

**Fonds municipal vert**

# **Plan quinquennal**

**2018-2023**

# Table des matières

<b>1   Les origines du FMV</b>	<b>1</b>
Fonds supplémentaires	2
Possibilités de programmes	2
Un nouveau plan stratégique	2
<b>2   Contexte actuel</b>	<b>3</b>
Mandat et situation du FMV dans le secteur municipal	3
Démarche du FMV	6
<b>3   But, visions des sous-secteurs et résultats intermédiaires renouvelés du FMV</b>	<b>7</b>
But	8
Visions des sous-secteurs	8
Résultats intermédiaires	8
<b>4   Possibilités stratégiques naissantes</b>	<b>9</b>
<b>5   Groupes de tâches (résultats clés) 2018-2023</b>	<b>12</b>
1. Renforcer l'innovation (inspiration>démonstration>validation)	14
2. Accélérer la diffusion des solutions durables éprouvées	17
3. Créer la feuille de route des défis du secteur municipal et des voies de solution	19
4. Démontrer l'analyse de rentabilité et les avantages économiques des solutions durables	20
5. Répondre aux besoins des clients	21
6. Exploiter et mobiliser le savoir, les outils de prise de décisions et le soutien au renforcement des capacités du FMV pour appuyer la planification et l'exécution des projets de développement durable	22
7. Recueillir et élaborer des données pour aider à diriger les efforts du secteur municipal et de ses partenaires	26
8. Attirer des capitaux et des investissements dans le secteur du développement durable municipal (mobiliser des investissements) et aider les municipalités à accéder à des fonds et à cerner de nouvelles sources de revenus	27
9. Assurer la viabilité du FMV et maximiser son influence	28
10. Inspirer les municipalités et leurs partenaires en définissant, en soulignant et en communiquant les succès, les leçons retenues et les avantages du triple bilan découlant des solutions durables	29
11. Maintenir l'excellence dans la gouvernance, les contrôles préalables, le financement de projets et la surveillance tout en équilibrant les risques et les rendements	29
<b>Annexe A - Modèle logique du FMV</b>	<b>31</b>

# 1 | Les origines du FMV

**Le Fonds municipal vert (FMV) a été établi le 31 mars 2000. Pour assurer sa croissance, la Fédération canadienne des municipalités (FCM) a reçu une dotation de 500 millions de dollars. Le gouvernement fédéral a conçu le FMV en tant qu'instrument de politique important afin d'enrichir l'expérience en matière d'élaboration et d'exécution de projets de développement durable, d'établir et de partager des pratiques exemplaires et des leçons retenues, ainsi que d'améliorer la performance environnementale des installations municipales. Le FMV a été chargé de remplir ce mandat, en partie, en aidant les municipalités à obtenir plus de financement pour leurs projets de développement durable du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et territoriaux, et d'autres partenaires des secteurs public et privé.**

**Aujourd'hui, le FMV soutient des projets municipaux qui font avancer les solutions innovatrices comme moyens de relever les défis environnementaux. Ces projets doivent allier trois attributs : des avantages environnementaux et sociaux considérables et la preuve d'un bon rendement du capital investi. Par l'entremise du FMV, les municipalités produisent et partagent les enseignements et les nouveaux modèles fructueux pour l'avancement du développement durable dans les municipalités de toutes les tailles et de tous les types des diverses régions du Canada.**

## Fonds supplémentaires

Dans son budget de 2016, le gouvernement du Canada a bonifié de 125 millions de dollars la dotation accordée à la FCM, la portant ainsi à 625 millions de dollars. Il a pris cette décision en raison de l'impressionnant dossier affiché par le FMV en matière de gouvernance. Depuis sa mise sur pied, le FMV a fait un apport incontestable à l'avancement du développement durable dans le secteur municipal canadien. Ces nouveaux fonds garantiront que le FMV demeurera une source durable de financement pour les gouvernements municipaux et leurs partenaires.

Dans la foulée de cette bonification, l'entente de financement du FMV a été révisée afin de permettre au FMV de mieux servir ses clients cibles et remplir son mandat. En outre, Infrastructure Canada a été désigné comme ministère de surveillance du FMV, s'ajoutant ainsi à Environnement et Changement climatique Canada et Ressources naturelles Canada. Désormais, le FMV et ses principaux partenaires fédéraux sont plus étroitement liés.

Les négociations de la nouvelle entente de financement se sont terminées en décembre 2017, et les nouveaux fonds ont été transférés à la FCM au début de l'exercice 2018-2019.

## Possibilités de programmes

Pendant la renégociation de l'entente de financement du FMV, la FCM a lancé deux programmes complémentaires : le Programme de gestion des actifs municipaux (PGAM) et le programme Municipalités pour l'innovation climatique (MIC). Ces deux programmes résultaient d'efforts de représentation de la FCM et d'initiatives de programmes du FMV menés entre 2013 et 2017.

Durant les prochaines années, ces programmes permettront de dégager des ressources du FMV afin d'aider à répondre aux besoins du secteur municipal au chapitre de l'innovation et du renforcement des capacités, et d'accroître les résultats du FMV en matière de triple bilan. De plus, le FMV pourra mettre en œuvre les mesures et les objectifs d'optimisation qui avaient été mentionnés en tant que domaines à améliorer par le Bureau du vérificateur général du Canada, à la suite de l'examen du FMV mené par celui-ci en 2016.

En plus de possibilités internes pour la FCM, d'autres occasions considérables de mettre à profit le Fonds sont ressorties des budgets fédéraux de 2016 et de 2017. Ces deux budgets comportaient d'importants investissements dans les infrastructures vertes, l'innovation, les villes intelligentes et la croissance propre. Le FMV est très bien placé pour aider le gouvernement fédéral dans l'atteinte de ses objectifs de développement durable et de prospérité.

## Un nouveau plan stratégique

Dans le présent contexte, il est donc devenu impérieux de revoir la démarche stratégique du FMV à l'égard du secteur municipal, afin qu'il puisse tirer parti des conditions naissantes du marché. L'équipe du FMV a collaboré avec l'ensemble de la FCM et du conseil du FMV à un exercice de planification stratégique durant l'exercice 2017-2018.

Le présent document est une synthèse de ce travail. Il énonce la vision à long terme et les groupes de tâches révisées du FMV, ainsi que ses objectifs pour les cinq prochaines années. L'*Énoncé annuel des plans et des objectifs* complétera le présent document en détaillant les activités annuelles qui permettront d'atteindre ces objectifs quinquennaux.

## 2 | Contexte actuel

### **Mandat et situation du FMV dans le secteur municipal**

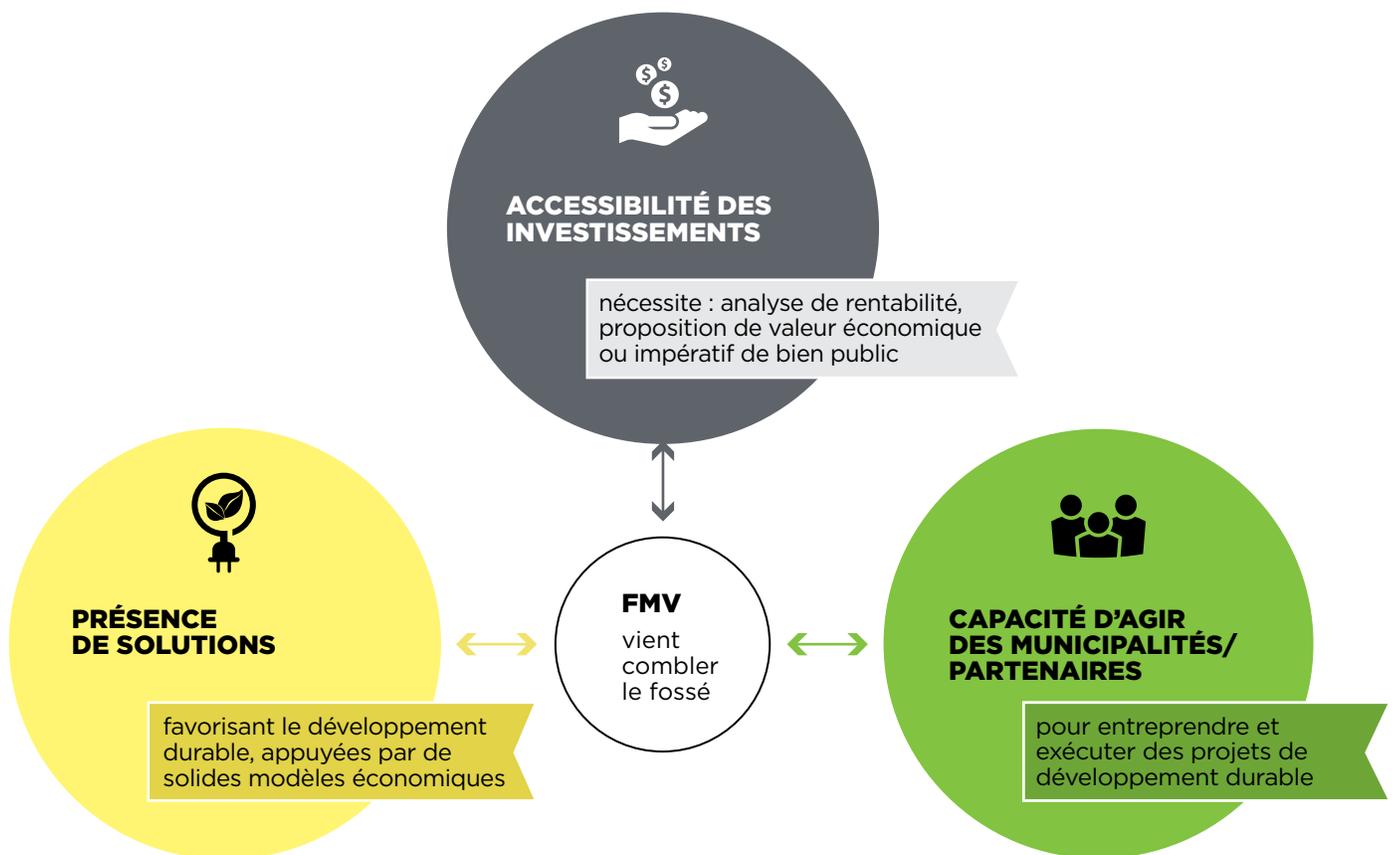
L'entente de financement du FMV stipule que ses buts principaux sont d'aider les gouvernements municipaux à mobiliser des investissements dans leurs projets de développement durable et de fournir des subventions, des prêts et des garanties de prêt à des bénéficiaires admissibles proposant des projets admissibles.

Dans le but de guider ces efforts, l'entente établit les objectifs suivants :

- a. Soutenir l'avancement et la validation de solutions innovatrices en matière de développement durable appuyées par une analyse de rentabilité rigoureuse. Déployer des efforts dans les cinq sous-secteurs du FMV (énergie, transports, matières résiduelles, eau, aménagement des terres et planification intégrée) afin d'élargir l'éventail des moyens accessibles aux municipalités pour atteindre leurs objectifs de développement durable.
- b. Renforcer la capacité des municipalités, des gouvernements locaux et de leurs partenaires d'entreprendre et d'exécuter avec succès des projets de développement durable.
- c. S'assurer que les municipalités ont accès à des réservoirs de capitaux suffisants pour investir dans leurs projets de développement durable.
- d. Veiller à ce que le FMV soit reconnu pour la qualité de sa gouvernance et la suffisance des ressources qu'il offre pour soutenir le secteur municipal grâce à une gestion saine de la dotation.

