d'autres organisations de financement de la PI pour commercialiser des tests et améliorer la mesure du rendement, comme le groupe de travail conjoint du CSMC qui, selon le calendrier, doit fournir des recommandations concernant les IRC d'ici à mars 2025. PIO veillera à leur harmonisation au fur et à mesure de leur développement.

Les IRC suivants ont été établis pour la phase bêta initiale, et chacun d'entre eux est lié à notre orientation stratégique :

But stratégique	Objectif	IRC	Fin des cibles bêta (pour 40 clients)
Développer des partenariats stratégiques avec des intervenants de l'écosystème de la PI.	Développer des cadres de travail et des mécanismes d'aide courants pour permettre une collaboration avec les partenaires de l'écosystème concernant la prestation des services.	Nbre de services d'aide offerts à d'autres partenaires de l'écosystème pour qu'ils puissent adopter des programmes susceptibles de profiter à l'Ontario.	2
		Nbre de partenaires de l'écosystème que PIO dessert ou finance.	7
Accroître la capacité de PI au sein de l'écosystème.	Développer des services de PI et des mécanismes d'aide que les clients peuvent déployer via PIO et les partenaires de l'écosystème.	Nbre d'entreprises qui bénéficient d'un mentorat/engagement stratégique.	40
		Nbre d'actifs de PI protégés.	80
		Nbre d'entreprises ou d'organisations qui prennent part à des programmes pédagogiques.	80
		Nbre de cabinets d'avocats de notre brochette de fournisseurs de services	21
		Nbre de personnes qui achèvent le cours de base sur la PI.	80
		Nbre d'articles de PIO aux nouvelles	10
Atteindre l'excellence opérationnelle.	Développer et mettre en œuvre des processus opérationnels centraux.	Satisfaction globale des clients (% des réponses au sondage auprès des clients)	95 %
Être un partenaire de grande valeur pour le secteur de l'EPS.	Mettre en œuvre le CSMC en collaboration avec le MCU.	Nbre d'IRC développés pour le secteur de l'EPS	10
		Nbre d'observations/de recommandations stratégiques dans le rapport annuel de PIO sur la commercialisation de l'EPS accepté par le MCU	10 (80 % d'acceptation)

8.0 Ressources humaines

8.1 Parmi les priorités des ressources humaines, relevons :

Le recrutement et la rétention de travailleurs qualifiés et l'édification d'un environnement où les personnes prospèrent est essentiel à la réussite de PIO. Les priorités de nos ressources humaines (RH) sont les suivantes :

- définir et édifier la culture organisationnelle et l'environnement de travail de PIO grâce au développement d'une vision et de valeurs communes;
- recruter et conserver une équipe diverse et inclusive de talents qualifiés;
- développer et mettre en œuvre des systèmes et des processus de mesure du rendement et de gestion des talents.

Afin de se conformer aux directives du gouvernement et d'accélérer la prestation des services, PIO continuera d'appliquer plusieurs approches pour veiller à ce que les processus des RH et la capacité des talents qualifiés soient en place pour la phase bêta initiale. Il s'agira notamment de déployer les ressources de l'équipe de transition procurée par le gouvernement de l'Ontario, de faire un usage responsable des sous-traitants et des consultants à court terme, d'employer des étudiants de programmes coopératifs et d'accélérer le recrutement de personnel permanent pour combler ses besoins dans les rôles critiques.

Lorsque l'effectif de PIO nécessaire à son lancement sera stabilisé, nous passerons à une stratégie de recrutement fondée sur une embauche en fonction des besoins pour réaliser des objectifs de services et d'affaires spécifiques, en veillant à ce que chaque personne embauchée renforce notre agence. À titre de principe opérationnel, PIO vise à édifier une organisation sobre qui dépend de talents de pointe et d'experts spécialisés.

