



Propriété intellectuelle Ontario (PIO)

Plan d'activités de 2024-2027

Le 1^{er} mars 2024

1.0 Message de la présidente du conseil d'administration

La principale et unique raison d'être de Propriété intellectuelle Ontario (PIO) est d'appuyer le riche écosystème d'innovateurs et de chercheurs du postsecondaire de l'Ontario dans leurs initiatives axées sur les prochaines grandes réussites commerciales et percées scientifiques de l'Ontario. Ces efforts sont essentiels pour accroître la productivité de l'Ontario et, en bout de ligne, la prospérité et la réussite économique dont jouit chaque résident de cette province.

Lors de sa première année d'exercice, en 2022-2023, PIO a montré avec force l'impact que peut avoir une agence de soutien à la propriété intellectuelle (PI) au sein de cette mission globale. En effet, PIO a atteint et dépassé les cibles de sa première année concernant le nombre d'entreprises qui ont reçu des services de sa part. PIO a atteint et dépassé les cibles de sa première année concernant les établissements postsecondaires qui ont reçu des services et des fonds de sa part. Et PIO peut, en toute confiance, citer les rétroactions positives de ses clients pour valider les efforts de sa première année.

Cependant, dans ce processus, PIO, par l'intermédiaire de son personnel, de ses gestionnaires et de son conseil d'administration, en a beaucoup appris sur les services et les mécanismes d'aide dont nos innovateurs, nos chercheurs et nos partenaires ont le plus besoin. Bien que, dans la majorité des cas, la série de services de PIO ait été à propos, nous avons aussi découvert comment et où nous devons continuer de développer les programmes que nous offrons pour habiliter au mieux nos clients et favoriser leur réussite de façon optimale. Désormais, notre plan d'activités de 2024-2027 témoignera de ces nouveaux éléments. Il tiendra aussi compte du fait que PIO doit toujours chercher à apprendre de ses clients et des pratiques exemplaires qui ont cours dans le monde. En effet, PIO doit constamment tenter d'atteindre, voire de dépasser, la barre la plus élevée en matière d'efficacité d'une agence de son envergure.

Notre plan d'activités de 2024-2027 reflète cette évolution et ouvre la voie d'un meilleur impact sur les perspectives économiques de notre province. Conformément à notre mandat légal, notre orientation stratégique est ciblée et claire. Nous sommes déterminés à accroître la capacité de PI, à renforcer les partenariats stratégiques, à favoriser la commercialisation dans le secteur de l'éducation postsecondaire et à manifester l'excellence opérationnelle.

Notre approche en plusieurs phases du développement intégral reflète les besoins et les demandes des entreprises, des innovateurs et des chercheurs qui sont la source de vie de notre économie. Elle tient aussi compte la capacité liée à la PI et des besoins en

ressources des bureaux postsecondaires de transfert technologique et de recherche appliquée, de même que du réseau dynamique des centres d'innovation régionaux de l'Ontario. Et, finalement, nous nous réjouissons de la participation continue des intervenants de tout l'écosystème politique public plus vaste de l'Ontario, car les intervenants de la sphère politique peuvent ainsi saisir l'importance de la propriété intellectuelle et lui accorder la priorité.

En bout de ligne, le plan d'activités de 2024-2027 de PIO témoigne du rôle critique de l'agence dans le façonnement du tissu de la prospérité actuelle et à venir de l'Ontario. Nous tenons à remercier tout particulièrement la ministre Jill Dunlop du ministère des Collèges et Universités (MCU), le ministre Vic Fedeli du ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce (MDECEC) ainsi que nos intervenants, nos partenaires et nos clients. Ensemble, nous sommes déterminés à répondre aux besoins en PI en constante évolution des innovateurs et des chercheurs de notre province afin d'assurer la compétitivité et la prospérité de l'Ontario.

- Karima Bawa, présidente, Propriété intellectuelle Ontario

2.0 Sommaire

L'Ontario a maintenant une fantastique occasion de se positionner parmi les chefs de file de l'innovation du monde. Grâce à ses solides fondations en recherche postsecondaire, à un réseau dynamique de collèges axés sur l'industrie et à un écosystème bien pourvu en ressources pour les innovateurs, l'Ontario peut et doit faire partie des économies les plus productives et les plus prospères du monde. Par le passé, cependant, les extrants de ces exceptionnels actifs internes issus de l'innovation ont trop souvent entraîné une accumulation de prospérité extérieure à la province, car des approches laxistes envers le développement, la commercialisation et la protection des actifs de propriété intellectuelle ont paralysé les perspectives économiques de l'Ontario.

PIO a été créée en 2022 pour remédier à cette défaillance et équiper adéquatement les innovateurs et les chercheurs de l'Ontario, ainsi que les organismes publics qui les appuient, des outils, des stratégies et des connaissances nécessaires non seulement pour faire face à la concurrence, mais aussi pour l'emporter dans le contexte de l'économie mondiale actuelle hyperconcurrentielle et fondée sur le savoir.

Le plan d'activités de 2024-2027 de PIO reflète la première année d'exercice et de service de l'agence, et projette l'expansion intégrale de ses programmes et de ses services. À l'avenir, PIO accroîtra au maximum ses retombées sur le système de l'innovation de l'Ontario pour habiliter ses clients et ses intervenants concernant le développement, la commercialisation et la protection de la PI. Cette ascension repose sur les solides fondations et processus opérationnels mis en place durant la première année de PIO, et répond aux importantes rétroactions reçues des clients et des intervenants.

L'orientation stratégique de PIO pour les trois prochaines années vise quatre objectifs stratégiques alignés sur le mandat légal à l'échelle provinciale de PIO, et tient compte des besoins et des demandes de nos intervenants :

- **Accroître la capacité de PI au sein de l'écosystème (jusqu'à la maturité) :**
Offrir aux clients des services de PI abordables et de grande qualité pour augmenter le nombre d'actifs de PI protégés et améliorer les connaissances sur la PI et la sensibilisation à la PI.
- **Renforcer les partenariats stratégiques avec les intervenants de l'écosystème de la PI :** Tirer le maximum de profit de l'utilisation des ressources et du financement publics mis à la disposition des programmes de PI et des entreprises de l'Ontario, tout en réduisant la confusion liée au marché.

- **Afficher des partenariats de grande valeur et une aide en PI pour le secteur de l'éducation postsecondaire (EPS) :** Veiller à ce que le secteur de l'EPS soit mieux équipé pour réaliser ses objectifs de commercialisation.
- **Atteindre l'excellence opérationnelle :** Favoriser une culture organisationnelle assortie de protocoles de gouvernance efficaces qui met à l'honneur le travail d'équipe et la communication efficace et est constituée de talents passionnants et motivés.

L'orientation et les activités stratégiques continues exposées dans ce plan d'activités reflètent les principales priorités communiquées par le gouvernement dans la lettre annuelle de la direction remise à PIO. PIO continue de suivre, en priorité, une approche par phases de son développement pour passer d'une « phase d'expansion » à la maturité. Grâce à ce processus, PIO continuera d'édifier une solide coalition de partenaires dans les secteurs de l'EPS et de l'innovation de l'Ontario pour coordonner la prestation de services et de programmes liés à la PI. De plus, PIO se concentrera sur l'offre de services consultatifs au secteur de l'EPS concernant le Cadre stratégique des mandats de commercialisation (CSMC) et développera plus pleinement son rôle et sa fonction comme centre d'expertise de la PI en lien avec des enjeux politiques connexes.

PIO est déterminée à produire des retombées socio-économiques substantielles et à aider les entreprises de l'Ontario fondées sur l'innovation capables d'être concurrentielles sur le plan mondial. Pour concrétiser son impact, PIO continuera d'explorer et de développer systématiquement des indicateurs de rendement clés qui faciliteront l'évaluation de ses programmes et de ses services, et à mesurer les changements plus vastes à plus long terme de l'économie intangible de la province.

3.0 Mandat

Propriété intellectuelle Ontario (PIO) est une agence provinciale dirigée par un conseil d'administration dont la mission est de répondre aux besoins en PI des innovateurs et des chercheurs ainsi que des organismes publics qui les appuient. Ce faisant, PIO tente de faciliter le développement, la commercialisation et la monétisation de la recherche et de l'innovation en Ontario.

Mandat législatif :

PIO a été établie en janvier 2022 par le [Règlement de l'Ontario 4/22](#) dans les buts suivants : faciliter l'accès du public aux services et aux ressources en PI, favoriser le développement et la protection de la PI pour améliorer les résultats de la commercialisation, promouvoir les connaissances et l'éducation sur la PI, et établir des partenariats dans l'écosystème de la PI tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Canada. Le Règlement attribue aussi une fonction de conseil critique par laquelle PIO offre des conseils pertinents, 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 de promouvoir la compétitivité économique par le développement, la protection la commercialisation et la monétisation de la PI fabriquée en Ontario.

Mandat du gouvernement :

PIO est déterminée à appuyer les objectifs du gouvernement de l'Ontario concernant la protection et la commercialisation de la PI. Tout en poursuivant ces objectifs, PIO appuie aussi les priorités gouvernementales suivantes :

- la concurrence, la durabilité et la gestion des dépenses;
- la transparence et la reddition de comptes;
- 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 du service à la clientèle.