FIGURE 1

### PLACE DU FMV DANS LA CRÉATION DE CONDITIONS DE MARCHÉ OPTIMALES



Les figures 1 et 2 illustrent comment le FMV aide à susciter les conditions de marché requises dans le but d'atteindre les trois premiers objectifs mentionnés ci-dessus.

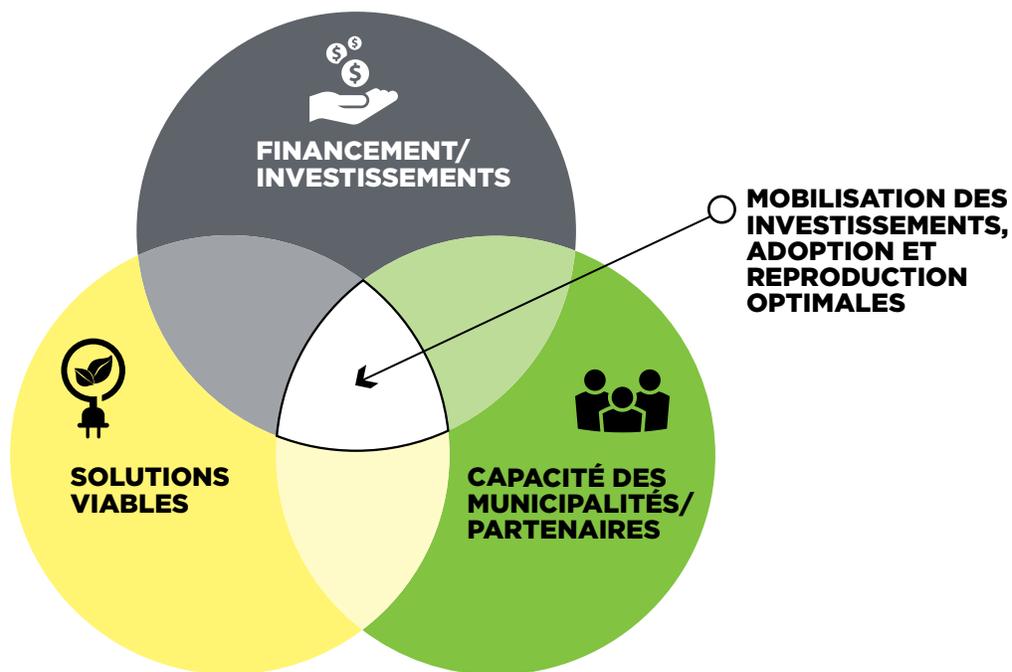
La figure 1 montre que le FMV vient combler le fossé entre les investissements, la capacité municipale et les solutions durables accessibles dans le secteur municipal.

Si le FMV atteint les trois objectifs illustrés à la figure 1, les conditions de marché s'amélioreront et les municipalités auront plus de facilité à faire la transition à des pratiques durables.

Dès lors, le FMV sera mieux placé pour tirer parti de ses investissements initiaux dans ces trois domaines (voir la figure 2).

FIGURE 2

**CONDITIONS VISÉES POUR  
LE SECTEUR MUNICIPAL**



## Démarche du FMV

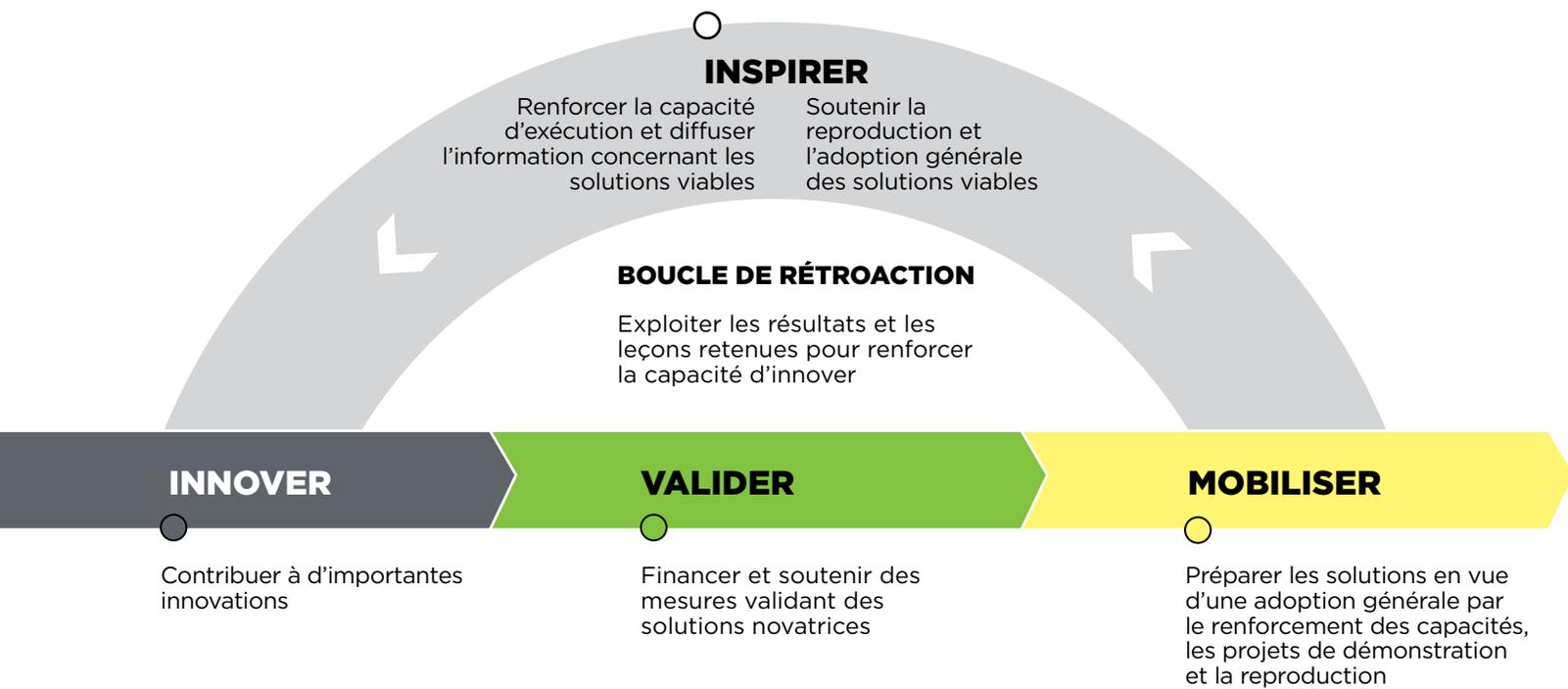
Jusqu'ici, le FMV a poursuivi ses objectifs, en partie, en offrant des subventions et des prêts ainsi que des ressources en éducation et en formation afin de soutenir les mesures municipales visant l'amélioration de la qualité de l'air, de l'eau et du sol, de même que la protection du climat. Il s'est concentré sur l'innovation et les nouvelles solutions dès l'étape de la conception, et tout au long de la planification, de l'évaluation de la faisabilité, du projet pilote et de la validation, de la démonstration à échelle réelle et, enfin, de l'adoption générale.

Dans sa démarche, le FMV a toujours cherché à (consultez aussi la figure 3) :

- favoriser les solutions innovantes et les promouvoir de préférence aux pratiques courantes;
- valider ces solutions;
- mobiliser les enseignements et les connaissances tirés des projets financés par le FMV afin de soutenir la diffusion de nouvelles solutions, de favoriser la réussite de futurs projets et de susciter de prochaines vagues d'innovation.

FIGURE 3

### DÉMARCHE DU FMV POUR ATTEINDRE SES OBJECTIFS DE PROGRAMME



### 3 | But, visions des sous-secteurs et résultats intermédiaires renouvelés du FMV

**Le FMV a revu son but, ses visions pour les sous-secteurs et ses résultats intermédiaires cibles en s'appuyant sur son entente de financement révisée et son expérience des 17 dernières années.**

## But

*Accélérer au Canada la transition à des municipalités résilientes améliorant la qualité de l'air, de l'eau et du sol, la protection du climat, et assurant des niveaux de service viables et la prospérité de leurs collectivités.*

## Visions des sous-secteurs

**Énergie :** *L'énergie est produite de façon propre et abordable, et elle fait l'objet de mesures de conservation ou d'éco-efficacité.*

**Transports :** *Des modes de transport actifs et peu polluants sont accessibles, efficaces, sûrs et pratiques.*

**Eau :** *L'eau potable est accessible et abordable et toutes les eaux sont protégées, consommées et gérées efficacement.*

**Matières résiduelles :** *Les matières résiduelles sont évitées, récupérées et réutilisées en s'appuyant sur une gestion responsable des ressources.*

**Aménagement des terres et planification intégrée :** *Les terres sont protégées, remises en état, aménagées et gérées de façon responsable.*

## Résultats intermédiaires

**Objectif A :** *Les municipalités ont accès à des solutions novatrices et techniquement et économiquement viables à leurs défis de développement durable.*

**Objectif B :** *Les municipalités et leurs partenaires ont les capacités, le savoir, les outils décisionnels et le soutien requis pour planifier, lancer, gérer les risques et réaliser des projets novateurs et durables et pour adopter des solutions durables.*

**Objectif C :** *Les municipalités ont accès à des réservoirs de capitaux suffisants pour financer ou investir dans des infrastructures et des solutions durables.*

**Objectif D :** *Le FMV a les moyens, les ressources et le support de partenaires pour diriger la transition vers des collectivités canadiennes durables.*

## 4 | Possibilités stratégiques naissantes

En 2017-2018, l'équipe du FMV et le conseil du FMV ont fait une évaluation dans le but de comparer ce que le FMV tente d'accomplir par rapport aux résultats qu'il tire de ses programmes, et d'établir comment il est perçu par ses intervenants et son marché cible. Cette évaluation et la campagne complète de mobilisation des intervenants qui l'accompagnait ont permis à l'équipe de regrouper les enjeux et les occasions sous cinq domaines thématiques. Ces domaines représentent autant d'occasions que peut exploiter le FMV, en se fondant sur son assise solide, pour accroître la valeur apportée au secteur de développement durable municipal. En les exploitant, le FMV préparera le secteur municipal à atteindre plus rapidement ses objectifs de développement durable à court et moyen terme.