8.2 Stratégie de rémunération

PIO fera en sorte que sa stratégie de rémunération équilibre la responsabilité financière avec le paysage concurrentiel de la PI afin d'attirer et de conserver au sein de son équipe des membres talentueux, surtout que les travailleurs qualifiés en PI se font actuellement rares au Canada et en Ontario. Pour attirer et conserver ses talents, PIO entend intégrer à sa stratégie de rémunération des avantages sociaux et des régimes de retraite concurrentiels. PIO a établi des échelles salariales suite à un examen, réalisé par un tiers, d'organismes comparables sur le marché. Il convient de relever que, dans le secteur public, les organismes comparables en matière de talents en PI sont peu nombreux, la vaste majorité d'entre eux étant des entreprises ou des firmes du secteur privé.

8.3 Milieu de travail

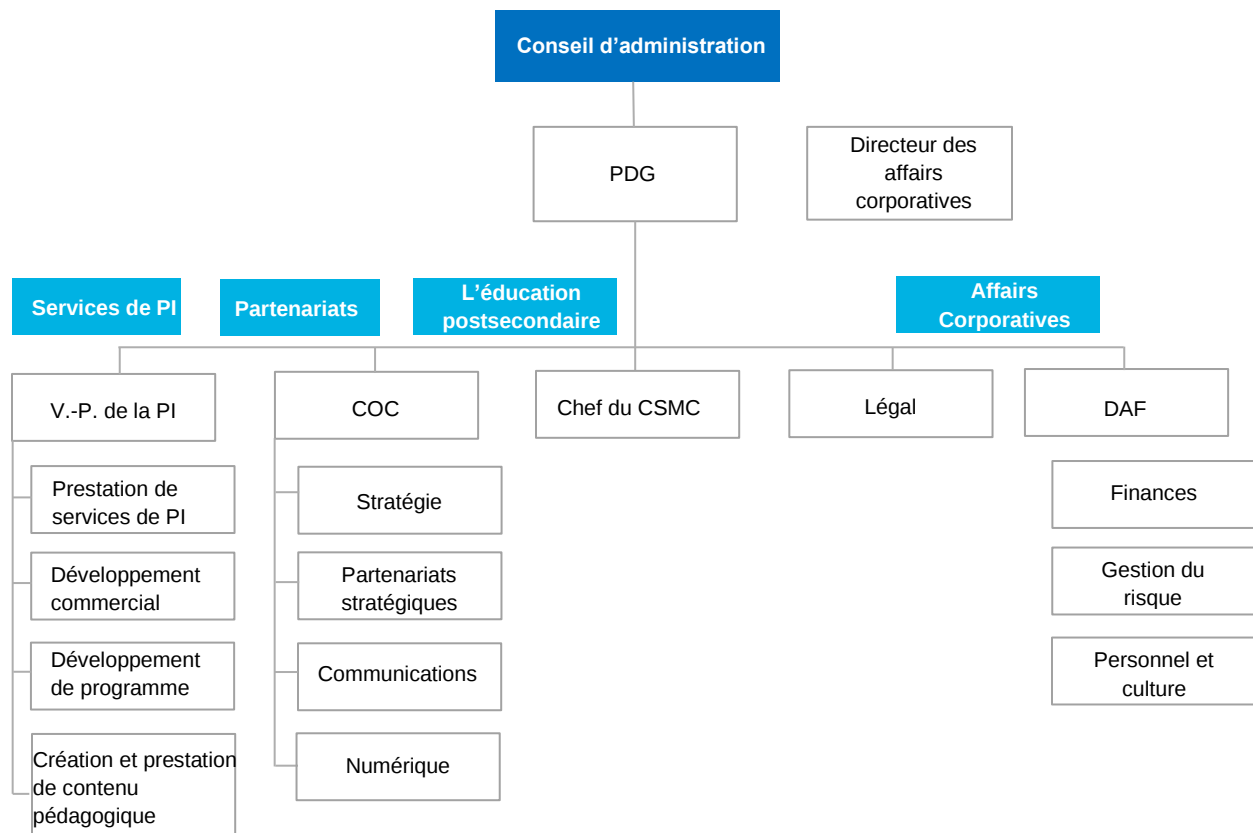
PIO offre des options de travail hybrides pour faciliter l'équilibre travail/famille et permettre une collaboration efficace avec le client assortie d'une interaction suffisante pour offrir des possibilités de promotion professionnelle. PIO a obtenu des locaux à Kitchener, en Ontario, pour y installer des bureaux suffisamment spacieux pour y accueillir son équipe à moyen terme. Au fur et à mesure que son équipe grandira, PIO réévaluera ses besoins en bureaux, sur le plan de l'emplacement et de la taille. PIO édifie actuellement une organisation numérique qui lui permettra de recruter dans toute la province tout en assurant une interaction fluide et efficace avec l'équipe, les clients et les autres intervenants. PIO croit qu'en créant un environnement de travail moderne assorti des avantages de la stabilité gouvernementale, il bénéficiera d'une proposition de valeur solide susceptible d'attirer des talents de grande qualité.