La concurrence, la durabilité et la gestion des dépenses :

PIO optimisera son modèle de prestation de services en fonction des perspectives issues de sa phase bêta initiale et de la rétroaction de ses clients et de ses intervenants. Les fonds de PIO seront efficacement distribués pour atteindre les cibles

de ses clients en nombre, qualité et diversité et pour accroître au maximum leurs retombées sur l'écosystème de la PI de l'Ontario.

Durant toute ses phases de croissance, PIO prendra des mesures pour assurer la pertinence et l'équilibre fiscaux de son budget et fera tout son possible pour équilibrer la rentabilité et la qualité de ses services et axer son rayonnement sur le marché. PIO assurera sa rentabilité en améliorant l'automatisation et les processus, en utilisant des experts internes pour offrir des services avant-gardistes et en appliquant des leçons apprises chaque fois que possible pour réduire les coûts globaux de ses programmes.

PIO appliquera des principes et des pratiques sobres à son concept organisationnel et à la prestation de ses services pour accroître au maximum son efficacité opérationnelle et ses retombées sur ses clients. De plus, PIO tirera parti de méthodologies sobres, souples et avant tout numériques pour se positionner au rang du fournisseur de services gouvernemental le plus efficace et le plus prisé du Canada.

La transparence et la reddition de comptes :

PIO est déterminée à faire preuve d'une supervision, d'une transparence et d'une reddition de comptes efficaces. C'est-à-dire, entre autres, d'une part, qu'elle se conformera aux directives, aux politiques et aux lignes directrices applicables du gouvernement de l'Ontario et, d'autre part, qu'elle fera un compte rendu public de ses dépenses de voyage, de ses salaires et des aides financières qu'elle verse aux entreprises et aux établissements postsecondaires de l'Ontario pour les services de PI. PIO continuera de rendre des comptes au gouvernement et au public grâce à des outils et à des mécanismes de rapport existants (par ex., des rapports annuels et des mises à jour financières et liées à la prestation des services) ainsi qu'en faisant part de renseignements sur son travail sur son site Web, à : www.ip-ontario.ca, et d'autres voies numériques.

PIO respectera les normes et les pratiques comptables du secteur public dans son ensemble et répondra aux conclusions des vérifications, le cas échéant.

La gestion des risques :

L'approche par phases de la mise en œuvre de PIO (bêta, mise à niveau, maturité) a été conçue pour atténuer et réduire au maximum les risques associés aux programmes pour que les leçons apprises lors de chaque phase permettent d'éclairer la planification de la phase suivante.

À cette fin, PIO a développé en 2023-2024 un cadre de gestion des risques d'entreprise (GRE) qui a maintenant été intégré au calendrier régulier de ses activités à partir de 2024-2025, et est assorti de comptes rendus trimestriels au ministère. Le cadre de GRE sert à évaluer régulièrement les risques et les possibilités de remédier proactivement aux changements environnementaux internes et externes.

Les principaux risques sont inclus dans le plan d'activités annuel et PIO remet un compte rendu trimestriel des risques au ministère ainsi que dans le cadre du processus de compte rendu annuel des risques.

Le perfectionnement de la main-d'œuvre :

PIO continuera d'utiliser plusieurs approches pour veiller à ce que la capacité de ses ressources humaines et organisationnelles soit optimisée afin de faciliter sa croissance et sa mise en œuvre. Pour ce faire, elle investira dans le perfectionnement professionnel et la formation et mettra un point d'honneur à assurer l'apprentissage continu de son personnel et de ses gestionnaires.

Elle continuera aussi d'édifier et d'enrichir une culture organisationnelle qui encourage le travail d'équipe ainsi que la communication et la collaboration efficaces. L'équipe de direction de PIO sera évaluée en fonction de sa capacité de motiver et d'inspirer les employés.

La diversité et l'inclusion :

L'une des principales priorités de PIO concernant sa main-d'œuvre est de recruter et de conserver une équipe inclusive et diverse de talents en favorisant un milieu de travail équitable, inclusif, accessible, non raciste et divers.

De plus, vu la diversité croissante de la population de l'Ontario, PIO s'efforcera de soutenir sa base diverse de clients et d'adapter, lorsque cela est approprié, leurs stratégies commerciales et d'affaires pour refléter les expériences et les perspectives de personnes de différentes cultures et de divers milieux. Les facteurs dont il faut tenir compte en matière de diversité et d'inclusion sont intégrés dans les conditions d'admissibilité et les critères d'admission des clients de PIO.

La collecte des données, la numérisation de la prestation et le service à la clientèle :

PIO recueille des données auprès des candidats à ses programmes et des bénéficiaires de ses fonds. Ces données sont parfois de nature confidentielle. PIO protège ces données en maintenant des procédures de tenue des dossiers clairement définies pour

la collecte, l'usage et l'entreposage des dossiers confidentiels, conformément aux lois et aux politiques gouvernementales. Elle utilise les services et l'infrastructure des TI du gouvernement pour entreposer et protéger les données et les renseignements. La nouvelle solution automatisée permettra de mener des études d'impact sur sa protection des renseignements personnels et d'évaluer sa sécurité cybernétique.

PIO édifie actuellement une organisation numérique qui lui permettra d'assurer une interaction fluide et efficace avec son équipe, ses clients et ses autres intervenants. Elle veillera à ce que la prestation de ses services et ses stratégies de communication soient fondées sur une approche sécuritaire et principalement numérique, chaque fois que possible, pour que la brochette des actifs intellectuels de l'Ontario soit protégée, pourvue et maintenue.

Vision, mission et valeurs :

Pour mieux respecter ses mandats législatifs et gouvernementaux, PIO a établi une vision, une mission et des valeurs afin d'orienter ses activités.

Vision de PIO

PIO est la source de choix, fiable et indépendante, de l'Ontario pour protéger la PI et accroître au maximum la commercialisation de la PI au profit de tous les Ontariens.

Mission de PIO

Accroître la prospérité de l'Ontario en augmentant au maximum la valeur de la PI novatrice et la capacité des entreprises, des chercheurs et des entrepreneurs d'être concurrentiels au sein de l'économie mondiale. Nous atteignons cet objectif grâce à des services et à des programmes de sensibilisation à la PI, de financement de la PI et d'édification de la capacité de PI.

Valeurs de PIO

- **La priorité aux gens :** Nous accordons la priorité aux gens, et nous faisons tous de notre mieux. Nous faisons preuve de compassion, de compréhension et de confiance les uns envers les autres. Nous ne ménages pas nos efforts pour offrir un environnement sécuritaire et respectueux dans lequel tout le monde se sent bienvenu. Nous sommes tous du même côté, avons les meilleures intentions, et approchons les situations avec curiosité et sans jugement.
- **Une petite équipe pour de grandes retombées :** Chaque membre de l'équipe fait tout son possible pour que de grandes choses se produisent. « Ce n'est pas

mon travail » n'est pas une phrase que vous entendrez à PIO. Chacun de nous amène et partage différentes expériences toutes plus précieuses les unes que les autres, et nous faisons confiance à nos expertises mutuelles. Nous comptons sur la communication et la collaboration ouvertes pour produire d'excellents résultats et aller ensemble de l'avant.

- **Notre mot d'ordre : la réussite de nos clients** : Comme les résultats et la réussite de nos clients nous tiennent réellement à cœur, notre objectif est d'offrir des programmes et des services utiles et pertinents. Nous sommes passionnés par le mandat de PIO, travaillons avec les acteurs de l'écosystème de l'innovation de l'Ontario, auxquels nous offrons le meilleur rapport qualité-prix et un soutien optimal en PI.
- **L'intégrité** : Notre croyons qu'il faut faire la bonne chose pour améliorer notre communauté et la situation de nos intervenants en prenant des décisions difficiles, en offrant une valeur réelle ainsi qu'en rendant compte à nos clients, à nos partenaires, au gouvernement et aux contribuables.
- **Une mentalité de jeune pousse** : Nous bougeons rapidement et habilement pour aligner notre aide sur les besoins de nos clients. Nous croyons au progrès plus qu'à la perfection, parce que nous avons une équipe fiable et talentueuse capable d'aller de l'avant et de rectifier notre trajectoire au besoin.

4.0 Analyse de la conjoncture

Dans cette section, nous donnons un aperçu des facteurs internes et externes qui ont influencé le développement du plan d'activités de 2024-2027.

Les activités de PIO sont suscitées avant tout par nos clients (les innovateurs et les chercheurs de l'Ontario) ainsi que par les besoins et les défis auxquels ils sont confrontés concernant le développement, la protection et la commercialisation de leur PI. Ces besoins sont constamment affectés par les changements qui surviennent dans l'économie de l'innovation mondiale en sus des besoins et des demandes du marché concernant le développement et le déploiement de nouvelles technologies ainsi que par les changements politiques et réglementaires en lien avec la PI dans le monde entier.

Comme PIO est le centre d'expertise en PI de la province, elle doit se tenir au courant de ces tendances et de ces changements en échangeant continuellement avec ses principaux intervenants et en réalisant des analyses commerciales et politiques. PIO est considérée comme un modèle de prestation de services de PI et échange constamment avec des intervenants canadiens et étrangers.