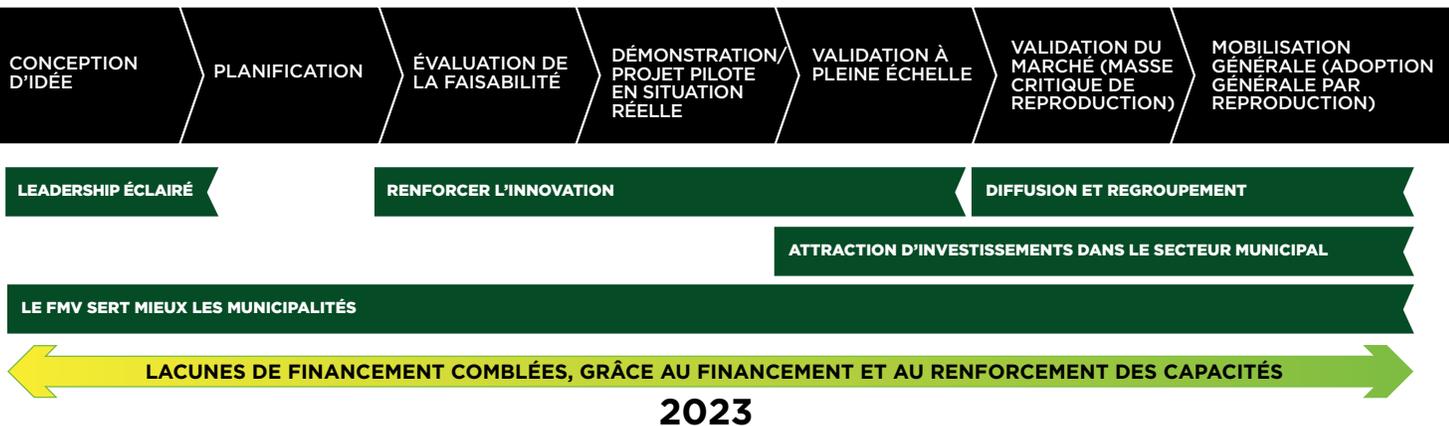
Plusieurs étapes (figure 4) doivent être franchies par les municipalités avant qu'une solution durable innovatrice soit adoptée largement par le marché :

- conception de l'idée
- planification
- évaluation de la faisabilité
- démonstration ou projet pilote de la solution
- validation en situation réelle à pleine échelle
- validation du marché (à cette étape, un nombre suffisant de municipalités ont testé la solution pour en évaluer correctement la viabilité), et enfin
- mobilisation et adoption générale par le marché

Dans ces différentes étapes, il existe un manque perçu de financement et de ressources pour mener à bien les idées viables, en particulier en ce qui a trait aux moyennes et aux petites municipalités. L'insuffisance de fonds se manifeste à mesure que l'idée progresse de l'évaluation de la faisabilité au projet pilote, à la validation à pleine échelle et à la validation du marché. Ces lacunes rendent le risque financier trop grand et limitent la capacité des municipalités d'évaluer, de mettre à l'essai, de valider à pleine échelle et de reproduire les solutions durables prometteuses. Elles freinent ainsi le nombre et la qualité des solutions durables qui parviennent à l'étape de la mobilisation générale.

FIGURE 4

### DOMAINES THÉMATIQUES APPLIQUÉS À CHAQUE ÉTAPE D'ÉLABORATION DE SOLUTION



En saisissant les cinq possibilités stratégiques énumérées ci-dessous, le FMV ciblera son financement, ses efforts de renforcement des capacités et ses partenariats sur des moyens d'éliminer ces lacunes afin d'accélérer le franchissement des étapes par les solutions durables prometteuses jusqu'à leur mobilisation générale (figure 4).

- ***Positionner le FMV en tant que leader éclairé***
  - Améliorer l'accessibilité des données
  - Élaborer des feuilles de route pour aider le secteur municipal à cerner les solutions et idées durables les plus prometteuses pour relever ses grands défis
  - Positionner d'autres entités et partenaires afin qu'ils puissent aider à résoudre des difficultés afférentes au secteur
- ***Renforcer l'innovation***
  - S'attaquer aux risques (financiers, décisionnels et politiques) auxquels font face les municipalités et les partenaires du secteur privé lorsqu'ils tentent d'adopter des solutions novatrices
- ***Accélérer la diffusion et le regroupement des possibilités***
  - Établir et favoriser des partenariats entre plusieurs collectivités
  - Exiger l'intégration de moyens de reproduction dès le début des projets
  - S'efforcer d'assurer une adoption élargie des meilleures solutions durables
  - Favoriser les connaissances, le renforcement des capacités et le soutien financier
- ***Améliorer la capacité du FMV d'attirer des investissements dans le secteur municipal***
  - Éliminer les obstacles aux investissements
  - S'associer à d'autres bailleurs de fonds afin de procurer d'autres sources de revenus au secteur de développement durable municipal
  - Améliorer la capacité des municipalités de conclure des transactions
  - Déterminer le rendement du capital investi des solutions durables les plus prometteuses et les partager avec le secteur et les investisseurs éventuels
- ***Outiller le FMV afin qu'il serve plus efficacement le secteur municipal et que ses processus servent plus efficacement les municipalités***
  - Établir les objectifs cernés dans les quatre autres domaines thématiques
  - Améliorer l'expérience du client en ce qui a trait à l'offre de financement et aux processus du FMV
  - Renforcer la capacité interne du FMV de répondre aux besoins du secteur municipal (p.ex. savoir technique, planification de projet, exécution)
  - Préparer plus tard le FMV à offrir un service de consultation à la clientèle pouvant fournir un soutien rapide et efficace (en particulier, les petites et moyennes municipalités) dans la détermination et la mise en œuvre fructueuse de solutions convenant à leur contexte particulier

## 5 | Groupes de tâches (résultats clés) 2018-2023

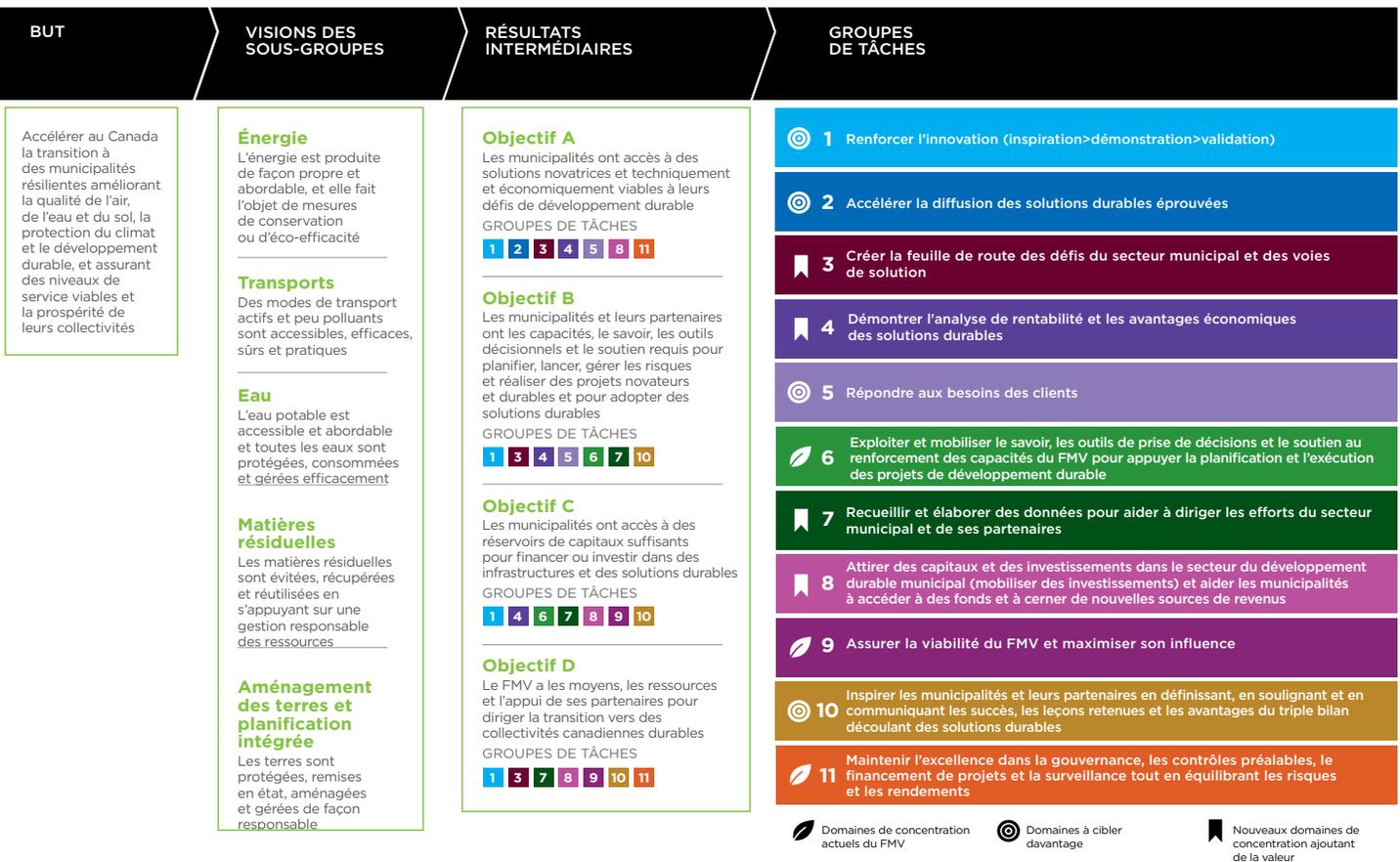
**Le FMV est connu dans le secteur pour sa capacité de valider des solutions de développement durable, et contribue ainsi à rassurer les conseils municipaux et les collectivités sur les perspectives de succès de ce genre de projets. Il jouit en outre d'un système de gouvernance rigoureux et d'une solide renommée, de processus de financement clairs et exhaustifs, d'approches avant-gardistes de partage de connaissances et de renforcement des capacités, et d'une vaste expérience tirée des plus de 1 400 projets qu'il a financés. Son parcours révèle une quête constante d'innovation, d'essais de nouvelles approches et initiatives pour faire avancer le secteur, et d'efforts pour exposer les principaux enjeux et problèmes de capacité que doit surmonter le secteur pour atteindre ses objectifs de développement durable.**

**Le FMV s'appuiera donc sur une robuste assise pour aller de l'avant au cours des cinq prochaines années.**

Le FMV exploitera les domaines thématiques décrits précédemment, poursuivra l'exécution de son mandat de base et se positionnera afin d'atteindre les résultats les plus élevés possible. Durant les cinq prochaines années et plus longtemps peut-être, il se concentrera sur les groupes de tâches (également désignés résultats clés) ci-dessous. Dans l'ensemble, ces groupes de tâches constituent un ensemble d'outils complet pour soutenir le FMV dans l'atteinte de ses quatre objectifs intermédiaires. Les liens entre chaque groupe de tâches et le but, les visions établies pour les sous-secteurs et les résultats intermédiaires visés sont illustrés à la figure 5. Consultez la version intégrale du modèle logique à la figure A-1.

FIGURE 5

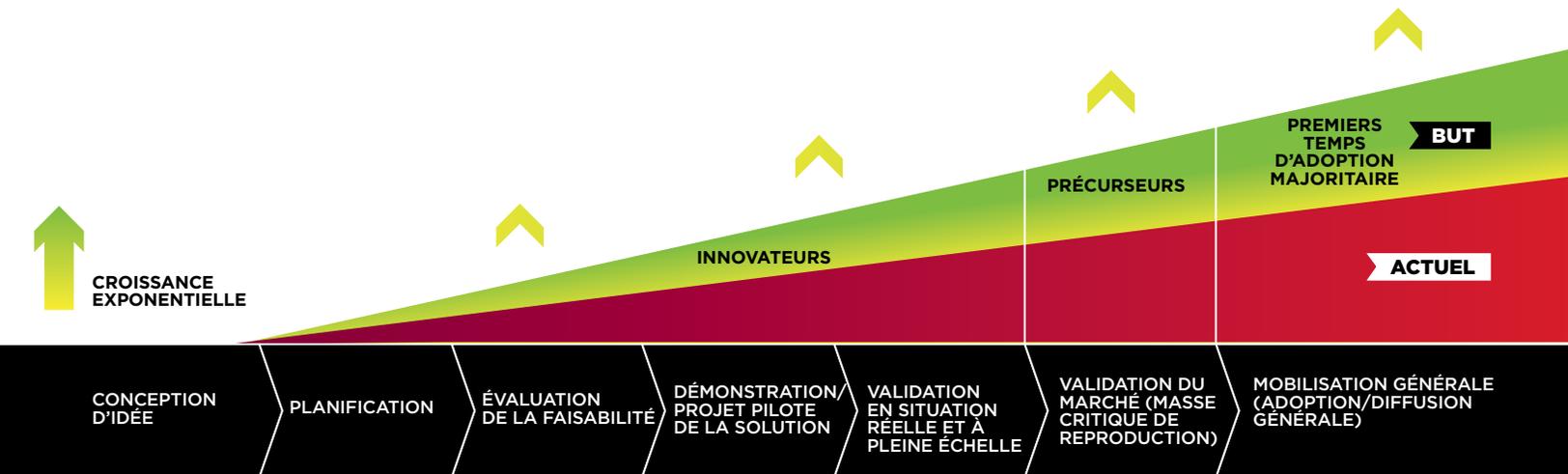
**LIENS ENTRE LES GROUPES DE TÂCHES DU FMV POUR L'ATTEINTE DE SON BUT, DES VISIONS DES SOUS-SECTEURS ET DES RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES**



Par la mise en œuvre du présent plan quinquennal et des groupes de tâches connexes, le FMV vise à améliorer la réceptivité des processus municipaux à des mesures se situant au-delà du statu quo (figure 6).