8.4 Cadre organisationnel et méthode de dotation

PIO a besoin d'environ 30 à 35 employés équivalents temps plein (ETP) pour réaliser la phase bêta initiale et se préparer en vue de son expansion. À ce jour, PIO s'est concentrée sur l'édification d'une équipe de direction et le recrutement d'employés expérimentés pour mettre en œuvre sa phase bêta initiale. Des postes supplémentaires seront ajoutés au fur et à mesure que PIO s'étendra et prendra de la maturité, mais sa structure de direction et de gestion ne devrait pas croître durant le mandat actuel. Les résultats de la phase bêta initiale permettront de mieux éclairer le calendrier de la prestation des services et les besoins en personnel connexes.

PIO prévoit que, durant les périodes temporaires de mouvement et de changement, elle embauchera des sous-traitants compétents et expérimentés à court terme pour favoriser la prestation de livrables spécifiques et la nature à court terme du travail lui-même. Des ressources à court terme pourraient aussi être nécessaires pour remédier à l'incapacité d'attirer des talents expérimentés dans le domaine de la PI en raison du bassin de talents actuellement réduit en Ontario. PIO veillera à ce que cette approche soit rentable et prendra les mesures nécessaires pour équilibrer le développement d'une expertise interne à l'aide de sous-traitants à court terme. Cela sera rendu possible par l'obtention de l'expertise à court terme nécessaire au lancement du contenu du programme, puis par le transfert des connaissances au personnel interne chargé d'assurer la gestion et le maintien continu. PIO doit investir dans l'acquisition de talents internes pour appuyer son expansion et sa maturation. Les Université et les collèges qui offrent des programmes coopératifs seront une importante ressource que PIO pourra utiliser afin d'édifier un bassin de talents pour l'écosystème de la PI.

Une fois arrivé à maturité, le cadre organisationnel de PIO devrait correspondre au graphique ci-dessous.



8.5 Gouvernance

PIO a été établie conformément au Règlement de l'Ontario 4/22 selon lequel un conseil formé d'un maximum de neuf membres gèrera ses affaires. En août 2022, ce conseil a nommé un président directeur général provisoire chargé de la gestion et de l'exploitation de PIO, et d'en rendre compte au conseil d'administration.

PIO a mis la touche finale à ses documents de gouvernance, dont un protocole d'entente et un accord de paiement de transfert avec le MCU. Le versement des fonds aux clients admissibles sera conforme aux conditions énoncées dans diverses directives du gouvernement de l'Ontario, notamment à celles de la Section 8 sur la directive sur la responsabilité liée au paiement de transfert concernant l'évaluation, les accords et la supervision des récipiendaires.

L'octroi de fonds, dont l'aide financière pour les services de PI ou le secteur de l'EPS, pourrait être considéré comme une autre initiative avec un tiers, et de tels accords seront établis avec les parties prenantes parallèlement à nos pratiques de gouvernance. Il s'agira, notamment, de la supervision et de la responsabilisation, tel qu'indiqué dans diverses directives ou lignes directrices du gouvernement de l'Ontario. PIO travaille actuellement avec le MCU pour s'assurer que ses politiques sont conformes à toutes les directives en matière de finances et de responsabilité, dont les ententes de paiements de transfert avec des clients ou d'autres partenaires afin de veiller à ce que les fonds soient utilisés pour les bénéficiaires cibles ou les frais de projet prévus.