4.1 Facteurs externes

L'environnement législatif, réglementaire et politique canadien

Les cadres législatifs et politiques nationaux et provinciaux jouent un rôle crucial dans le façonnement de l'écosystème de la PI et les résultats commerciaux de la province. Ils demeurent des outils critiques que le gouvernement peut utiliser pour encourager le développement et la commercialisation responsables de la PI et les innovations avant-gardistes qui favorisent la croissance dans des secteurs clés, comme l'intelligence artificielle et d'autres technologies émergentes.

Les gouvernements fédéral et provinciaux du Canada ont intensifié leur engagement envers la promotion de la propriété intellectuelle, directement ou indirectement, pour les entreprises et les chercheurs. Des programmes de PI sont actuellement offerts par le gouvernement fédéral dans le cadre des grandes initiatives programmatiques suivantes (non-exhaustives) : Élever la PI, le PARI du CNR, Assistance PI et le Collectif d'actifs en innovation.

Aux niveaux provincial et national, les gouvernements augmentent le nombre des entités et en établissent de nouvelles qu'ils chargent des programmes axés sur l'innovation et la PI, comme Innovate BC, Springboard Atlantic et Axelys Québec, entre autres.

Dans le secteur postsecondaire, les universités et les collèges du pays continuent de préconiser des soutiens en PI optimisés pour améliorer les résultats de la commercialisation de la recherche.

Disponibilité des soutiens en PI

Si l'Ontario tente de diriger la création, la protection et la commercialisation de sa propriété intellectuelle, il doit gérer stratégiquement les fonds qu'il consent pour soutenir le marché. Conformément à cet appui stratégique, le réseau de PI plus vaste et les agences de promotion de l'innovation de la PI de la province, et plus particulièrement les acteurs parallèles à PIO comme le Centre d'innovation de l'Ontario (CIO) et le réseau des centres d'innovation régionaux (CIR) doivent collaborer pour tirer parti des capitaux, des ressources et de l'expertise de l'ensemble de l'écosystème. PIO entend jouer un rôle de chef de file dans ce domaine de sorte à réduire la confusion et la redondance sur le marché et à accroître au maximum les retombées des investissements de l'Ontario en soutien à la PI. PIO réduira au maximum le risque de confusion sur le marché en positionnant et en communiquant clairement son programme et ses services, tout en tirant, si possible, parti de collaborations pour accroître la cohésion et les retombées de l'écosystème de la PI.

Développement de nouvelles technologies

L'accélération du développement des technologies émergentes introduit de nouvelles complexités pour la création et la protection de la PI. L'accélération du développement signifie que les technologies passent plus rapidement de la conception à la commercialisation, ce qui oblige les chercheurs et les entreprises à demeurer adaptables concernant les conséquences liées à la PI. La nature dynamique des technologies émergentes oblige PIO à adapter ses programmes et ses services pour permettre à ses clients de s'assurer une protection et de maintenir un avantage concurrentiel. PIO tirera parti d'une fonction optimisée de politique et de recherche pour régler cet enjeu de façon appropriée.

Innovation postsecondaire et transfert technologique en Ontario

Les établissements postsecondaires de l'Ontario font figure de catalyseurs de la recherche, de l'invention et de l'innovation. Le manque d'accès aux renseignements et à l'expertise sur le marché, ainsi que le financement limité des ressources de transfert technologique (par ex., personnel auxiliaire, développement technologique et recherche-développement, dépôt de brevet) sont des défis auxquels sont confrontés les établissements postsecondaires de l'Ontario. PIO est déterminée à faciliter le développement de la capacité des bureaux de transfert technologique (BTT) et des bureaux de recherche appliquée. Cependant, pour élargir le rôle des établissements postsecondaires à la promotion de l'innovation, il faut procéder à un transfert technologique entre les universités et l'industrie. En comblant cette lacune, on crée des possibilités de commercialisation pour les chercheurs, qui pourraient autrement être difficiles à capitaliser de façon indépendante.

4.2 Facteurs internes

Établir des capacités fondamentales

En se concentrant sur les objectifs soulignés dans son plan d'activités de 2023-2026 durant sa première année d'exercice, PIO a fait des pas de géant dans la mise en œuvre de son agence en affichant son engagement envers la croissance et l'excellence de ses services. À partir de maintenant, PIO doit poursuivre l'édification de ses fondements opérationnels. Pour ce faire, elle devra tirer parti de l'automatisation pour accroître l'efficacité, construire l'infrastructure des TI, intégrer les technologies axées sur les clients et renforcer les mesures de cybersécurité. Ces domaines deviendront particulièrement critiques lorsque PIO évoluera et parviendra à sa maturité au cours des prochaines années.

Recommandations en matière d'audit du Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Durant l'exercice 2022-2023, PIO a été soumise à une vérification financière globale menée par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario. Les conclusions de l'audit ont été une étape critique dans le renforcement des structures internes et l'édification d'une culture de transparence et de reddition de comptes. De plus, les recommandations de la vérificatrice générale sous-tendent la nécessité d'optimiser les processus de rapport financier de fin d'année; pour ce faire, PIO a pris des mesures concrètes, énoncées dans le présent plan d'activités.

Culture organisationnelle et personnel

Au cours de la dernière année, le personnel de PIO a établi ses activités conformément à son mandat législatif et a développé une culture organisationnelle en accordant une solide priorité au soutien du personnel dans un environnement divers, inclusif et collaboratif. En favorisant un environnement dynamique et adaptable qui valorise le bien-être des membres de son équipe, PIO continuera à naviguer les complexités de l'écosystème de la PI et attirera et conservera les principaux talents du domaine.

5.0 Services

5.1 Les services initiaux

Les premiers services offerts par PIO comprenaient des cours de base sur la PI, le financement direct de services de PI, le mentorat et l'étalonnage.

Des services directs offerts à 40 clients de la phase bêta

Durant la phase bêta, PIO a offert des services à ses 40 clients bêta, dont de l'étalonnage, des cours de base sur la PI, du financement, du mentorat et des renseignements spécialisés.

- **Étalonnage de la PI** : A réalisé une évaluation complète de la connaissance et de la santé de la PI de ses clients à l'aide d'un examen de leur stratégie, de leurs actifs et de leurs processus en matière de PI. Grâce aux résultats, il est plus aisé d'établir des stratégies et des mesures pour la PI appropriées afin de répondre aux besoins en PI des clients.
- **Éducation sur la PI** : Le cours de base sur la stratégie pour la PI a aidé les clients à améliorer leurs connaissances sur la PI et à comprendre comment on peut tirer stratégiquement parti de la PI pour faciliter l'atteinte d'objectifs commerciaux.
- **Financement de la PI** : Le financement direct de PIO a appuyé la négociation d'accords centrés sur la PI (par ex., licences, partenariats, ententes de recherche, CLU, etc.) et le dépôt de brevets, de brevets provisoires et de demandes de marques de commerce et de concepts industriels.
- **Mentorat** : Les clients ont été jumelés à des mentors investis d'expériences de commercialisation et de PI vécues. Les mentors ont offert des conseils d'expert sur un thème donné, des renseignements spécialisés et des directives concernant la PI adaptés à l'entreprise de leurs clients.
- **Renseignements spécialisés sur la PI** : Les clients ont reçu des renseignements sur le marché concernant la PI tirés de rapports panoramiques sur les brevets et de séries de données sur la PI qui, d'une part, contenaient de l'information spécialisée visant à accélérer l'innovation et, d'autre part, leur ont permis d'axer leurs ressources sur les bons débouchés. Les premières leçons tirées de la phase bêta, surtout en ce qui concerne les dates d'admission fixées, les méthodes de prestation et la souplesse globale des programmes, ont été appliquées en préparation pour soutenir au moins 150 nouveaux clients lors de l'expansion.

5.2 Optimisation des services (expansion)

Lancement de l'expansion

Conformément aux directives reçues dans sa lettre de direction, PIO a appliqué les leçons apprises et la rétroaction de ses clients pour élaborer ses plans d'expansion améliorés qui ont été approuvés par son conseil d'administration, le MCU et le MDECEC en septembre 2023. PIO a travaillé avec le MCU pour lancer sa phase d'expansion bien plus vite que prévu, ce qui lui a permis de mieux 1) accroître la capacité de PI dans plus d'entreprises; 2) travailler avec des partenaires pour accroître au maximum les soutiens à l'écosystème; 3) optimiser la prestation de ses services; 4) promouvoir au maximum l'utilisation de ses ressources,

PIO a commencé à accepter de nouvelles candidatures le 23 octobre 2023 et a offert trois volets de services adaptés aux besoins de ses clients.