FIGURE 6

## RÉCEPTIVITÉ DES PROCESSUS MUNICIPAUX À DES MESURES DÉPASSANT LE STATU QUO



### 1. Renforcer l'innovation (inspiration>démonstration>validation)

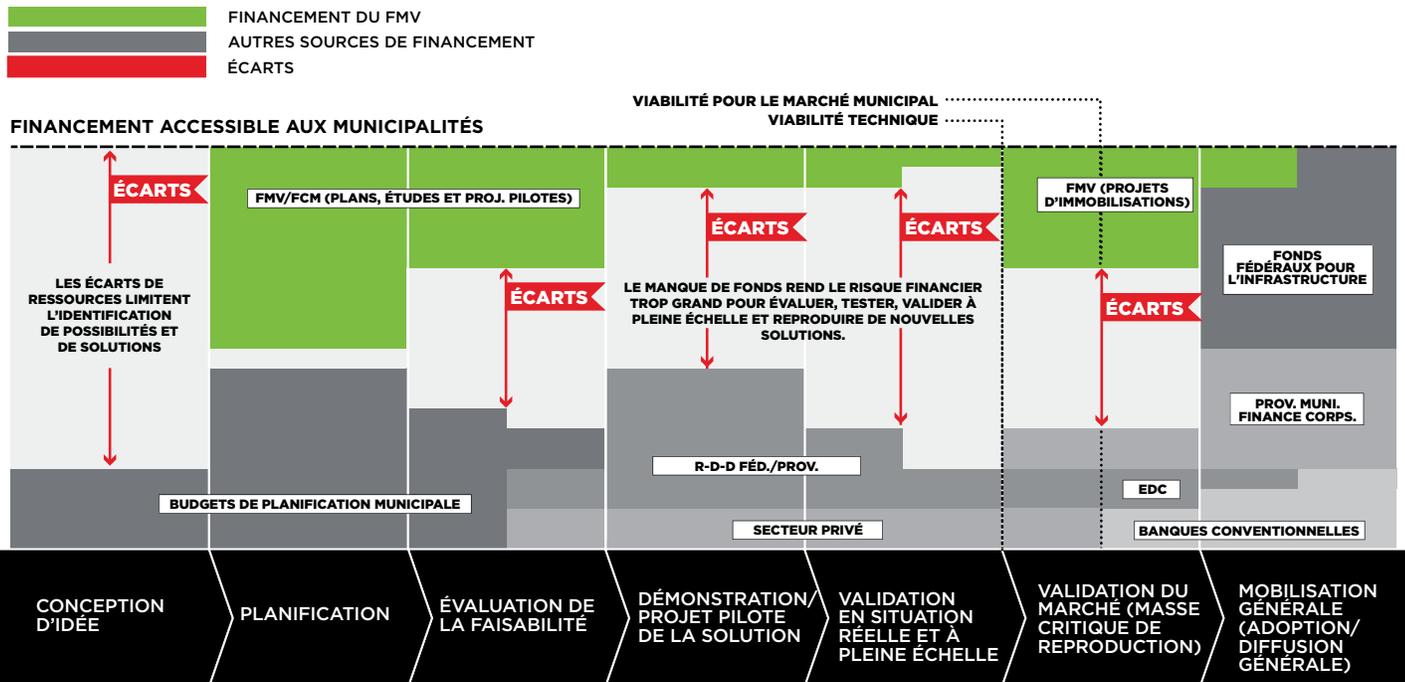
Le FMV mise sur l'innovation depuis son établissement, mais les municipalités et leurs partenaires éprouvent encore des difficultés dans leurs tentatives pour faire avancer les solutions novatrices de développement durable.

Pour réaliser les objectifs internationaux et nationaux du Canada, les municipalités devront, au cours des deux prochaines décennies, réduire considérablement leurs émissions, augmenter le nombre de projets de résistance aux changements climatiques, respecter des limites très exigeantes de rejets d'eaux usées et de conservation de l'eau, et atteindre des cibles ambitieuses de valorisation des matières résiduelles.

Certaines solutions à ces enjeux existent déjà, mais trop peu sont suffisamment complètes pour permettre à l'ensemble du secteur d'atteindre les objectifs à long terme. Pendant les prochaines années, le FMV s'attaquera donc aux risques auxquels sont confrontés les municipalités et leurs partenaires du secteur privé lorsqu'ils tentent d'adopter de nouvelles solutions novatrices.

Figure 7

## CARTE DE FINANCEMENT : SOLUTIONS MUNICIPALES NOVATRICES EN ENVIRONNEMENT



### Risques financiers

Les municipalités et leurs partenaires encourent des risques financiers, et ont besoin d'un soutien financier pour y faire face. La figure 7 montre le financement accessible au secteur municipal et les sources du financement à chaque étape, de la mise en œuvre à l'adoption générale. Il est clair que le secteur a besoin de beaucoup plus de fonds que ce qu'il peut obtenir.

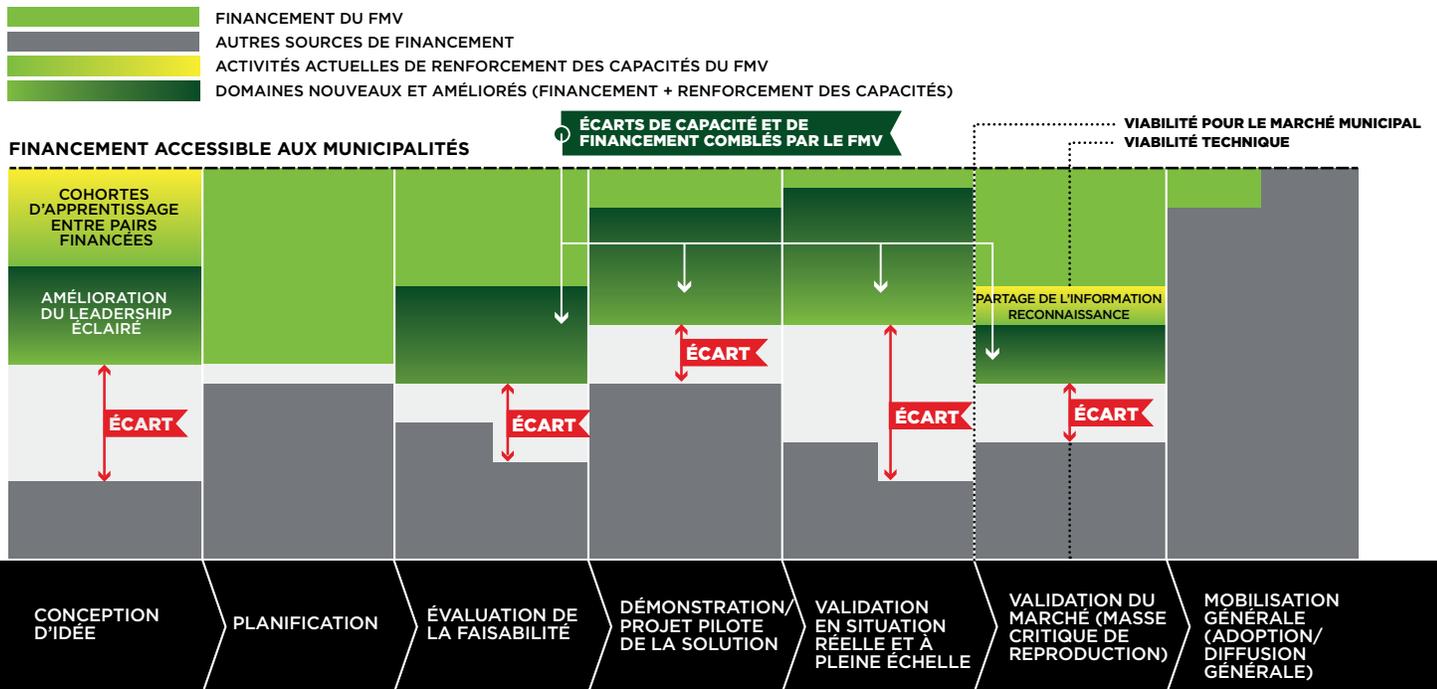
Comme l'indique la figure 7, le montant contribué par le FMV pour les projets pilotes et la validation de nouvelles solutions s'atténue par rapport aux besoins de financement du secteur. À l'étape de validation, en particulier, les risques financiers sont accrus. De toutes les étapes, c'est aussi la plus difficile pour mobiliser de nouvelles solutions, car elle exige les plus gros investissements alors que les risques de performance technique sont encore élevés. C'est particulièrement le cas pour les projets de démonstration à pleine échelle et à risques élevés, susceptibles d'apporter des transformations, mais qui n'ont jamais été tentés auparavant.

Dans les autres secteurs, le risque financier est réparti entre les sources de capital de risque, les institutions bancaires, les caisses de retraite, l'industrie et les instruments de financement de la recherche et développement et de la commercialisation du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux. Malheureusement pour les municipalités, il n'existe actuellement pas de solutions sur le marché pour leur permettre d'atténuer leurs risques financiers dans les dernières étapes d'un projet pilote, de la démonstration et de l'adoption de nouvelles technologies. De plus, les investisseurs de l'industrie et du secteur privé participent à ces projets à un degré bien moindre qu'à ceux d'autres secteurs de l'économie.

Par l'exécution de ses 11 groupes de tâches, le FMV s'efforcera de combler les écarts de financement et de capacités illustrés à la figure 8.

FIGURE 8

## RENFORCEMENT DU FINANCEMENT, DES CAPACITÉS ET DU SAVOIR POUR COMBLER LES LACUNES DE FINANCEMENT



### Risques décisionnels et politiques

Les municipalités sont aussi exposées à des risques d'ordre décisionnel et politique dans la mise en œuvre de solutions de développement durable. En outre, il arrive souvent que les petites et moyennes municipalités n'aient pas l'expertise interne requise pour surmonter ces risques.

Elles manquent généralement d'expertise technique et d'expertise dans l'analyse de rentabilité pour évaluer et gérer les risques inhérents aux décisions, à l'approbation et à l'exécution de nouvelles démarches.

Le FMV concevra donc de nouveaux outils durant les prochaines années pour résoudre ces risques et ces lacunes au moyen des résultats quinquennaux escomptés de ce groupe de tâches.

### Résultats quinquennaux escomptés

- Procurer aux municipalités un éventail complet de solutions de financement, de concert avec les partenaires du FMV. Les risques financiers sont donc atténués pour les municipalités qui tentent d'appliquer des solutions nouvelles,

transformationnelles et innovantes en matière de développement durable. Les municipalités peuvent avoir accès à des ressources de financement suffisantes à chacune des étapes, de la création d'une solution à sa validation technique et du marché.