PIO a des politiques liées à sa gouvernance, approuvées par son conseil, dans les domaines suivants : un code de conduite, un règlement sur les conflits d'intérêt, une politique sur le harcèlement au travail et un programme de prévention de la violence en milieu de travail.

Les comités du conseil pour la gouvernance et les mises en candidature ainsi que celui pour les finances et la vérification seront officiellement adoptés après la réunion du conseil de mars 2023, y compris le mandat approuvé qui comprend des pratiques exemplaires en matière de gouvernance.

L'équipe du conseil d'administration et de la direction de PIO se réunira régulièrement pour établir et superviser des politiques et des mécanismes de contrôle opérationnel en matière de risques environnementaux, sanitaires, sociaux et à la sécurité (ESSS). Ces politiques seront incorporées dans les processus d'affaires et les IRC au fur et à mesure que l'agence prendra de l'envergure et acquerra de la maturité.

9.0 Résultats financiers

PIO est financée uniquement par le gouvernement de l'Ontario. Le financement escompté de PIO pour l'exercice 2023-2024 s'élève à environ 14 millions de dollars et à 25,3 millions de dollars pour chacun des deux exercices suivants. Cette approche en plusieurs phases de la prestation des services est un aspect important de la durabilité financière de PIO. Les résultats et les renseignements de la phase bêta initiale continueront d'éclairer la façon dont le modèle de prestation des services évoluera au fur et à mesure que l'organisation croîtra et prendra de l'envergure d'une façon qui fera en sorte que les fonds de PIO seront efficacement alloués pour atteindre les objectifs de la clientèle en nombre, en qualité et en diversité et réaliser les résultats prévus pour l'écosystème de la PI de l'Ontario.

Le plan de dépenses de l'exercice 2023-2024 est axé sur la réalisation des attentes liées au rendement de la phase bêta ainsi que sur l'évaluation des processus et des technologies en vue de l'automatisation et de la numérisation de sorte que l'agence puisse tirer parti de ses ressources les plus précieuses et les plus rares : ses talents en PI.

PIO s'engage à être une organisation transparente et fiable. Comme les résultats de la phase bêta servent à éclairer la prestation future des services en dollars absolus, l'agence s'est fixé des cibles pour le ratio de ses frais afin de veiller à ce que ses dépenses générales soient responsables sur le plan financier. Par exemple, entre 65 et 75 % de tous les frais liés au personnel (employés, sous-traitants) doivent être un coût direct associé à la prestation des services, et les dépenses liées aux frais indirects représenteront 12 % du financement. Le tableau ci-dessous illustre la répartition des dépenses de l'exercice 2023-2024. Grâce à l'accent mis cette année sur les activités des jeunes pousses, les coûts des programmes directs représentent 12,3 millions de dollars, soit 88 % des dépenses totales directement attribuables aux services offerts à l'écosystème de la PI de l'Ontario. Les postes budgétaires changeront au fur et à mesure de l'expansion et de la maturation de l'agence, comme nous le voyons dans les estimations sur trois ans.

Durant toutes les phases de sa croissance, PIO prendra des mesures pour s'assurer d'établir un budget judicieux sur le plan financier et fera tout son possible pour équilibrer la rentabilité avec la qualité des services et du rayonnement, en gardant présent à l'esprit que les budgets annuels sont assujettis à l'approbation annuelle du Conseil du Trésor. Il est possible de réaliser des efficiences et d'établir, durant l'expansion de notre programme, des budgets équilibrés grâce, premièrement, à l'automatisation ou à l'amélioration de nos processus, deuxièmement à l'accroissement et au renforcement de notre capacité interne afin d'offrir des services de pointe visant à réduire la nécessité de faire appel à des fournisseurs de services externes et, troisièmement, à l'application des leçons tirées du programme bêta pour identifier les principaux domaines afin de réduire les coûts globaux d'expansion des programmes.