- **Camp d'entraînement sur la PI** : Conçu pour les détenteurs de PI qui ont besoin d'un accès immédiat au financement de la PI et souhaitent vivement travailler avec des experts en PI et obtenir des ressources utiles. Ce programme donne accès à tous les services de PIO et à un directeur de compte attribué.
- **Programme des partenaires** : À l'intention des détenteurs de PI affiliés à une organisation partenaire de PIO, comme un centre d'innovation régional (CIR) de l'Ontario, le Centre d'innovation de l'Ontario (CIO) et le Vector Institute, qui ont besoin d'une aide supplémentaire concernant leur PI pour compléter leurs services existants. Ce programme donne accès à tous les services sélectionnés : un financement de la PI d'un maximum de 35 000 \$, un accès à des appels de financement, à des cours (de base et de niveau supérieur), à un étalonnage de la PI, à une équipe spéciale et à des événements de réseautage, ainsi qu'à du mentorat et à des renseignements spécialisés sur la PI en fonction des besoins et de la disponibilité.
- **Programme autoguidé** : S'adresse aux détenteurs de PI qui souhaitent mieux connaître et obtenir les services existants, notamment ceux qui touchent les finances et l'éducation, à leur propre rythme. Ce programme permet de bénéficier de cours (de base et de niveau supérieur), d'un étalonnage de la PI, d'appels à financement ainsi que d'un accès à l'équipe spéciale et à des événements de réseautage.

PIO a pour objectif de desservir plus de 150 clients durant sa phase d'expansion tout en continuant de desservir sa brochette existante de clients de la phase bêta. Si l'on tient compte du budget et de la demande du marché, le nombre total des clients de PIO devrait dépasser 700 d'ici à la fin de l'exercice de 2024.

Optimisation des services durant l'expansion

Vu les premières rétroactions, PIO perfectionnera son plan de prestation en fonction des principes suivants :

- **L'ouverture aux entreprises** : Les entreprises peuvent poser leur candidature en tout temps pour obtenir des services lorsqu'elles en ont besoin (et pas seulement durant les périodes d'admission fixées).
- **La souplesse** : Capacité de modifier quand et comment les services sont offerts sans répercussion sur l'expérience ou les résultats escomptés des clients.
- **Une expérience client optimale** : Expérience fluide et conviviale adaptée aux besoins en PI des clients.

Parmi les améliorations à nos programmes, mentionnons :

- **Des « heures d'ouverture constantes pour les entreprise » à l'année longue** avec l'élimination des fenêtres de candidature, de sorte à permettre aux entreprises de poser leur candidature pour des services lorsqu'elles en ont besoin.
- **La rationalisation de l'admission** avec « une fenêtre » pour devenir client de PIO (au lieu de poser sa candidature à un camp d'entraînement sur la PI ou être aiguillé par un CIR) afin d'éliminer la confusion sur le marché concernant le volet dans lequel déposer sa candidature et pour utiliser les ressources de PIO plus efficacement.
- **Accorder aux clients l'accès à des services de base sur la PI** (auparavant programme autoguidé) à tous les candidats admissibles. Il y a ainsi plus de clients qui ont un accès immédiat à des services à faible intervention à leur propre rythme. Cette approche permettra d'édifier des connaissances de base sur la PI pour un plus grand nombre de clients, qui seront ainsi mieux positionnés pour profiter de services adaptés. Elle permet aussi d'offrir des services de façon plus efficace.
- **Perfectionner la prestation des services adaptés** (pour remplacer le Camp d'entraînement sur la PI). Les clients peuvent sélectionner les services adaptés à leurs besoins (au lieu d'un menu déroulant sous Camp d'entraînement sur la PI).
- **Servir les clients des CIR/intervenants** directement (à la place du Programme des partenaires). PIO remplacera le formulaire de renvoi du CIR par un formulaire de candidature qui simplifie le processus d'aiguillage des clients des CIR/partenaires.

- **Optimiser le modèle de financement** pour améliorer l'accès des clients aux appels de fonds en éliminant la condition liée au montant initial de 35 000 \$. Ce modèle permet de mieux aligner le financement sur les besoins des clients et d'améliorer les prévisions financières de PIO.
- **Desservir des clients supplémentaires au-delà des plus de 150 entreprises en expansion, environ, au fur et à mesure de l'accroissement de la capacité de PIO.**
- **Continuer à construire des outils internes** pour poursuivre l'automatisation et rationaliser la prestation.

PIO fera pivoter son modèle de prestation pour permettre à tous ses clients d'obtenir immédiatement ses services de PI de base, y compris l'étalonnage et les cours de base. Des services adaptés (par ex., financement, mentorat) seront offerts périodiquement pour que des clients sélectionnés puissent en bénéficier au besoin. Cette approche facilitera aussi la gestion des ressources, car les services à forte interaction, bien qu'ils produisent beaucoup de retombées, nécessitent davantage de main-d'œuvre.

PIO continuera d'améliorer ses services en fonction de la rétroaction de ses clients et des leçons apprises et réévaluera sa prestation en vue de la maturité. Avant d'entrer dans la maturité, PIO soumettra un plan d'activités afin d'obtenir l'approbation ministérielle en 2024-2025. Ce plan comprendra les leçons apprises, les rétroactions des clients, les changements proposés aux services de PIO ainsi que d'autres détails opérationnels et fiscaux pertinents.

5.3 Demande de services

Au cours des trois prochaines années, PIO s'attend à une demande croissante pour ses services de PI de la part de ses clients de l'Ontario. Le principal principe directeur de PIO concernant la prestation des services est qu'ils soient axés sur le client. En fonction de la demande du marché communiquée par diverses voies de rétroaction de clients, il y aura une évolution constante de la conception et de la portée des services de PIO.

Les secteurs prioritaires initiaux de PIO comprenaient les technologies médicales, l'automobile et l'intelligence artificielle. PIO a, depuis, étendu ses secteurs prioritaires pour y inclure la technologie minière, la fabrication de pointe et les sciences de la vie.

La demande du marché envers les services de PIO détermine la nécessité d'étendre le nombre de secteurs prioritaires par l'accueil de nouveaux clients de secteurs tels que

les technologies agricoles, les technologies propres, les nanotechnologies et la technologie quantique, entre autres. En collaboration avec son conseil d'administration et le ministère, PIO étendra au moins un secteur durant l'exercice 2024.

En fonction des résultats de son programme pilote pour l'EPS, PIO tentera d'élargir ce programme à un plus grand nombre de chercheurs et d'innovateurs des collèges et des universités de l'Ontario. On s'attend aussi à ce que la demande de services de PI continue de croître du côté des chercheurs et des bureaux postsecondaires complémentaires en PI établis en Ontario du fait que PIO va continuer de manifester ses retombées dans ce catalyseur de découverte majoritairement non exploité.

En bout de ligne, les principales caractéristiques de la maturité de PIO seront la diversification des secteurs desservis ainsi que la sophistication et la portée des services offerts aux innovateurs et aux chercheurs de l'Ontario.

6.0 Plan stratégique de 2024–2027

6.1 Mesures du rendement de l'agence

PIO s'engage à mesurer continuellement les retombées des services de PI qu'elle offre. Comme la PI est un investissement, les mesures du rendement seront surveillées en termes de retombées à court terme et de résultats à plus long terme. Voici les objectifs d'ici à la fin de l'exercice 2024-2025. En 2024-2025, PIO mettra aussi la touche finale à l'établissement des mesures des principales retombées et des principaux résultats pour les entreprises qui ont bénéficié de ses fonds.

	Objectif	D'ici à la fin de 2024-2025
SERVICES	Versement de fonds aux entreprises pour leur permettre d'obtenir des services de PI.	Plus de 150 nouveaux clients Plus de 9 millions de dollars distribués
	Offre de liens vers des services de mentorat en PI aux clients.	Environ 2 000 heures / année
	Offre de cours sur la PI aux clients.	>200 entreprises achèvent des cours sur la PI.
	Offrir d'autres services (non financiers) sur la PI aux clients.	>200 entreprises terminent le 1 ^{er} étalonnage
	L'énoncé de travail (EDT) ¹ est exécuté.	>80 % des clients admissibles exécutent entièrement au moins un EDT.
ACTIVITÉS	Pourcentage maximal du budget de PIO investi directement dans les clients.	Coûts administratifs entrepreneuriaux <20 %
	Satisfaction client (NPS)	Établir l'étalonnage selon le NPS

Dans le cadre de ses initiatives politiques et scientifiques continues, PIO continuera d'améliorer son cadre de rendement pour y inclure des IRC stratégiques et fondés sur des résultats pour appuyer les données probantes sur la façon dont la propriété

¹ L'énoncé de travail est constitué de descriptions détaillées des services de PI, y compris les dépenses liées aux services de PI admissibles à un remboursement de PIO. Une fois exécuté et approuvé par PIO, l'EDT fait partie intégrante de l'entente avec le client.

intellectuelle et le travail de PIO influent sur la croissance et la prospérité économiques de l'Ontario.

7.0 Facteurs dont il faut tenir compte pour la mise en œuvre

Pour appuyer les engagements énoncés dans ce plan d'activités, PIO a tenu compte des retombées suivantes des activités qu'elle propose.

7.1 Priorités liées aux ressources humaines

La culture en milieu de travail

Les valeurs de PIO ont été développées en collaboration avec des membres de son personnel et continueront d'être manifestées dans le cadre de ses programmes, de ses services et de ses processus. Des voies de collaboration et de communication ont été établies, notamment par des réunions d'entreprise et des mécanismes de rétroaction formels et informels afin d'éclairer les priorités liées aux personnes et à la culture. PIO a fait des efforts pour adopter des pratiques souples qui favorisent l'innovation et la participation et s'accompagnent de normes de travail hybrides, d'un équilibre travail-famille et du droit de se détacher de la politique conformément au [projet de loi 27 de l'Ontario](#).