- b.** Fournir au secteur municipal l'accès à une expertise en analyse des risques techniques et financiers et un réseau de soutien dans chacun des sous-secteurs de concentration du FMV (énergie, transports, eau, matières résiduelles et aménagement des terres et planification). Ainsi, les risques liés à la prise de décisions sont atténués lorsque le personnel et les élus municipaux appliquent des solutions environnementales novatrices dans ces secteurs.
- c.** Fournir au secteur municipal l'accès à un réseau étendu d'incubateurs et de partenaires pour les projets pilotes. Dans l'application de nouvelles solutions dans les sous-secteurs de concentration du FMV, les municipalités peuvent mettre à l'essai, démontrer, perfectionner et acquérir de l'expérience dans un environnement sûr et axé sur la réalisation de projets pilotes.
- d.** Donner au secteur municipal l'accès à une boîte à outils complète de renforcement des capacités et de soutien, à des produits et plateformes du savoir, à des modèles de partenariats de partage de risques, à des réseaux de pairs et à des champions du secteur. Ces différents éléments permettent d'améliorer le développement des politiques, la prise de décisions, la gouvernance, la constitution des dossiers et la gestion des projets. Ils améliorent également les processus de mise à l'essai, de validation, d'adoption et d'approvisionnement relatifs aux nouvelles solutions de développement durable. Enfin, ils augmentent les probabilités de succès des projets novateurs de développement durable.
- e.** Examiner régulièrement les cibles de performance environnementale des sous-secteurs de concentration du FMV. Les cibles devraient stimuler l'amélioration continue et contribuer à réaliser la vision établie pour chacun de ces sous-secteurs.
- f.** Veiller à ce que les municipalités mettent en œuvre des solutions environnementales plus novatrices et plus susceptibles de produire des transformations. Le FMV se basera sur cette mesure pour déterminer le nombre des nouvelles solutions parmi celles qu'il soutient qui se révèlent viables sur le plan technique et économique et obtiennent une validation technique et du marché.

## **2. Accélérer la diffusion des solutions durables éprouvées**

Le FMV a établi des offres de financement appropriées pour la diffusion et l'adoption générale initiale des solutions de développement durable (figure 7).

L'approche employée par le FMV pour financer ces initiatives a aidé à hausser la performance environnementale des actifs et des pratiques du secteur. Sans le soutien du FMV, ces niveaux n'auraient probablement pas été atteints.

En revanche, le rythme de reproduction de nouvelles solutions et de transition vers leur adoption générale initiale n'est pas assez rapide pour que les besoins de développement durable du secteur puissent être comblés en temps requis.

L'expérience a enseigné au FMV qu'une seule démonstration d'une solution dans le contexte d'un seul marché ne mène pas à son adoption générale. Les analyses ont indiqué qu'il faut généralement de trois à cinq démonstrations d'une nouvelle solution dans des marchés divers avant qu'elle ne soit adoptée par le marché.

Bien que le FMV offre des fonds pour la reproduction initiale de solutions, il ne fournit pas de fonds ciblés pour la reproduction des solutions les plus prometteuses qu'il finance. Les leçons tirées des premières applications de nouvelles solutions sont extrêmement utiles, car elles peuvent en valider le rendement et confirmer l'analyse de rentabilité. Ces deux éléments sont essentiels pour que d'autres municipalités adoptent une solution. Les leçons tirées des premières reproductions peuvent réduire les coûts et les risques des autres municipalités (et de leurs partenaires), si elles sont bien documentées et communiquées.

Le FMV croit qu'en intégrant des moyens incitant plusieurs municipalités à entreprendre des projets en partenariat et à en reproduire les nouvelles solutions, il aidera à accroître le taux d'adoption de ces solutions. Le FMV peut aussi offrir un financement ciblé pour en promouvoir l'adoption. Enfin, s'il comprend où existent le plus grand nombre d'occasions de reproduction et de groupement de projets au Canada, le FMV pourra aider à mobiliser des capitaux d'autres sources afin de financer l'adoption générale de ces solutions. Cela aiderait le FMV à améliorer ses résultats et à mettre son influence à profit.

Les résultats quinquennaux escomptés du présent groupe de tâches sont l'établissement d'une boîte à outils complète pour accroître le taux de reproduction et la mobilisation des nouvelles solutions prometteuses financées par le FMV.

### **Résultats quinquennaux escomptés**

- a. Offrir des solutions de financement incitant et outillant le secteur municipal pour qu'il reproduise des solutions environnementales éprouvées et durables. Parmi ces offres, certaines permettent de financer plusieurs déploiements dans un même projet. Les municipalités peuvent accéder à des ressources de financement suffisantes par l'entremise du FMV et de ses partenaires pour répondre à leurs besoins de validation du marché.
- b. Fournir du financement et des produits du savoir stimulant la reproduction initiale de solutions prometteuses ayant des effets importants. Sélectionner et financer des projets réunissant un potentiel et des voies de reproduction. Soutenir ces solutions dès le début de leur développement jusqu'à leur adoption générale. Le soutien pourrait consister, par exemple, à atténuer les risques de certains aspects pour des collectivités multiples et à évaluer les possibilités de constituer des analyses de rentabilité solides.
- c. Établir un ensemble de critères afin d'estimer dans quelles conditions il conviendrait de grouper des possibilités, en particulier celles conçues pour répondre à des besoins communs du secteur et pour des marchés de même taille. Concevoir un système pour assurer le suivi et grouper des projets connexes pouvant bénéficier d'un financement de partenaires du FMV (p.ex. Fonds pour l'infrastructure verte, Banque de l'infrastructure du Canada, fonds de crédits de carbone) en vue d'une adoption générale.

- d. Obtenir une hausse nette du taux de solutions éprouvées et financées par le FMV qui sont reproduites par les municipalités. Mesurer et assurer le suivi de ce taux.

### **3. Créer la feuille de route des défis du secteur municipal et des voies de solution**

La figure 7 fait état des lacunes de financement et de ressources perçues au chapitre de la conception d'idées viables, en particulier pour les municipalités de petite et de moyenne taille. Le FMV élaborera donc des feuilles de route afin de montrer aux municipalités comment atteindre leurs objectifs globaux de développement durable dans chacun des domaines de concentration du FMV (énergie, transports, eau, matières résiduelles et aménagement des terres et planification).

Ces feuilles de route les guideront sur la façon d'atteindre ces objectifs en optimisant les considérations économiques, environnementales et sociales. Elles tiendront compte des différentes tailles et différents emplacements des municipalités. Elles s'attaqueront également à une préoccupation pour de nombreuses municipalités, qui estiment qu'il n'existe pas ou peu de ressources pour trouver les meilleures solutions et atteindre les objectifs de développement durable à long terme.

Le FMV collaborera avec un groupe diversifié d'intervenants et avec ses partenaires afin d'élaborer et de diffuser ces feuilles de route. Les feuilles de route répertorieront des solutions efficaces très facilement applicables dans l'ensemble des collectivités et assurant l'avancement du secteur dans l'adoption de pratiques plus durables. Les résultats quinquennaux escomptés de ce groupe de tâches sont l'élaboration de processus et d'outils répondant à ce besoin.

#### **Résultats quinquennaux escomptés**

- a. Établir un modèle de feuille de route et un processus pour le secteur municipal permettant à celui-ci de surmonter ses difficultés en matière de développement durable. Viser à ce qu'ils aient une portée, une utilité et une pertinence maximales pour le personnel, les élus et les décideurs municipaux, les instruments gouvernementaux, les ONG et les fournisseurs de solutions du secteur privé.
- b. Élaborer des feuilles de route stratégiques pour chacun des sous-secteurs de concentration du FMV, de même qu'un processus de renouvellement régulier.
- c. Lancer des appels ciblés de propositions de solutions pouvant avoir la plus forte incidence possible, en se fondant sur les critères établis dans chaque feuille de route.
- d. Concevoir des produits de renforcement des capacités et d'acquisition de connaissances pour les possibilités figurant dans les feuilles de route des divers sous-secteurs, de même que pour les aspects non techniques (p.ex. modifications aux règlements, données, outils de prise de décisions) des solutions qui peuvent avoir la plus forte incidence possible.
- e. Concevoir, valider, financer et soutenir les solutions qui peuvent avoir la plus forte incidence possible. Miser pour cela sur le renforcement des capacités et la mobilisation, et assurer le suivi et des comptes rendus de cette mobilisation.

## 4. Démontrer l'analyse de rentabilité et les avantages économiques des solutions durables

Des analyses indiquent que la compréhension et la validation des analyses de rentabilité de solutions durables éventuelles suscitent des difficultés considérables pour le personnel et les élus municipaux. Cette difficulté est l'une des plus courantes relevées par ceux qui ont tenté de faire approuver de nouveaux projets.

Ils manquent également de données accessibles, claires et complètes sur le rendement économique des solutions durables. Sans ces données, cette expertise et ces outils de prise de décisions, il leur est difficile d'investir de façon judicieuse et de tirer le maximum de leurs ressources budgétaires.

Le présent groupe de tâches vise à fournir des outils d'analyse et de connaissance qui soutiennent les municipalités dans leurs processus décisionnels et analyses de risques liés aux solutions durables. Les résultats quinquennaux escomptés de ce groupe de tâches sont d'aider le FMV à comprendre les critères sur lesquels se basent les municipalités pour prendre des décisions, et de concevoir des outils d'évaluation et de prise de décisions pour les municipalités.

### Résultats quinquennaux escomptés

- a. Comprendre les analyses et les critères de viabilité économique sur lesquels se fondent les décideurs municipaux clés dans l'approbation et le classement prioritaire de nouveaux projets et mesures de développement durable.
- b. Élaborer un ensemble d'outils de prise de décisions (p.ex. budgets et modèles économiques) pour aider les municipalités à prendre des décisions financières judicieuses, tout en faisant la promotion des solutions les plus prometteuses soutenues par le FMV.
- c. Définir et décrire de façon exhaustive et justifiable les avantages économiques directs des solutions soutenues par le FMV.
- d. Comprendre et évaluer l'analyse de rentabilité et la résilience économique des projets à l'étape de la demande de financement, et une fois qu'ils ont obtenu le soutien du FVM. Appuyer le secteur municipal dans ces évaluations.

## 5. Répondre aux besoins des clients

Tout au long de l'analyse stratégique, les intervenants municipaux – en particulier ceux des petites et moyennes municipalités – ont exprimé le besoin d'avoir accès aux éléments suivants :

- Données rapides et complètes sur la viabilité financière et technique des projets
- Conseils pour déterminer quels actifs à moderniser d'abord dans le large éventail de leurs actifs désuets et inefficaces
- Conseils sur les moyens que doivent privilégier leurs collectivités pour relever les défis de développement durable de façon viable et abordable
- Financement de processus exigeant peu d'efforts au départ, mais permettant quand même d'évaluer rapidement la pertinence d'avaliser un projet donné et d'obtenir des données utiles pour en optimiser la réussite
- Aide pour établir des possibilités d'apprentissage entre pairs pour les municipalités confrontées à des défis similaires

Les petites et moyennes municipalités n'ont pas le temps, l'expertise et les ressources financières requises pour résoudre les différents défis liés à la transition vers des pratiques plus durables. Dans certains cas, elles ne parviennent même pas à respecter les exigences de conformité actuelles. Elles auraient donc grand besoin de pouvoir accéder rapidement à une expertise fiable et abordable.

Comme les municipalités semblables ont des enjeux semblables, le FMV croit qu'il pourrait profiter d'économies d'échelle considérables en établissant un système central de services de consultation.

S'il est possible de cerner, de financer et de déployer des solutions plus rapidement et facilement dans ces collectivités, la transformation du secteur s'en trouvera par le fait même accélérée. Les résultats quinquennaux escomptés de ce groupe de tâches optimisent les avantages des offres de financement du FMV et les processus connexes, et aident à répondre aux besoins de ses clients.