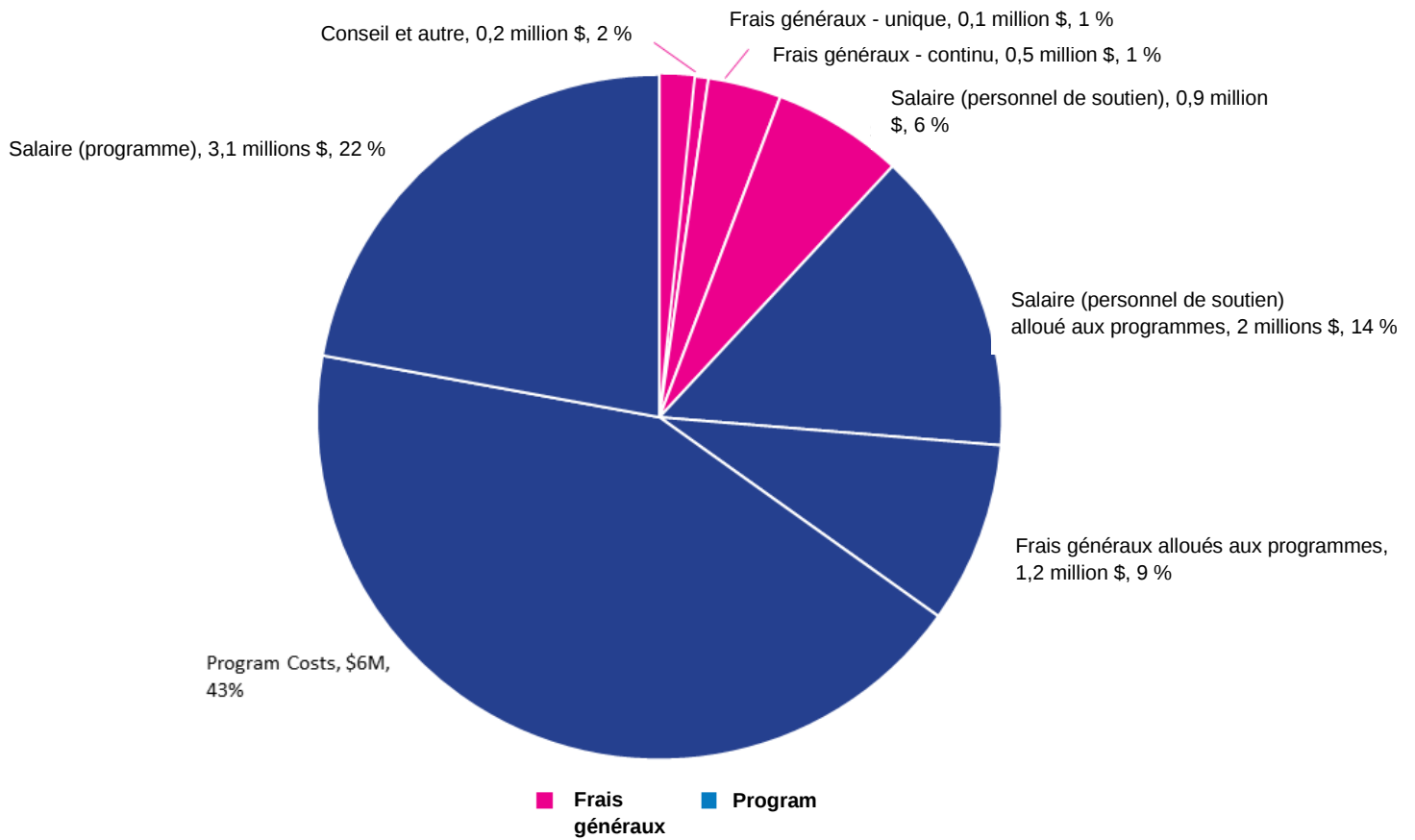
Estimation pour l'AF 2023-2026

	Prévision pour 2022-2023 (000 \$)	Estimation pour 2023-2024 (000 \$)	Estimation pour 2024-2025 (000 \$)	Estimation pour 2025-2026 (000 \$)
Recettes (Financement)	4 684	13 967	25 334	25 334
Dépenses liées au programme	1 858	12 291	22 547	22 800
Frais généraux	896	1 676	2 787	2 533
Excédent/déficit net	1 930			

Les montants projetés sont fondés sur les dépenses réelles faites sur dix mois et les estimations les plus fiables pour les deux mois restants. Les décisions budgétaires pour 2023-2024, 2024-2025 et 2025-2026 sont en cours au ministère. Ces estimations sont assujetties à ces discussions. À ce stade, PIO est financée uniquement par le gouvernement de l'Ontario. On prévoit pour 2022-2023 des frais généraux de 19 %, qui comprennent une proportion de nos frais de démarrage uniques. On prévoit des frais généraux de 12 % pour 2023-2024, de 11 % pour 2024-2025 et de 10 % pour 2025-2026. Les frais généraux plus élevés en 2022-2023 sont dus aux frais de démarrage uniques.

Ventilation pour les dépenses c

2023-2024



10.0 Communications

PIO a absolument besoin de communications efficaces pour mener à bien son mandat et atteindre des intervenants de toute la province et au-delà. Les efforts de communication portent, premièrement, sur l'éducation et la mobilisation de publics et d'intervenants cibles; deuxièmement, sur le positionnement de PIO au rang de maître à penser et de conseiller en PI fiable; et, troisièmement, sur la mesure des résultats et l'optimisation continue afin d'améliorer l'agence et la province de l'Ontario.

Approche :

Les communications de PIO jouent le rôle d'appui centralisé pour la prestation des services des programmes, les départements internes et tous les intervenants afin de veiller à ce que l'image de marque, la réputation et les messages de PIO :

- soient accessibles et inclusifs;
- soient opportuns et concis;
- accordent la priorité à une méthode numérique, chaque fois que cela est possible;
- soient rentables;
- atteignent les publics cibles;
- appuient le mandat de PIO tel que noté ci-dessus.

La stratégie de communications globale pour 2023-2024 :