Les activités de planification de retour au bureau s'accompagnent de dépendances critiques envers les directives gouvernementales concernant l'Initiative pour les emplois dans les collectivités de la province et les initiatives liées à la centralisation des pouvoirs de gestion des biens immobiliers. Cette planification sera aussi fonction des besoins commerciaux et de la stratégie d'attraction des talents. En raison de la rareté des talents en PI et de la distanciation géographique des clients/intervenants de PIO, la stratégie de recrutement de PIO est fonction des talents et des experts en la matière disponibles (qui se trouvent principalement dans les régions de Kitchener-Waterloo, Toronto et Ottawa) et non pas de l'emplacement/du lieu géographique du bureau.

La stratégie immobilière de PIO

PIO a établi son siège central au Catalyst Commons, une installation de collaboration professionnelle technologique située à Kitchener-Waterloo. Cet emplacement a été sélectionné pour établir une présence physique au cœur du corridor de l'innovation de l'Ontario et appuyer l'Initiative pour les emplois dans les collectivités du gouvernement. Le siège central de PIO est aussi utilement situé près de plusieurs collèges et

universités (par ex., l'Université de Waterloo, l'Université de Guelph et le collège Conestoga) et de Communitech.

Bien que PIO ne maintienne pas une stratégie de recrutement en fonction d'un lieu spécifique, l'expertise en PI est répartie dans toute la province, avec une concentration plus marquée à Toronto et dans la RGT à cause de la densité générale de la population. Pour cette raison, PIO a pris des mesures afin de solidifier sa présence à Toronto par l'intermédiaire de son bureau satellite, qui permet à environ 20 employés situés dans toute la ville de Toronto et la RGT de se rencontrer régulièrement concernant des initiatives de planification stratégique et de se retrouver au bureau pour y échanger et y collaborer.

On étudiera la possibilité d'ajouter d'autres emplacements satellites en fonction de la répartition géographique des clients de PIO.

La gestion et la rémunération du rendement

PIO officialise actuellement d'autres politiques visant à faciliter les processus d'examen de la gestion et de la rémunération du rendement. Une rémunération totale concurrentielle et des prestations d'emploi créatives demeurent la priorité de ses stratégies d'attraction et de rétention. C'est en fonction de ses objectifs stratégiques et de son plan d'activités que PIO fixe les objectifs de ses employés et de ses équipes. Une approche descendante des objectifs permet d'assurer que tout le monde fait la bonne chose et utilise les bons paramètres pour favoriser les objectifs globaux de PIO. Le premier processus d'examen formel de PIO aura lieu au début de 2024 pour l'exercice 2023-2024, et l'accent sera mis sur le développement continu et la rétroaction utile, conformément aux objectifs stratégiques, au perfectionnement du rendement et à l'habilitation. PIO investit actuellement dans l'apprentissage et le perfectionnement professionnel, notamment par la formation des dirigeants et le perfectionnement des compétences pour appuyer, d'une part, les objectifs de perfectionnement professionnel de ses employés (identifiés comme le principal facteur de rétention selon la rétroaction des employés) et, d'autre part, les aptitudes internes et le perfectionnement des compétences.

La diversité, l'équité et l'inclusion

Les pratiques de recrutement de PIO (par ex., publication d'offres d'emploi, méthodes d'attraction de talents, fourchettes salariales) ainsi que les politiques et les procédures internes connexes (par ex., politique de congés autorisés, politique de congé payé et procédures d'accommodement) sont élaborées pour promouvoir des pratiques

exemplaires inclusives, accessibles et anti-racistes. Grâce à des voies de rétroaction formelles et informelles (par ex., des sondages sur la mobilisation, des rétroactions de candidats, des vérifications lors de l'accueil et des entrevues de sortie), PIO garde un œil sur l'évolution de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. Elle a aussi officialisé une politique sur l'accessibilité et un plan pluriannuel sur l'accessibilité conformément à la [Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario](#).

Nous continuerons d'édifier la marque d'employeur de choix de PIO et d'attirer des talents équipés des compétences nécessaires pour bien desservir nos clients par l'expansion et la maturité et assurer la conformité à la vision, à la mission et aux valeurs de PIO. Au fur et à mesure de la maturation de PIO, la rétention jouera aussi un rôle clé dans la promotion d'une équipe motivée au rendement élevé et continuera de mobiliser l'équipe par un travail motivant, une croissance professionnelle et des avantages. PIO investira dans le perfectionnement de sa direction pour habiliter ses gestionnaires et les équiper des compétences, de la mentalité et des outils requis pour étendre leurs activités et appuyer, mobiliser et perfectionner leurs équipes par la croissance et le changement.

7.2 Cadre organisationnel

PIO continue de se concentrer sur la prestation de services à l'aide d'une structure organisationnelle sobre et efficace. Le plan de ressources de 2024-2025 comprend 35 ETP, trois étudiants co-op, deux postes fractionnaires (DAF et avocat général) et une affectation gouvernementale.

Le plan de structure de 2025-2026 continuera d'être perfectionné en fonction des leçons apprises et des demandes des clients tout en veillant à ce que l'agence puisse continuer à remplir le mandat du ministère. Le but sera d'abaisser les coûts administratifs de l'agence année après année.

7.3 Budget financier

	23/24 (Projected)			24/25 (Budget)			25/26 (Budget)			26/27 (Budget)		
	\$	% Category	% Total									
Company Programs and PSE												
PSE	\$ 3,950,000	36%	28%	\$ 5,000,000	26%	20%	\$ -	0%	0%	\$ -	0%	0%
IP Funding (Grants)	\$ 4,828,305	44%	35%	\$ 10,750,000	56%	42%	\$ 16,900,000	83%	67%	\$ 16,900,000	83%	67%
IP Education	\$ 95,171	1%	1%	\$ 150,000	1%	1%	\$ 100,000	0%	0%	\$ 75,000	0%	0%
IP Mentorships	\$ 32,988	0%	0%	\$ 117,500	1%	0%	\$ 105,000	1%	0%	\$ 105,000	1%	0%
IP Tools and Supports	\$ -	0%	0%	\$ 100,000	1%	0%	\$ 100,000	0%	0%	\$ 100,000	0%	0%
IP Tiger Team	\$ 94,520	1%	1%	\$ 53,760	0%	0%	\$ 53,760	0%	0%	\$ 53,760	0%	0%
IP Insurance	\$ -	0%	0%	\$ 150,000	1%	1%	\$ 100,000	0%	0%	\$ 75,000	0%	0%
Salaries, Wages and Benefits	\$ 2,096,988	19%	15%	\$ 2,896,440	15%	11%	\$ 2,954,369	15%	12%	\$ 3,013,456	15%	12%
Total Company Programs and PSE	\$ 11,097,972		79%	\$ 19,217,700		76%	\$ 20,313,129		80%	\$ 20,322,216		80%
Ecosystem Development												
Government IP support (IP Policy, CMPF, etc)	\$ -		0%	\$ 100,000	4%	0%	\$ 100,000	4%	0%	\$ 100,000	4%	0%
Marketing and Communications	\$ 58,802	5%	0%	\$ 791,075	33%	3%	\$ 878,093	35%	3%	\$ 878,093	34%	3%
Salaries, Wages and Benefits	\$ 1,230,349	95%	9%	\$ 1,523,388	63%	6%	\$ 1,553,856	61%	6%	\$ 1,584,933	62%	6%
Total Ecosystem Development	\$ 1,289,151		9%	\$ 2,414,463		10%	\$ 2,531,949		10%	\$ 2,563,026		10%
Corporate Administration and Support												
Technology	\$ -		0%	\$ 1,814,388	49%	7%	\$ 613,608	25%	2%	\$ 644,288	26%	3%
Admin	\$ 387,409	25%	3%	\$ 483,801	13%	2%	\$ 448,793	18%	2%	\$ 354,619	14%	1%
Board of Directors	\$ 308,786	20%	2%	\$ 260,000	7%	1%	\$ 260,000	10%	1%	\$ 260,000	11%	1%
Salaries, Wages and Benefits	\$ 884,482	56%	6%	\$ 1,143,648	31%	5%	\$ 1,166,521	47%	5%	\$ 1,189,851	49%	5%
Total Corporate Admin and Support	\$ 1,580,677		11%	\$ 3,701,837		15%	\$ 2,488,922		10%	\$ 2,448,758		10%
Total	\$ 13,967,800		100%	\$ 25,334,000		100%	\$ 25,334,000		100%	\$ 25,334,000		100%

Au cours des trois prochaines années, la priorité budgétaire de PIO sera d'accroître le montant des fonds octroyés directement aux entreprises année après année. L'investissement de trois millions de dollars sur environ trois ans dans l'automatisation permettra à l'agence d'accroître au maximum l'efficacité de sa prestation pour créer une solution de prestation de services capable de desservir plus de clients avec des augmentations limitées des frais généraux. Dès que le programme pilote pour l'EPS aura progressé, PIO travaillera avec son conseil d'administration et les ministères afin de formuler une recommandation pour l'avenir du programme.