### Résultats quinquennaux escomptés

- a. S'assurer que les démarches requises pour demander du financement du FMV sont proportionnées à l'importance des fonds que souhaitent obtenir les demandeurs, de même qu'au degré de risque lié à la solution qu'ils proposent. Tenir compte du soutien dont ont besoin les petites municipalités ayant des capacités restreintes.
- b. Comprendre la capacité et les besoins des municipalités en tenant compte de plusieurs facteurs, notamment la composition et le nombre d'employés, la population et l'emplacement géographique.

- c. Compter sur des membres du personnel du FMV et un réseau de partenaires habilités pouvant répondre au besoin de soutien du secteur municipal en matière de planification et d'exécution.
- d. Veiller à ce que les subventions offertes pour des projets d'immobilisations correspondent au degré de risque et au potentiel de transformation du projet, et offrir davantage pour les projets d'un potentiel plus élevé de risque et de transformation. Pour la plupart des projets d'immobilisations dont les risques techniques et financiers sont les moins élevés, le FMV offre davantage de valeur en renforcement de capacité et en connaissances que par la subvention qu'en attendent les demandeurs (p.ex. 15 %).
- e. Comprendre les critères non économiques sur lesquels se fondent les décideurs municipaux clés dans l'approbation et le classement prioritaire de nouveaux projets et mesures de développement durable.
- f. Offrir aux clients l'accès à des services de consultation leur assurant le soutien, le savoir et les outils dont ils ont besoin pour améliorer leurs projets de développement durable.

## **6. Exploiter et mobiliser le savoir, les outils de prise de décisions et le soutien au renforcement des capacités du FMV pour appuyer la planification et l'exécution des projets de développement durable**

Le présent plan stratégique quinquennal mise sur une approche intégrée de renforcement des capacités qui permettra au FMV de combler les lacunes et de réaliser ce qui suit :

1. Modifications systémiques durables, permettant aux municipalités d'être mieux préparées à la mise en œuvre de solutions durables
2. Améliorations à court et à moyen terme dans la planification et l'exécution de projets, permettant de perfectionner les compétences et des connaissances des praticiens

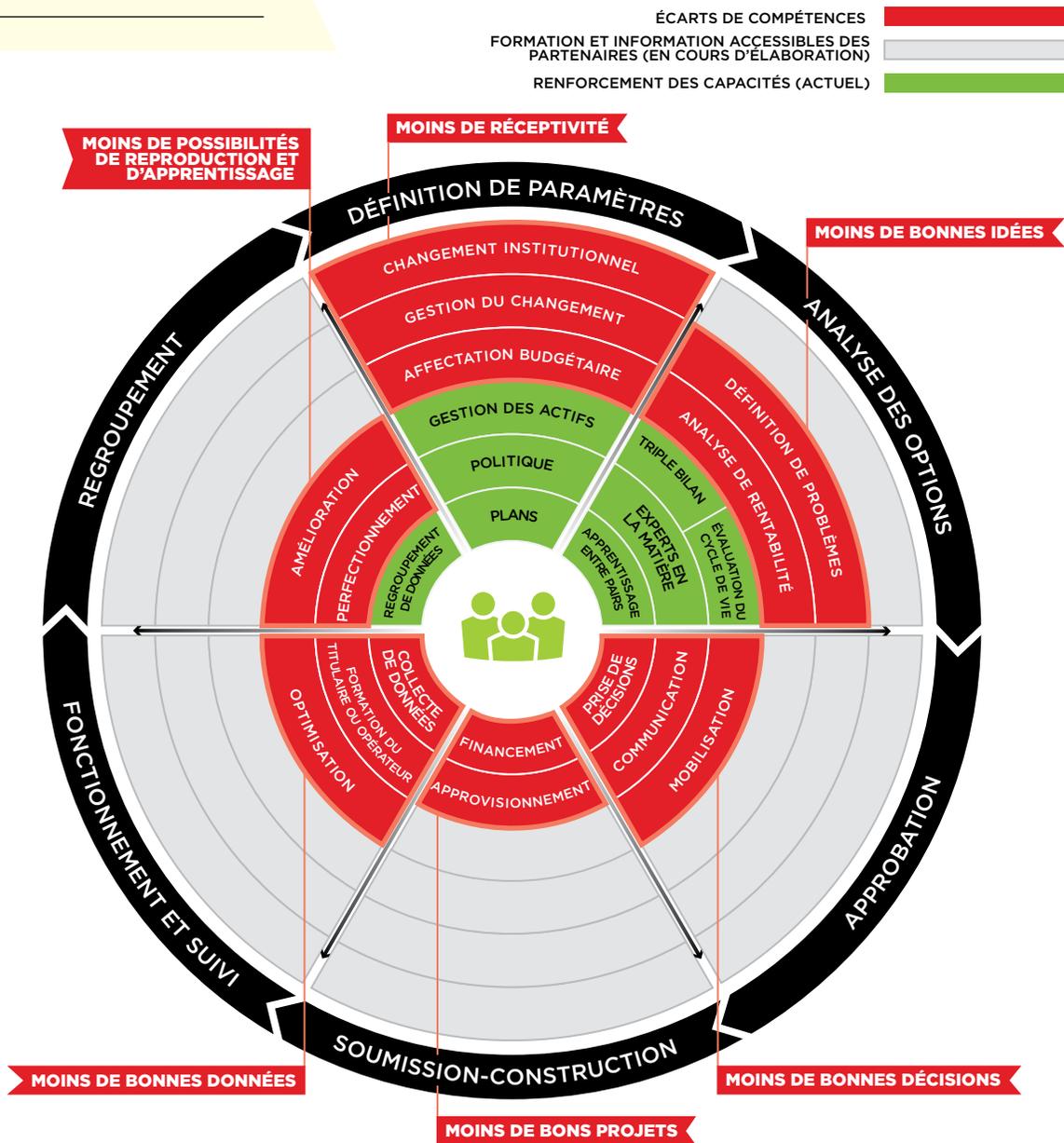
Ces améliorations devraient stimuler la fréquence et le succès des projets, ce qui attirera d'autres investisseurs dans le secteur.

### ***Lacunes cruciales de savoir et de compétences***

Le FMV a cerné les connaissances et les compétences essentielles à l'obtention de résultats de grande qualité à toutes les étapes de la mise en œuvre d'un programme (figure 9, mises en évidence en rose). Celles-ci représentent des défis courants pour les municipalités.

FIGURE 9

## ÉCARTS DE CAPACITÉS ET DE CONNAISSANCES



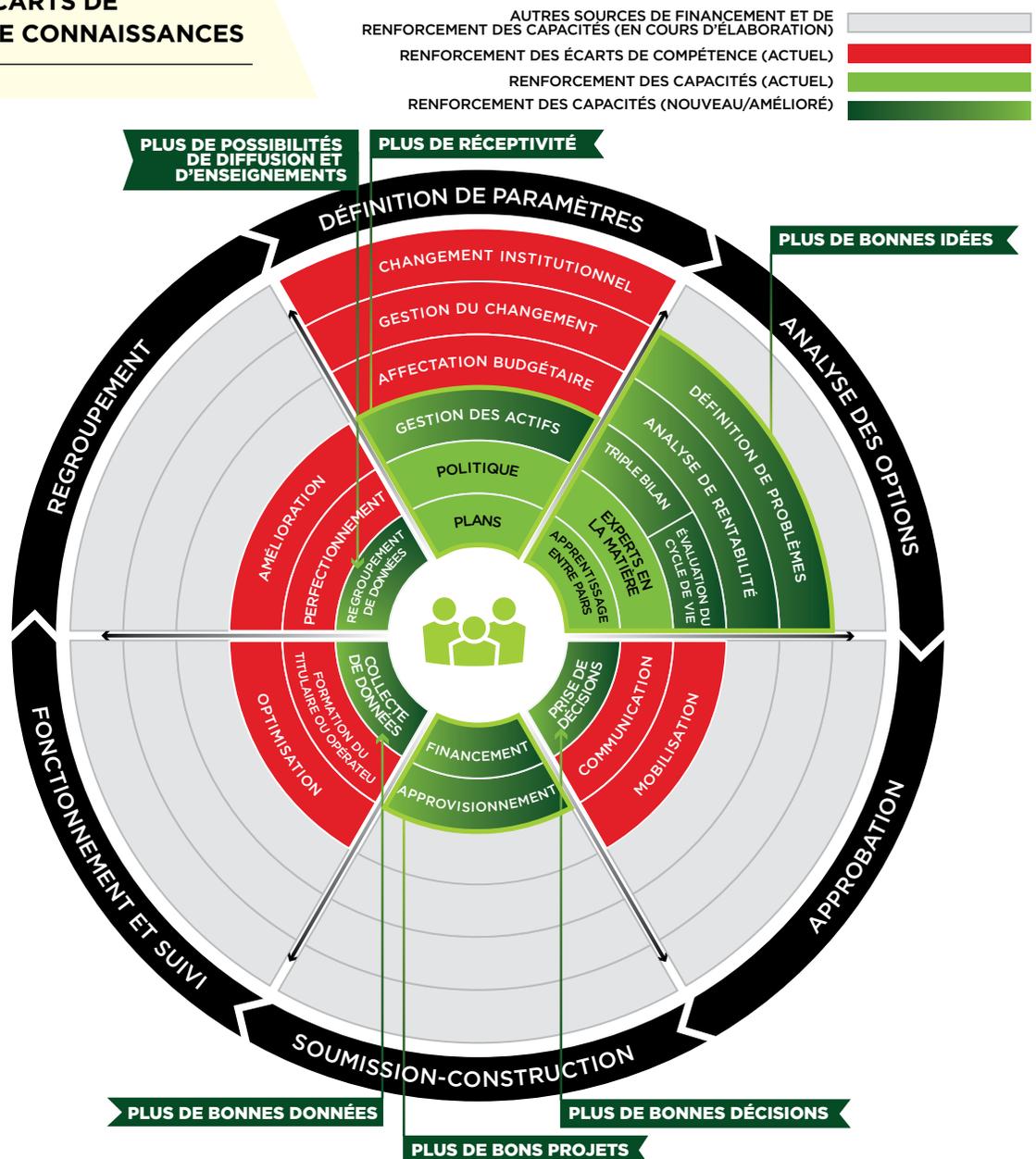
Sans le savoir et les compétences nécessaires, la qualité d'un projet diminue d'étape en étape. Ces lacunes réduisent également le potentiel de reproduction d'une solution, mine l'évaluation de sa viabilité sur le marché et en diminue la fiabilité du calendrier, des coûts budgétaires et du rendement (figure 9). Elle n'inspire donc pas la confiance voulue aux décideurs, ce qui entraîne des possibilités perdues et une adoption limitée par le secteur municipal.

Le FMV s'efforcera d'améliorer les connaissances et les capacités municipales d'exécution des projets de développement durable (figure 10). En s'appuyant sur l'expérience tirée des programmes actuels de renforcement des capacités et sur l'analyse des projets financés,

le FMV a relevé des lacunes de compétences cruciales à combler au cours des cinq prochaines années : élaboration de l'analyse de rentabilité, définition des problèmes, améliorations requises dans la prise de décisions, le financement, l'approvisionnement et la collecte de données. Pour combler ces lacunes, le FMV cherchera d'abord à relier le secteur municipal à des partenaires et à des sources externes pouvant lui fournir une information de qualité et renforcer ses capacités. Le FMV développera le contenu nécessaire au besoin pour pallier l'information inexistante. Améliorer ainsi chaque étape de l'exécution d'un projet permettra de tester les solutions durables avec plus de précision. L'efficacité de l'exécution et la rationalisation des budgets s'en trouveront accrues; il en ira de même pour la qualité tant de l'exécution que de la collecte de données – qui sont le fondement même de la reproduction et de l'adoption générale des solutions viables.