- Confère à PIO la réputation d'être une ressource collaborative et centralisée en PI en Ontario.
- Positionne PIO au rang d'expert en politique de l'innovation, en commercialisation et en PI.
- Appuie les priorités du ministère et offre des programmes et des services d'aide en PI pour accroître la commercialisation dans la province.
- Offre de l'information accessible et inclusive pour aider les chercheurs, les PME et les entrepreneurs à obtenir les services de PIO.
- Éduque les intervenants, par l'intermédiaire de ses propres médias et des médias sociaux, concernant les raisons pour lesquelles la PI est importante pour protéger et commercialiser les idées.
- Effectue des améliorations continues en fonction de la rétroaction des intervenants.

Priorité des communications : Mobilisation des intervenants et partenariats

Stratégie	Actions	Calendrier
Stratégie gouvernementale	• Veiller à ce que les intervenants gouvernementaux bénéficient de communications opportunes et concises ainsi que de contenus multimédia concernant les applications/échéances de PIO pour qu'ils puissent les partager avec leurs réseaux respectifs. • Organiser des rencontres régulières et être disponible pour donner des conseils concernant des questions liées à la PI et à la commercialisation. Mesure du rendement : Implication de ministères et de députés qui diffusent les communications de PIO; réunions consultatives initiées par le gouvernement ou des agences.	2023-2024
Établissement de partenariats	• Initier ou établir des partenariats stratégiques afin d'édifier la réputation de PIO et d'amplifier les communications concernant des activités comme des lancements et des événements. • Durant la phase bêta, tirer parti de partenariats pour lancer des activités et des événements avec le Medical Innovation Xchange, le réseau ontarien d'innovation pour les véhicules et l'Université d'Ottawa. Mesure du rendement : Nombre de protocoles d'accord signés, ou de partenariats informels conclus; nombre de partenaires impliqués dans les adoptions et/ou lancements de secteurs prioritaires.	2023-2024

Priorité en matière de communications : Distinguer PIO des autres programmes de PI et faire de l'agence une ressource centralisée dans le domaine de la PI.