7.4 Plan pour les technologies de l'information

PIO a la réputation d'offrir des services de grande qualité à ses clients. Cependant, à ce jour, les processus de PIO ont été surtout manuels, ce qui est normal pour une jeune pousse. Nous avons confiance qu'avec la façon de faire actuelle, nous pourrions continuer à atteindre nos objectifs à moyen terme grâce à ces processus manuels et aux outils existants. Cependant, pour étendre ses programmes sans frais généraux substantiels, PIO reconnaît la nécessité d'avoir des solutions technologiques plus efficaces.

En réponse, PIO entreprend une initiative pour automatiser les processus de prestation de ses services. Nous avons réalisé une analyse complète pour cerner les domaines spécifiques dans lesquels l'automatisation améliorera l'efficacité opérationnelle, rationalisera les flux de travail et produira des résultats plus rapidement. Ce plan complet comprend l'investissement responsable dans l'automatisation technologique tout en dispensant la formation nécessaire pour faire passer les compétences de

l'équipe au niveau supérieur. PIO s'engage à atteindre un équilibre entre l'efficacité de l'automatisation et le soutien que l'on peut obtenir uniquement en travaillant directement avec un fournisseur tiers expérimenté et prévoit de lancer ce projet durant l'exercice 2025-2026.

Le projet d'automatisation accordera la priorité aux fonctions suivantes :

Le site Web et le portail client

Un site Web amélioré et plus convivial offrira une fonctionnalité supérieure ainsi que la capacité de fournir plus efficacement des mises à jour. Les candidats et les clients accéderont au système par un portail client sécuritaire. Tous les intervenants, y compris le public, pourront obtenir des renseignements et des ressources sur le site Web mis à jour de PIO.

L'expérience client (admission, sélection, accueil, financement et gestion de cas)

Une grande partie des services aux candidats et aux clients seront automatisés pour accroître l'efficacité des activités et améliorer l'expérience. Cette solution automatisée fera en sorte que les ressources de PIO permettront de gérer efficacement les processus d'examen, du dépôt des candidatures au traitement du versement des fonds, sans rien perdre de la stricte discipline appliquée à toutes les décisions prises.

L'étalonnage de la PI

Bien que l'outil de l'étalonnage ait permis de réaliser des progrès substantiels pour donner aux clients un aperçu de la santé de leur PI et de leurs besoins en matière de PI, la solution de l'automatisation permettra d'intégrer cet outil à d'autres technologies, ce qui permettra d'évaluer les besoins des clients dans leur intégralité.

Les fournisseurs de services (dont les mentors)

On envisagera d'intensifier l'automatisation dans le système pour permettre aux fournisseurs de services d'ouvrir une session et de créer des profils dans le portail. Ce portail permettra de rationaliser les processus des fournisseurs de services, y compris les examens des candidatures, l'exécution des ententes et bien plus.

L'éducation

Ce système constituera aussi le tournant suivant des services pédagogiques en devenant un système de gestion de l'apprentissage (SGA) permanent. Une fois achevée, cette solution offrira :

- aux clients un accès à des cours pédagogiques de niveau supérieur et à des cours introductifs professionnels;
- aux clients la possibilité de terminer leur éducation;
- la possibilité d'enregistrer et de surveiller l'achèvement couronné de succès des cours ou des ateliers;
- une pancarte unique sur (PUS) la solution du portail;
- l'intégration à la gestion de la relation client (GRC).

8.0 Politique et recherche

Conformément à la lettre de direction que la ministre du MCU a remise à l'agence pour 2024-2025, PIO devait commencer à fournir des services consultatifs supplémentaires au gouvernement de l'Ontario en élaborant des documents politiques et scientifiques concernant des enjeux liés à la PI, à l'innovation et à la commercialisation.

Le travail politique et les recherches que PIO amorcera en 2024-2025 feront d'elle une ressource centralisée d'expertise stratégique concernant un vaste éventail de thèmes liés à la PI et à l'innovation pour les ministères, les agences et les principaux intervenants du gouvernement, dont les organisations financées par le gouvernement de toute la province. PIO continuera de discuter avec d'autres financeurs interprovinciaux de l'innovation et de la PI, ainsi qu'avec des homologues fédéraux susceptibles de contribuer aux conclusions de la recherche et aux documents politiques finaux, ou d'en bénéficier.

Les principaux résultats de ces activités politiques et scientifiques comprendront, entre autres :

- une meilleure compréhension des retombées des programmes de soutien à la PI sur la prospérité des entreprises de l'Ontario et la province dans son ensemble;
- une visibilité accrue et une meilleure compréhension des pratiques exemplaires utilisées à l'étranger concernant des initiatives programmatiques et/ou politiques connexes;
- une meilleure collaboration avec les ministères gouvernementaux concernant les conclusions utiles des recherches et les recommandations politiques stratégiques;
- une amélioration et un perfectionnement continus des programmes et des services de PIO;
- l'appui au travail du groupe de travail conjoint du secteur postsecondaire (CSMC).

PIO ciblera des questions politiques et scientifiques spécifiques, et élaborera à leur sujet, en fonction de la demande, des capacités, de la recherche et de leur importance politique et en étroite consultation avec les ministères concernés. La collaboration politique avec les intervenants de l'écosystème de la PI de l'Ontario sera essentielle à la réussite du travail politique de PIO ainsi que pour éviter de dupliquer les efforts de recherche au sein de l'écosystème de l'innovation et de la PI. Pour accroître au maximum les retombées des efforts consultatifs politiques de PIO, il est important de faire en sorte que les efforts politiques et scientifiques en matière de PI soient rentables et que PIO dispose des ressources nécessaires pour les réaliser. La capacité politique interne de PIO peut être étendue pour réaliser les activités pertinentes.

9.0 Plan de communication

Les communications de PIO remplissent une fonction d’appoint centralisée pour la prestation des services des programmes, les départements internes et tous les intervenants afin d’assurer que l’image de marque 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;
- soient axés sur les clients et atteignent les publics cibles;
- appuient le mandat de PIO.

Stratégie de communications globale pour 2024-2027 :

- Continuer à construire la réputation de PIO à titre de ressource centralisée et axée sur les clients en Ontario afin d’attirer d’autres organismes.
- Positionner les membres de l’équipe de PIO comme des experts en matière de politique de l’innovation, d’éducation, de commercialisation et de PI.
- Appuyer les priorités du ministère et offrir des programmes et des services en PI pour accroître la commercialisation dans toute la province.
- Fournir des renseignements accessibles, inclusifs et axés sur les clients pour aider les chercheurs, les PME et les entrepreneurs à comprendre comment les services de PIO peuvent répondre à leurs besoins spécifiques.
- Utiliser ses propres moyens et voies sur les médias sociaux, et des consultations personnelles et personnalisées pour éduquer les clients actuels et potentiels concernant les raisons pour lesquelles il est important de protéger et de commercialiser leurs idées.
- Favoriser une culture d’amélioration continue en cherchant et en incorporant la rétroaction de nos clients, de nos partenaires et d’autres intervenants dans nos stratégies et nos campagnes pour veiller à ce que nous demeurions à l’avant-garde des besoins et des attentes de l’industrie.

Priorité des communications : Mobiliser les intervenants et conclure des partenariats	
Stratégie	Mesures
Engagement envers le gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que les intervenants gouvernementaux aient une communication opportune et concise ainsi que des contenus multimédias concernant le dépôt des candidatures/échéances de PIO pour qu’ils puissent les partager avec leurs réseaux.

	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des rencontres régulières et être disponible pour donner des conseils concernant des questions liées à la PI et à la commercialisation. • Accorder la priorité aux ministères/agences qui se concentrent sur des sujets ayant des priorités ou des fonds liés à la PI : le MDECEC, le MCU, Investissement Ontario, ApprovisiOntario, le ministère des Finances, le Conseil du Trésor, le MAAARO, les Services numériques de l'Ontario, l'Office ontarien des données, etc. <p>Mesure du rendement : Mobilisation des ministères et des députés pour qu'ils diffusent les communications de PIO; réunions consultatives initiées par le gouvernement ou des agences; intégration des conseils de PIO dans les programmes ou les politiques.</p>
Établissement de partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer de conclure des partenariats stratégiques afin d'édifier la réputation de PIO et d'amplifier les communications sur des activités comme des lancements et des événements. • Participer à au moins 20 événements pour partenaires (webinaires, conférences, présentations de comité, etc.) durant l'année. • Organiser un Sommet annuel en personne sur les données et la PI qui réunisse des maîtres à penser prisés du Canada et de l'étranger. • Tirer parti des partenariats pour lancer des activités comme des services ou des rapports de recherche afin d'atteindre un public plus vaste et de réduire le marketing. • Promouvoir les partenariats sur les médias sociaux et le site Web. <p>Mesure du rendement : Nombre de PE signés, nombre de partenariats auxquels PIO participe; nombre de personnes présentes au Sommet, nombre de partenaires prenant part aux lancements et/ou aux admissions dans un secteur prioritaire.</p>
Mobilisation des clients.	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser un sondage auprès des clients pour dégager des possibilités d'amélioration et adapter les stratégies de communication aux préférences des clients. • Créer des messages clés pour PIO, y compris des communications axées sur les clients qui affichent l'unicité des offres de PIO. • Créer une plateforme de PIO sur la chaîne Slack pour permettre des communications en temps réel et l'édification d'une communauté entre les clients et les adeptes de PIO, comme les membres du personnel, les mentors et les fournisseurs de services. • Mettre en œuvre un plan de communication client stratégique en collaboration avec l'équipe du programme pour faciliter la rationalisation de la création, de la conception et de la prestation des communications client. • Explorer d'autres voies de communication, comme les SMS pour les mises à jour ou les rappels urgents, en fonction de la rétroaction et des préférences des clients. • Organiser des événements à l'attention exclusive des clients, dont des possibilités de réseautage, pour favoriser une communauté de PI et fournir des connexions et des appuis supplémentaires.