FIGURE 10

**COMBLER LES ÉCARTS DE CAPACITÉS ET DE CONNAISSANCES**



## *Outils de partage de connaissances*

Par l'élaboration des feuilles de route et le partage des résultats qui en découleront, le FMV compte devenir le point de premier ressort et une cellule de réflexion reconnue pour les municipalités dans la mise en œuvre de solutions durables novatrices et éprouvées. Il sera essentiel que ces nouvelles ressources soient mobilisées efficacement et qu'elles soient les plus accessibles possible, tout comme les précieuses ressources de savoir du portefeuille de projets et des programmes de renforcement des capacités du FMV. Dans le cadre de son plan stratégique quinquennal, le FMV aura recours à ses outils actuels (rapports de recherche et guides, ateliers, webinaires, formation, apprentissage entre pairs, reconnaissance, cadres d'étapes, etc.) pour partager cette nouvelle information et continuera d'innover en matière de renforcement des capacités et de partage des connaissances.

Les résultats quinquennaux escomptés de ce groupe de tâches sont de mobiliser les connaissances et le renforcement des capacités afin de répondre aux besoins du secteur municipal en matière d'exploration et d'exécution des projets.

### **Résultats quinquennaux escomptés**

- a. Collaborer avec un réseau de partenaires au Canada afin de tirer parti de nos actifs respectifs suivants :
  - Ensembles de données
  - Savoir et produits du savoir
  - Outils de prise de décisions
  - Leçons retenues
  - Soutien et formation relatifs au renforcement des capacités
  - Réseaux de pairs et d'experts
- b. Établir une plateforme en ligne moderne, accessible, navigable, polyvalente et facile à mettre à jour. Cette plateforme sert à promouvoir les actifs du FMV et ceux accessibles par l'entremise de son réseau de partenaires (point 6a).
- c. Parrainer un ensemble d'activités novatrices, ciblées et influentes de concert avec d'autres programmes et partenaires de la FCM. Axer le renforcement des capacités et la mobilisation des connaissances sur les solutions qui peuvent avoir la plus forte incidence sur les sous-secteurs de concentration du FMV. Ces activités appuient également les objectifs d'autres groupes de tâches du FMV.
- d. Collaborer avec d'autres partenaires de la FCM et du secteur municipal afin de former des groupes d'apprentissage entre pairs. Axer ces efforts sur les solutions qui peuvent avoir la plus forte incidence sur les sous-secteurs de concentration de la FCM.
- e. Hausser de façon mesurable la capacité du personnel et des élus municipaux de sélectionner, d'approuver et de mettre en œuvre des solutions pertinentes à l'échelle locale qui peuvent avoir une forte incidence sur les sous-secteurs de concentration du FMV.

## 7. Recueillir et élaborer des données pour aider à diriger les efforts du secteur municipal et de ses partenaires

La FCM recueillera des données et en assurera l'accessibilité afin que les municipalités, le FMV et ses partenaires aient l'information dont ils ont besoin pour cibler des questions de développement durable faciles à résoudre et ayant des incidences environnementales et économiques considérables. Cet objectif fait suite aux préoccupations soulevées par le personnel municipal, des ONG, des intervenants du secteur privé et d'autres groupes à l'égard de l'insuffisance de données. Ils veulent savoir quelles sont les plus grandes sources d'émissions, de pollution et de gaspillage dans les municipalités canadiennes, de même que les meilleures solutions possible sur le marché. Ces données seront suffisamment détaillées et exhaustives pour les aider à comprendre l'ampleur des enjeux et des possibilités. Elles pourront être triées par tailles de municipalités ou par groupes de données (p.ex. par municipalités, provinces, territoires ou l'ensemble du pays). Elles guideront les processus décisionnels orientés sur les données du FMV, de la FCM et des intervenants externes afin qu'ils puissent aider les municipalités à améliorer plus rapidement leur développement durable. Les résultats quinquennaux escomptés de ce groupe de tâches sont l'avancement de la collecte, de l'établissement et de la mobilisation de données pour le secteur municipal canadien.

### Résultats quinquennaux escomptés

- a. Comblent une lacune en élaborant et en tenant à jour des données granulaires et ensembles de données de quantification des taux d'émissions et des effets environnementaux et économiques plus généraux des actifs et des processus municipaux dans chacun des sous-secteurs de concentration du FMV. Englober les données d'échelle locale, régionale et nationale.
- b. Recueillir et distribuer des données de sources ouvertes facilement accessibles au secteur municipal et à ses partenaires.
- c. Élaborer des réflexions stratégiques pouvant orienter les projets du FMV ainsi que d'autres programmes, politiques et efforts de représentation de la FCM. Fonder ces réflexions sur des recherches et des données exhaustives et de grande qualité.
- d. Créer ou assembler des ensembles de données sur des actifs et des processus non municipaux à l'échelle des collectivités afin d'obtenir les renseignements suivants :
  - Possibilités pouvant avoir les plus fortes incidences sur l'environnement et l'économie
  - Effets sur les niveaux de service et les services fournis
  - Défis de développement durable qui sont les plus faciles à influencer

## **8. Attirer des capitaux et des investissements dans le secteur du développement durable municipal (mobiliser des investissements) et aider les municipalités à accéder à des fonds et à cerner de nouvelles sources de revenus**

L'un des grands objectifs du FMV, tel qu'énoncé dans l'entente de financement, est de susciter des investissements plus importants dans les projets municipaux de développement durable. Ainsi, les propres activités du FMV devraient servir de levier pour accroître les investissements d'autres sources dans le secteur municipal. Cela signifie que le FMV a un rôle à jouer dans l'atténuation des risques financiers et du marché encourus par les municipalités et leurs partenaires. Le FMV peut aussi aider à éliminer les obstacles aux investissements d'autres sources comme ceux du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux et municipaux; des entreprises du secteur privé; des caisses de retraite et autres investisseurs privés; des investisseurs à impact social; et autres instruments non gouvernementaux comme les dotations.

Le FMV peut aider grandement les municipalités à améliorer leur capacité de conclure des transactions financières et de faciliter ces autres genres d'investissements. Le cycle d'investissement pour le secteur public et privé s'en trouvera raccourci, plus souple, et mieux harmonisé aux rendements que devraient exiger les bailleurs de fonds.

Il faut ici souligner que les besoins des municipalités excèdent de beaucoup les ressources en financement du secteur public. Voilà pourquoi il est si impératif que le FMV facilite l'entrée du secteur à d'autres sources de financement.

L'examen du programme du FMV réalisé en 2016 par le Bureau du vérificateur général du Canada a révélé que certains investissements pouvaient être attribués à l'effet de levier du FMV, mais que le FMV n'avait pas clairement défini ses objectifs ou établi un cadre pour mesurer ses progrès sur ce plan. Le rapport présenté à la suite de cet examen stipule qu'il s'agit d'un aspect à améliorer pour que le FMV atteigne les objectifs énoncés dans son entente de financement.

Le FMV éliminera les obstacles aux investissements dans le secteur municipal, en créant des partenariats avec d'autres sources de financement afin de les attirer dans le secteur du développement durable municipal et en améliorant la capacité et la promptitude des municipalités à conclure des transactions. Les résultats quinquennaux escomptés de ce groupe de tâches sont de mieux positionner le secteur municipal à recevoir des investissements supplémentaires et à tirer le maximum de ses ressources budgétaires.

### **Résultats quinquennaux escomptés**

- a. Conserver les données précisant les besoins d'investissements du secteur municipal pour le développement durable et les harmoniser aux critères de qualification des principaux bailleurs de fonds (p.ex. Infrastructure Canada, Banque de l'infrastructure du Canada, fiducies, caisses de retraite, promoteurs de projets importants).
- b. Fournir au secteur municipal les connaissances, les capacités et les outils de financement afin de faciliter les transactions avec les bailleurs de fonds et les investisseurs.
- c. Établir un réseau de partenaires pouvant financer des projets de développement durable et des reproductions de projets. Élaborer un processus clair pour mobiliser ces partenaires dans le financement et les possibilités d'investissement.

- d. Devenir un expert reconnu dans la gestion des projets et du financement, et tirer parti efficacement des capacités des partenaires dans ces domaines.
- e. Réaliser des transactions avec de nouveaux investisseurs afin d'exploiter des possibilités pouvant avoir de fortes incidences sur le développement durable du secteur municipal (s'applique aux FMV et à ses demandeurs).
- f. De façon proactive, assurer le suivi, faire connaître et soutenir le développement et la mobilisation de nouveaux modèles de financement et de revenu aidant les municipalités à accomplir davantage sans augmenter leurs budgets.

## 9. Assurer la viabilité du FMV et maximiser son influence

Le FMV peut fonctionner en raison de sa dotation. Plus cette dotation sera gérée efficacement et plus le FMV pourra avoir de l'influence dans la progression du secteur municipal vers des pratiques plus durables. Le complément de dotation de 125 millions de dollars contenu dans le budget fédéral de 2016 visait en partie à surmonter les difficultés de viabilité financière provoquées par les bas taux d'intérêt persistants et les rendements moins élevés des placements de la dotation qui en ont découlé. Toutefois, les ressources discrétionnaires produites par la dotation demeurent limitées par les rendements qui peuvent être tirés des placements et de son portefeuille de prêts aux projets d'immobilisations.

Dans ces circonstances, la dotation doit être gérée de façon à maximiser les revenus produits, tout en préservant la stabilité de la dotation et la capacité de fonctionnement du FMV. Les résultats quinquennaux escomptés de ce groupe de tâches sont d'assurer une saine gestion de la dotation à long terme, tout en s'assurant que le FMV a les ressources financières requises pour remplir son mandat.

### Résultats quinquennaux escomptés

- a. Disposer d'une expertise interne et d'un soutien consultatif de grande compétence pour gérer la dotation du FMV, assurant notamment une compréhension approfondie des pratiques exemplaires canadiennes et mondiales et des démarches novatrices d'utilisation et de gestion de dotations.
- b. Établir un cadre d'investissement permettant au FMV de contribuer de façon optimale aux objectifs de viabilité et de responsabilité sociale de la FCM, tout en maximisant les rendements possibles dans le respect des paramètres de l'entente de financement du FMV.
- c. Préserver l'intégralité de la dotation jusqu'en 2042-2043, tout en optimisant les ressources disponibles à court terme pour répondre aux besoins du secteur municipal. Maximiser la portée et l'impact du FMV sans compromettre le financement des futurs programmes et les ressources opérationnelles.
- d. Relever et quantifier les déficits de ressources financières dans le secteur municipal. Collaborer avec les bailleurs de fonds courants et éventuels pour combler ces déficits.

## **10. Inspirer les municipalités et leurs partenaires en définissant, en soulignant et en communiquant les succès, les leçons retenues et les avantages du triple bilan découlant des solutions durables**

Le FMV a soutenu plus de 1 400 projets depuis son établissement. Les commentaires recueillis durant l'analyse stratégique ont souvent indiqué que malgré l'importance de ce nombre, le FMV n'a pas communiqué efficacement certaines données essentielles au sujet de ces projets. Il a aussi été mentionné que le FMV n'a pas fait de distinction entre les divers degrés de réussite des projets ou diffusé les solutions les plus prometteuses du secteur.