Stratégie	Actions	Calendrier
Stratégie pour le contenu	• Élaborer des communications claires, sous la forme de Questions fréquemment posées, de blogues et de contenu multimédia, qui décrivent en quoi PIO se distingue d'autres programmes de PI offerts au Canada et/ou complète d'autres financeurs en PI. • Surveiller continuellement les avis et les programmes sur la PI pour adapter les communications, au besoin. Mesure du rendement : Achalandage du site Web, téléchargements et ampleur de la consultation des contenus visant à distinguer l'agence sur les médias sociaux; mesure de la positivité; baisse du nombre des questions à l'intention des	2023-2024

	employés de PIO concernant les facteurs qui distinguent l'agence.	
Sondage auprès des intervenants	- En 2023, nous déploierons un sondage auprès des intervenants pour évaluer la connaissance, ou la méconnaissance de PIO par rapport à d'autres agences ou programmes du domaine de la PI. Nous analyserons ensuite la rétroaction issue du sondage et l'utiliserons comme référence. - En 2024, nous déploierons un deuxième sondage auprès des intervenants pour mesurer les changements survenus depuis le premier sondage. Mesure du rendement : Meilleure compréhension des facteurs de distinction de PIO entre les sondages auprès des intervenants 1 et 2; hausse de la positivité des intervenants.	2023-2024

Priorité en matière de communications : Positionner PIO au rang de maître à penser en matière de PI et de commercialisation

Stratégie	Actions	Calendrier
Stratégie industrielle	- Offrir de l'information accessible et inclusive pour aider les chercheurs, les PME et les entrepreneurs à obtenir les ressources et les applications de PIO. - Éduquer les intervenants, par l'intermédiaire de ses propres médias et des médias sociaux concernant les raisons pour lesquelles la PI et la commercialisation sont importantes. - Travailler avec des partenaires de l'industrie solides pour planifier et exécuter des événements virtuels et en personne afin de diffuser des connaissances et de faire connaître l'agence. Mesure du rendement : Nombre des candidatures soumises à PIO, nombre des événements (virtuels et en personne) que PIO dirige; nombre des participants aux événements de PIO; nombre des invitations à prendre la parole.	2023-2024
Stratégie médiatique	- Faire de PIO une source d'expertise et une ressource fiable concernant la politique de l'innovation, la commercialisation et la propriété intellectuelle par des entrevues avec les médias et la publication d'articles d'opinion. - Appuyer les priorités du ministère et faire connaître les programmes et les services d'aide en PI pour accroître la commercialisation et la sensibilisation à la PI. Mesure du rendement : Nombre de demandes d'entrevue de la part d'éminents diffuseurs; nombre d'articles d'opinion publiés dans les publications d'éminents diffuseurs; avis des médias; mentions dans les médias gouvernementaux.	2023-2024

11.0 Gestion des risques

Cette approche en plusieurs phases de l'exploitation de l'agence sert à atténuer et à réduire au maximum les risques liés au programme de la nouvelle agence. PIO en est actuellement à sa phase bêta initiale, qui lui permet de tester, de préciser et d'analyser ses services initiaux par la recherche, la rétroaction et l'évaluation continue des besoins des clients.

Les principaux risques liés aux phases préliminaires du démarrage et de l'expansion sont résumés ci-dessous et des mesures ont été établies pour surveiller et atténuer les répercussions potentielles. PIO s'engage à évaluer régulièrement les risques et les possibilités de remédier proactivement aux changements contextuels internes et externes. PIO développera son cadre et ses processus de gestion des risques

parallèlement à l'évolution de son agence et établira, au cours du prochain exercice, un plan de gestion du risque d'entreprise (GRE) conformément aux directives provinciales en matière de GRE.