	<p>Mesure du rendement : Mise en œuvre des rétroactions tirées des sondages auprès des clients, selon ce qui est approprié; création et mise en œuvre de messages clés; niveaux de mobilisation et d'activité sur Slack; taux d'ouverture et de mobilisation des communications clients; rétroaction post-événement tirée des résultats du sondage.</p>
Mobilisation de l'EPS	<ul style="list-style-type: none"> • Publier l'information sur la façon dont nous aidons les établissements postsecondaires de l'Ontario et collaborons avec eux sur ip-ontario.ca. • Organiser des événement(s) pour exposer les initiatives d'innovation de l'EPS. • Saisir et partager des témoignages et des histoires de réussite d'innovateurs de l'EPS. • Collaborer à la participation à des événements pertinents, selon ce qui est approprié. • Envisager d'autres moyens de mobiliser et de soutenir des clients de l'EPS de l'Ontario, au besoin. <p>Mesure du rendement : Publier l'information sur les services d'aide à l'EPS de PIO et les analyses connexes sur ip-ontario.ca; réalisation de vitrines d'innovation, rétroaction de sondages post-événement; nombre de témoignages et d'histoires de réussite partagées et de leurs analyses connexes; nombre de clients de l'EPS participant à certains événements; volume des autres soutiens fournis.</p>

Priorité des communications : Distinguer PIO d'autres programmes de PI et faire de l'agence une ressource centralisée dans le domaine de la PI.	
Stratégie	Mesures
Stratégie pour le contenu	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer des communications claires pour les clients actuels et potentiels sous la forme de vidéos, de webinaires, de Questions fréquemment posées, de blogues et de contenus multimédiatiques, 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 l'avis du public et des clients concernant les programmes sur la PI pour adapter les communications, au besoin. <p>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 de questions à l'intention des employés de PIO sur les différences qui distinguent l'agence.</p>
Stratégie de l'écosystème	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler avec d'autres financeurs de PI et des homologues fédéraux/interprovinciaux pour faire une promotion croisée des services, et partager et rationaliser des ressources chaque fois que cela est possible. • Assister à des tables rondes interprovinciales, et en organiser, et rencontrer personnellement les dirigeants d'agences ainsi que d'autres programmes de financement de la PI.

	<ul style="list-style-type: none"> Établir des PE avec des partenaires de l'écosystème pour échanger avec eux des pratiques exemplaires, des ressources et des paramètres. <p>Mesure du rendement : Services de PIO ayant fait l'objet d'une promotion croisée à partir d'autres programmes, nombre de PE signés, nombre de consultations ou de rencontres de mobilisation interprovinciales/fédérales.</p>
--	---

Priorité des communications : Positionner PIO au rang de maître à penser en matière de PI et de commercialisation	
Stratégie	Mesures
Stratégie industrielle	<ul style="list-style-type: none"> Offrir de l'information accessible et inclusive pour aider les chercheurs, les PME et les entrepreneurs à obtenir des ressources et des applications de PIO. Éduquer les intervenants, sur ses propres médias et les médias sociaux, concernant les raisons pour lesquelles la PI et la commercialisation sont importantes. Travailler avec de solides partenaires de l'industrie pour planifier et exécuter des événements virtuels et en personne afin de diffuser des connaissances et de faire connaître l'agence. <p>Mesure du rendement : Nombre de candidatures soumises à PIO, nombre d'événements (virtuels et en personne) que PIO dirige; nombre de participants aux événements de PIO; nombre d'invitations à prendre la parole.</p>
Stratégie médiatique	<ul style="list-style-type: none"> 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 en PI pour accroître la commercialisation de la PI et la sensibilisation à la PI. <p>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.</p>
Stratégie client	<ul style="list-style-type: none"> Créer et diffuser des contenus directeurs éclairés adaptés aux clients, en mettant en lumière l'expertise de PIO en PI et en commercialisation. Organiser des événements exclusifs pour les clients dirigés par des experts de PIO et des maîtres à penser de l'industrie afin d'explorer les stratégies de PI, les tendances en innovation et les pratiques exemplaires concernant la commercialisation. Promouvoir un environnement collaboratif propice à l'échange des connaissances sur la plateforme de PIO sur Slack. Élaborer des contenus mettant à l'honneur des parcours de PI couronnés de succès facilités par PIO et montrant les retombées tangibles de la gestion efficace de la PI et des stratégies de commercialisation.

- Solliciter la participation des clients dans la création des contenus comme les messages sur les réseaux sociaux, les blogues, les vidéos ou d'autres projets, pour mettre en lumière diverses perspectives et expériences au sein de l'écosystème de la PI.
- Inclure des clients aux événements organisés par PIO, selon ce qui est approprié.
- Offrir aux clients un accès préalable exclusif aux publications de PIO, selon ce qui est approprié.
- Dégager des occasions lors desquelles des clients prennent la parole ou participent à des événements industriels.

Mesure du rendement : Surveiller les paramètres de sollicitation concernant les contenus directeurs éclairés; réaliser des sondage post-événement, évaluer les niveaux de présence et de participation lors des événements; surveiller la participation sur Slack; nombre de parcours de PI couronnés de succès dans les communications de PIO; volume de contenu créé en collaboration avec des clients; nombre de clients de PIO lors des événements organisés par PIO; nombre de publications avant-gardistes partagées avec des clients; nombre d'événements lors desquels des clients prennent la parole ou auxquels ils participent à titre de clients de PIO.

10.0 Gestion des risques

PIO reconnaît l'importance critique de solides pratiques de gestion des risques pour atteindre ses objectifs et assurer une gouvernance saine; en tant qu'agence provinciale nouvellement établie, PIO est déterminée à gérer efficacement les risques dans le cadre de ses processus stratégiques et de la planification de ses affaires.

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. Pour PIO, la gestion des risques est un processus continu et proactif qui demeure essentiel pour les contrôles internes, et renforce son engagement envers la reddition de comptes et la transparence. L'établissement d'un solide cadre de gestion des risques d'entreprise (GRE) sous-tend le dévouement de PIO envers la gouvernance efficace, la prise de décisions stratégiques et l'utilisation responsable des ressources.

Durant l'exercice 2023-2024, le conseil d'administration de PIO a dirigé le développement d'un cadre de GRE pour favoriser une culture de la prise de décisions consciente des risques. PIO a entrepris une approche exhaustive pour développer son cadre de GRE en organisant des consultations internes extensives avec des membres du personnel, de la direction et des conseils d'administration. Cet effort collaboratif a donné lieu à l'identification d'un registre des risques exhaustif englobant plus de 100 risques pertinents pour les activités de l'agence de sorte à assurer une compréhension des défis et des possibilités potentiels. Au sein du registre en expansion, nous avons mis en priorité les risques suivants que l'on entend surveiller et atténuer activement à l'aide de stratégies adaptées :

Définition du risque	Probabilité	Retombées	Atténuation
Confusion sur le marché Disponibilité de multiples services de PI et programmes de financement aux niveaux provincial et fédéral ce qui risque de causer de la confusion dans l'écosystème.	Élevé	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer et exécuter une solide stratégie de sensibilisation et de marketing pour remédier à la confusion sur le marché. Continuer à conclure de solides partenariats avec d'autres intervenants de la PI à partir de mécanismes de PE. Continuer de construire la réputation et le rôle de PIO à titre de ressource centrale en matière de PI, de maître à penser et de coordonnateur des mécanismes d'aide et des programmes de PI en Ontario. Maintenir, mettre à jour et promouvoir la carte de

			l'écosystème de la PI (et tout produit dérivé) de PIO auprès des PME et des intervenants du milieu de l'innovation de l'Ontario.
Incertitude du côté des intervenants PIO ne fait pas preuve de suffisamment de clarté concernant les services et les programmes qu'elle offre, ce qui cause des idées préconçues chez les clients ou le public en général (i.e., le risque vient du manque de clarté concernant les fonctions prévues et la portée opérationnelle de PIO).	Moyen	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à donner une description claire en langage simple des services sur le site Web de PIO. • Communications proactives et atteinte des clients existants et potentiels pour clarifier des questions ou une incertitude concernant les types de soutien en PI fournis par PIO. • Continuer d'accorder la priorité à la GRC et aux services autoguidés pour les clients. • Continuer de tisser des relations de partenariat et veiller à ce que les CIR et les autres intervenants clés sachent quels services nous offrons, comment nous pouvons les aider, où il y a des chevauchements, etc.
Violation de la cybersécurité, de la protection des renseignements personnels et de la confidentialité par des agents malveillants internes ou externes Comme pour d'autres entités gouvernementales, il y a un risque croissant de cyberattaques susceptibles de provoquer un accès inapproprié à des renseignements confidentiels et commercialement sensibles de l'agence et de ses clients. Menace aux activités et à la protection des renseignements personnels des clients de PIO si un ancien employé ou un employé mécontent publie des renseignements susceptibles de compromettre des données sensibles, ce qui pourrait nuire à la réputation de PIO et avoir des conséquences légales potentielles.	Moyen	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer de dépendre de l'infrastructure des TI du gouvernement pour se protéger des menaces à la cybersécurité et obtenir une assurance cybernétique indépendante pour l'agence. • Intégrer les évaluations, les processus et les facteurs dont il faut tenir compte en matière de cybersécurité dans tous les produits des TI.
Continuité et interruption des affaires Manque d'infrastructure correcte pour favoriser les activités commerciales à cause de	Moyen	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre des solutions de GRC et de SGA conformément aux premiers principes numériques.

l'environnement de jeune pousse et le temps requis pour réunir les ressources numériques afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle.			<ul style="list-style-type: none"> Continuer de dépendre de l'infrastructure et des services des TI du gouvernement.
Intérêt élevé de l'écosystème de la PI et demande de services Capacité de suivre le rythme de la demande des clients grâce à la capacité interne et aux activités manuelles, ainsi qu'au travail avec les bons groupes de clients qui requièrent les programmes et les services de PIO.	Moyen	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> Édifier un solide mécanisme de renvoi et conclure de solides partenariats pour re-diriger le surplus des clients vers d'autres partenaires et intervenants. Surveiller activement l'adoption et la demande des services de PIO pour susciter des discussions opportunes avec le ministère concernant des fonds supplémentaires, au besoin.
Limites à l'expansion L'incapacité de PIO de travailler avec des partenaires de chaque secteur peut faire que certains partenaires ou clients importants manquent les plans d'expansion (par ex., Nord de l'Ontario, BTT). Ces limitations proviennent de règlements, du manque de ressources humaines et du mauvais maintien des relations aux niveaux fédéral et provincial.	Moyen	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> Travailler avec le gouvernement pour ajouter de nouveaux secteurs jugés prioritaires par PIO. Travailler avec des intermédiaires (par ex., CIR) dans ces régions pour attirer de nouveaux clients dans ces secteurs.
Compétitivité des services de PIO Les services et les fonds existants pourraient ne pas être aussi concurrentiels que ceux d'autres concurrents sur le marché (par ex., Élever la PI dessert tous les secteurs et a jusqu'à 100 000 \$ en financement, ce qui signifie que les clients doivent moins contribuer de leur propre poche).	Moyen	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> La principale réponse en vue d'atténuer le problème sera axée sur d'autres investissements dans les forces et les avantages comparatifs spécifiques de PIO (par ex., éducation, renseignements spécialisés sur la PI, étalonnage, etc.) tout en évitant la duplication des services (ou des services ciblés) bien fournis par d'autres acteurs de la PI. Examiner constamment la qualité des services existants et développer des recommandations concernant l'ajout de nouveaux mécanismes d'aide qui reflètent la sophistication croissante de la PI (par ex., bassins de brevets, valorisation de la PI, etc.). Continuer de développer des partenariats nouveaux et existants pour que PIO puisse être consciente et proactive concernant les soutiens en PI fournis par d'autres intervenants.

11.0 Initiatives faisant intervenir des intervenants et des partenaires

En 2023, PIO a réussi à officialiser des ententes avec d'importants partenaires, notamment par la signature de cinq PE : Innovation, Sciences et Développement économique (ISDE), Innovation Factory, TechAlliance, VentureLab et Centre d'Innovation de l'Ontario. Une grande initiative pour 2024-2027 sera de continuer à accorder la priorité à ces relations critiques.

Voici certains des objectifs des partenariats :

- Coordonner les ressources de l'écosystème pour desservir au mieux les clients et améliorer la capacité globale de PI;
- Faire fructifier les partenariats actuels (PE/ententes écrites) dans les domaines de collaboration identifiés;
- Continuer de travailler en étroite collaboration avec les CIR et d'autres accélérateurs et incubateurs d'entreprises (AIE) et cerner des domaines de collaboration mutuellement avantageux, par ex., processus de renvoi, co-développement d'événements, éducation sur la PI et sensibilisation à la PI. Conclure de nouveaux partenariats gouvernementaux pour assurer un alignement sur les priorités liées à la PI et la mesure de la PI tout en visant à protéger et à accroître au maximum la valeur des innovations élaborées en Ontario.
- Étendre le rayonnement à l'écosystème de la PI, accorder la priorité aux collaborations dans des domaines sous-représentés importants.
- Officialiser et communiquer les partenariats.
- Participer à des événements liés à des PME organisés par des partenaires;
- Assister à des événements technologiques et liés à la PI en Ontario pour sensibiliser le public aux services de PIO et établir de nouveaux partenariats;
- Rencontrer des partenaires importants et renforcer les relations.

PIO travaille aussi en étroite collaboration avec les CIR et le MDECEC pour développer les paramètres nécessaires pour évaluer les résultats de la PI et contribuer au développement d'un rapport annuel sur le rendement en PI des clients des CIR.

Partenaires postsecondaires

Au début de 2023, PIO a lancé le premier appel de propositions pour les collèges et les universités de l'Ontario afin d'augmenter leurs connaissances et leur capacité interne en PI. Ce premier appel était principalement axé sur les établissements qui n'avaient

pas accès à une capacité en PI interne ou proche. Vingt-trois propositions ont été reçues, et sept candidats ont reçu des fonds totalisant deux millions de dollars.

Des débuts prometteurs laissent penser qu'il est possible d'obtenir des résultats plus positifs en étendant tant le rayonnement de PIO que les attentes des partenaires de ses programmes. C'est pourquoi PIO étend l'impact de son mandat dans le secteur de l'EPS et poursuit d'autres possibilités d'appuyer le secteur de l'EPS.

Avec l'aide du ministère et du montant de 1,9 million de dollars réservé à partir du budget de 2023-2024, PIO a invité les collèges et les universités de la province de l'Ontario qui n'avaient pas encore reçu de fonds de PIO à un deuxième appel de propositions. Vu la réussite précoce du premier appel, PIO sait qu'un partenariat concret avec le réseau intégral des centres de commercialisation de l'EPS de l'Ontario pourrait produire des avantages économiques substantiels.

La stratégie de soutien du secteur de l'EPS de 2024-2025 de PIO comporte trois initiatives importantes :

- **Un programme de soutien à la commercialisation de l'éducation post-secondaire** : Poursuivre ce projet pilote étendu soutient les collèges et les universités grâce à un financement visant à augmenter et à étendre les services et les programmes liés au développement et à la commercialisation de la PI et établir des plans de durabilité.
- **Un compte rendu du plan de commercialisation annuel** : Il s'agit de l'examen des soumissions du plan de commercialisation annuel des universités et des collèges et de l'élaboration d'un rapport assorti d'une analyse.
- **Un groupe de travail conjoint** : Ce groupe sert à favoriser la création de paramètres de la commercialisation et de l'élaboration de PI pour les collèges et les universités. Le groupe de travail est en bonne voie pour offrir, en mars 2024, une série de paramètres proposés dont l'objectif est de constituer le fondement des prochains rapports sur les PCA.

Ces initiatives sont conçues pour : 1) faire de PIO et du gouvernement de l'Ontario « un partenaire de grande valeur pour le secteur de l'EPS » et 2) favoriser une « capacité

accrue au sein de l'écosystème » en incorporant l'excellence opérationnelle dans le soutien programmatique.

Résultats pour l'EPS

Capacité de PI accrue

- Les collèges offrent de nouveaux services en embauchant des experts en PI.
- Stimuler le modèle universitaire pour les services bénévoles et les divulgations dans un établissement appartenant à l'inventeur.
- Formation accrue du personnel

Développement accru de la PI

- Soutien direct des services juridiques.
- Réseautage/collaboration/sensibilisation au partenariat
- Élaboration et diffusion de pratiques exemplaires

Création de relations entre PIO et le secteur de l'EPS

- Susciter de la bonne volonté en répondant aux besoins, aux demandes.
- Voie ouverte pour les renvois
- Meilleure compréhension des services/programmes de PIO

En résumé, PIO a une occasion exceptionnelle de tirer parti de sa réussite précoce et d'étendre concrètement sa marque, son rayonnement et son influence dans le secteur de l'EPS grâce à sa série étendue d'initiatives. Fait tout aussi important : PIO sera plus judicieusement positionnée pour recommander avec confiance des stratégies et des programmes qui assurent la durabilité de la stratégie de PI de l'Ontario du côté des chercheurs et des nouveaux venus tant aujourd'hui qu'à l'avenir.