Définition du risque	Catégorie de risque	Probabilité	Retombées	Atténuation
Confusion liée au marché <i>en raison de la disponibilité de multiples services et programmes de financement de la PI</i>	Stratégique - Perception du public	Élevé	Élevé	Développer et mettre en œuvre des relations ciblées avec les intervenants et des plans de communication pour PIO Conclusion de partenariats à des fins de collaboration avec d'autres financeurs de l'écosystème de la PI.
Risques liés à l'expansion <i>la complexité de l'expansion d'une agence et l'offre de services à un plus grand nombre de clients dépendent simultanément des échéances fixées avant l'a création de PIO</i>		Moyen	Élevé	Embaucher des sous-traitants à court terme pour soutenir la phase bêta. Accorder la priorité à l'acquisition et à la gestion de talents pour favoriser l'expansion de PIO. Accélérer l'acquisition de ressources pour la prestation des programmes. Élaborer des cours de formation pour les ressources internes et le perfectionnement des capacités du personnel responsable de la PI Durant la phase bêta, évaluer les clients potentiellement admissibles avant le début officiel de l'expansion pour qu'un plus grand nombre de clients puissent être desservis immédiatement lors de l'expansion.
Attraction de talents <i>risque que PIO ne soit pas en mesure d'attirer les talents qualifiés requis, surtout dans le domaine de la PI, pour offrir ses</i>	Opérationnel- Ressources humaines	Moyen	Élevé	Accorder la priorité à l'embauche de talents pour la section Personnel et culture afin d'aider PIO à recruter les bonnes



services				personnes. Offrir des cours de formation en PI et des possibilités de promotion professionnelle pour les prochains talents. Utiliser des programmes coopératifs, Mitacs, ou d'autres programmes de formation pour cerner et attirer des talents en PI.
Personnel et culture <i>risque que PIO ne soit pas en mesure de retenir les talents en raison du rythme effréné de l'environnement d'une agence en démarrage</i>	Opérationnel- Ressources humaines	Moyen	Élevé	Accorder la priorité à l'embauche de talents pour la section Personnel et culture afin d'offrir une aide ciblée à PIO. Élaborer et mettre en œuvre diverses initiatives d'amélioration de la culture, de mesure du rendement et de gestion des talents.
Demande de services <i>risque que les candidats nécessaires pour tester les besoins de notre phase bêta ne soient pas assez nombreux ou pas adéquatement représentés</i>	Opérationnel - Prestation de services	Faible	Moyen	Engagement avec MDECEC et partenariats avec des CIR pour veiller à ce que les clients potentiels soient directement et indirectement incités à poser leur candidature. Obtenir les ressources nécessaires à nos processus d'adoption de la PI grâce à des experts externes en PI qui attireront des « adeptes » capables de donner des conseils et des directives.
Prestation des services <i>risque que PIO n'arrive pas à suivre le rythme de la demande des clients à cause d'opérations manuelles</i>	Opérationnel - Technologies de l'information	Moyen	Élevé	Accorder la priorité à l'embauche d'employés critiques pour faciliter la prestation des services et les activités administratives nécessaires au démarrage et à la phase d'expansion. Élaborer et mettre en œuvre des processus d'affaires efficaces.



				Évaluer et mettre en œuvre des solutions technologiques pour numériser la prestation des services et les processus d'affaires.
Prévision de la demande de services <i>risque que les fonds alloués ne correspondent pas à la demande de services; les besoins des clients ne seront ainsi pas comblés en raison de la difficulté de prévoir avec précision la demande de services d'une nouvelle agence</i>	Opérationnel-Finances	Élevé	Moyen	Un plan de mise en œuvre intentionnel par phases pour permettre à PIO d'étendre ses services en fonction du budget disponible.