Pour réussir à long terme, le FMV doit absolument comprendre les facteurs entraînant des résultats optimaux et promouvoir les meilleures solutions. Il peut s'appuyer pour cela sur les rapports des intervenants externes et sur l'établissement de pratiques de sélection de projets clairement définies.

De plus, le grand nombre de projets soutenus par le FMV au fil des ans est une mine d'enseignements de grande valeur qui peut être mise à profit pour favoriser la réussite des projets futurs. L'analyse stratégique a révélé qu'il est possible d'exploiter les leçons retenues à l'avantage de l'ensemble du secteur. Les résultats quinquennaux escomptés de ce groupe de tâches sont de mieux positionner le FMV pour la communication des facteurs clés de succès et des leçons retenues.

### **Résultats quinquennaux escomptés**

- a. Élaborer des critères définissant la réussite des projets (p.ex. résultats optimaux, potentiels d'impacts) dans chacun des sous-secteurs de concentration du FMV.
- b. Concevoir un système pour cerner, mettre en relief et promouvoir les projets qui satisfont aux critères établis, en particulier au chapitre des avantages du triple bilan.
- c. Se doter de programmes de reconnaissance efficaces et efficaces à l'intention du secteur municipal canadien dans le domaine du développement durable.
- d. Établir un processus bien défini afin de diffuser, de communiquer et de mobiliser les leçons de grande valeur pour qu'elles puissent être exploitées dans les processus et types de projets les plus courants des secteurs de concentration du FMV. Tirer ces leçons des projets fructueux et non fructueux financés par le FMV, de même que des projets réalisés dans le secteur en général.

## **11. Maintenir l'excellence dans la gouvernance, les contrôles préalables, le financement de projets et la surveillance tout en équilibrant les risques et les rendements**

Les programmes comme le FMV ont besoin d'un solide cadre de gestion du rendement. Un tel cadre leur permet de maintenir le cap et en facilite la gestion. L'analyse stratégique et les évaluations des activités du FMV réalisées au fil des ans ont montré que le FMV est doté de rigoureux contrôles financiers, systèmes de financement de projets et rapports de performance environnementale.

Elles ont aussi révélé des lacunes dans le cadre de rendement économique du FMV. Ces lacunes ont trait, en particulier, à la capacité du FMV d'attirer d'autres investissements dans le secteur et à la non-optimisation d'aspects clés (p.ex. la reproductibilité) dans le

processus de financement et les efforts de renforcement des capacités du FMV. De plus, le FMV arrive difficilement à équilibrer le risque et le degré d'efforts à déployer à l'égard des projets avec le rendement et les résultats qu'il peut en espérer.

Le FMV doit établir clairement les risques qui *valent la peine d'être pris* et les paramètres déterminant les risques qu'il *peut prendre*. Il pourra ainsi déployer des efforts ciblés, efficaces et disciplinés pour faire progresser les possibilités d'innovations les plus susceptibles d'apporter des transformations. Les résultats quinquennaux escomptés de ce groupe de tâches sont de permettre l'élaboration d'un système de mesure du rendement. Ce système fera ressortir les contributions du FMV au secteur municipal et ses progrès dans la réalisation de son mandat et l'atteinte de résultats optimaux dans ses activités.

### **Résultats quinquennaux escomptés**

- a. Établir un cadre de rendement et un système de suivi afin de surveiller l'apport économique, environnemental et social du FMV dans chacun de ses sous-secteurs de concentration et d'en faire état de façon transparente. S'en servir pour aider à évaluer l'efficacité des activités du FMV.
- b. Mener des recherches pour assurer le suivi des éléments suivants :
  - Impact et influence du financement du FMV
  - Impacts économiques, sociaux et environnementaux des projets soutenus par le FMV
  - Performance environnementale à long terme des projets d'immobilisations financés par le FMV
- c. Optimiser les processus d'analyse de risques, de financement et de surveillance afin d'assurer l'atteinte des indicateurs clés de performance *et* de permettre au personnel de privilégier les projets et les programmes qui produiront les meilleurs résultats.
- d. Établir des seuils de risques et des paramètres de fonctionnement bien définis et approuvés par la FCM. Intégrer des critères de gestion de risques aidant le personnel à innover et obtenir des résultats maximums pour le FMV et l'ensemble du secteur municipal.
- e. Afficher une hausse mesurable au chapitre suivant :
  - Taux de transformation du secteur municipal (p.ex. effets économiques et environnementaux positifs, taux de reproduction)
  - Valeur procurée aux clients par le FMV, en particulier sur le plan de l'envergure des ressources et des solutions auxquelles ils ont accès par le biais du FMV
  - Efficacité des activités du FMV
- f. Obtenir des résultats exceptionnels dans toute évaluation du FMV réalisée par un tiers ou par le gouvernement du Canada, comme doit le faire un instrument de politique hautement performant, bien géré et à valeur ajoutée.



# Annexe A – Modèle logique du FMV

La figure A-1, à la page suivante, présente le modèle logique énonçant le but, les visions des différents sous-secteurs et les résultats intermédiaires du FMV. Le premier niveau est plutôt proche du modèle logique du précédent plan triennal du FMV, quoiqu'il mette également l'accent sur l'accélération de la transition vers le développement durable. Le modèle logique énumère également les groupes de tâches que le FMV doit entreprendre afin de réunir tous les outils nécessaires pour répondre aux besoins du secteur municipal en matière de développement durable.

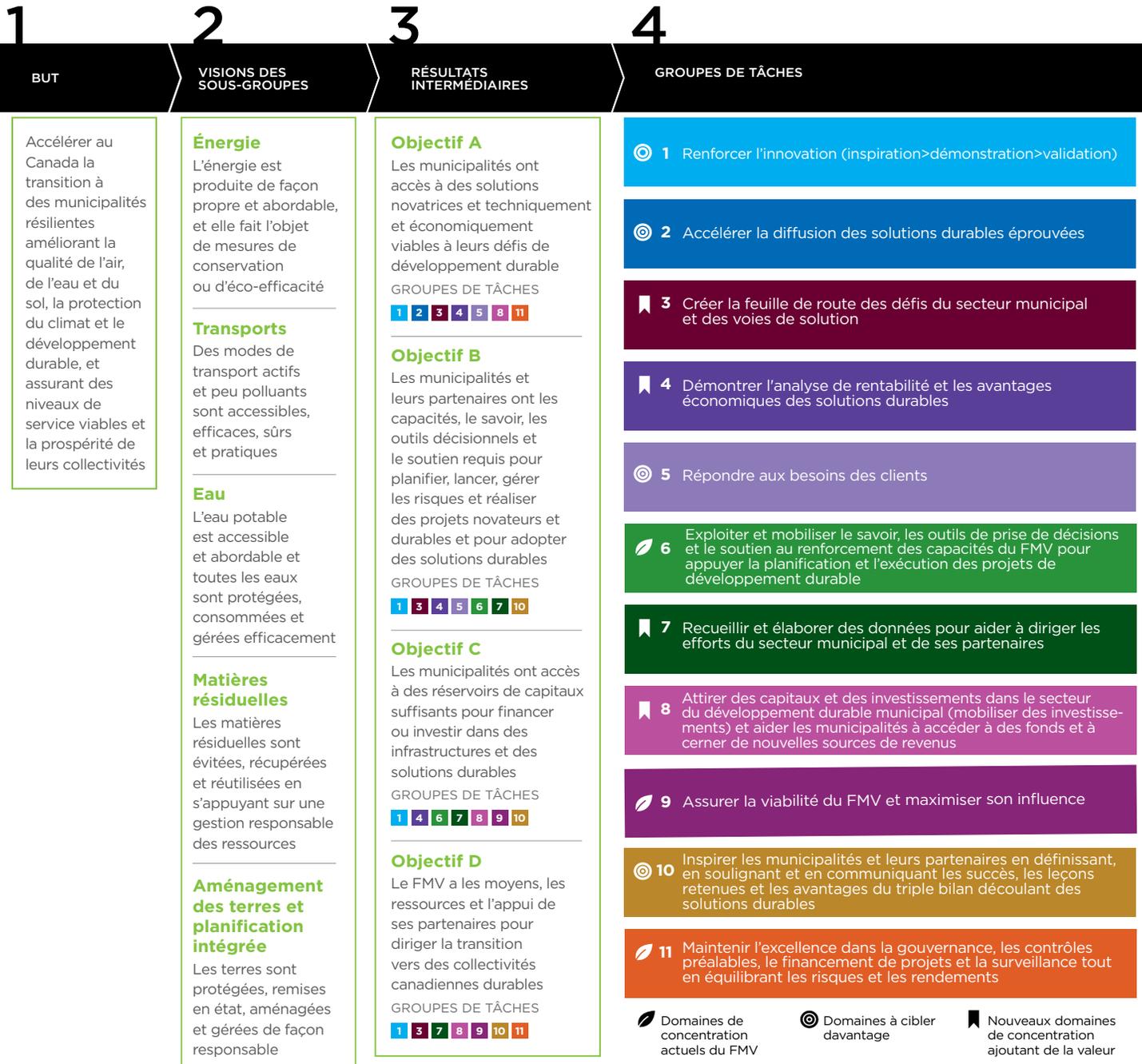
Les groupes de tâches sont répartis en trois catégories :

- Les domaines de concentration actuels du FMV (peu de modifications sont proposées, car tout fonctionne efficacement)
- Les domaines de concentration courants du FMV présentant des possibilités prometteuses d'amélioration ou de recentrage
- Les groupes de tâches entièrement nouveaux pour le FMV

Le chiffre sous chacun des résultats intermédiaires renvoie au groupe de tâches pertinent dans la colonne de droite.

FIGURE A-1

**MODÈLE LOGIQUE DU FMV**



# 5

## RÉSULTATS

Regroupement des possibilités de reproduction

GROUPES DE TÂCHES

1 2 7

Feuilles de route pour le secteur municipal

GROUPES DE TÂCHES

2 3 7

Instruments de financement de projet novateurs et accessibles

GROUPES DE TÂCHES

1 2 3 5 6 8 9 11

Partenariats et réseaux efficaces et à fort impact pour mobiliser des solutions dans le secteur municipal

GROUPES DE TÂCHES

3 7 8 10

Produits du savoir, plateformes de formation, outils décisionnels et services de consultation

GROUPES DE TÂCHES

4 5 6 10

Données accessibles et à fort impact

GROUPES DE TÂCHES

4 7 10

Occasions d'apprentissage entre pairs accrues pour le personnel et les élus municipaux

GROUPES DE TÂCHES

5 6 10

Préparation (savoir, expérience et ressources financières) et volonté accrues pour le lancement de projets durables novateurs et meilleure réceptivité globale

GROUPES DE TÂCHES

2 4 5 6 7 10

Les projets produisent et démontrent des leçons utiles

GROUPES DE TÂCHES

6 10

Une réflexion stratégique oriente les politiques et les pratiques et favorise des villes et collectivités durables

GROUPES DE TÂCHES

2 6 7 10 11

Produits promotionnels du FMV

GROUPES DE TÂCHES

6 7 10

Évaluations et audits de programme menés avec succès

GROUPES DE TÂCHES

5 7 9 11

# 6

## INDICATEURS

Solutions financées par le FMV qui sont mobilisées pour répondre aux besoins de développement durable des municipalités

Reconnaissance à l'échelle nationale des villes et collectivités canadiennes comme étant durables et innovantes

Économies de coûts et avantages économiques globaux produits pour les activités municipales et les citoyens

Investissements des secteurs privé et public mis à profit dans les projets du FMV et les projets de reproduction

Capacité accrue du secteur municipal en planification, étude, mise à l'essai et réalisation de projets novateurs

Avantages environnementaux (un air pur, de l'eau propre, des sols de qualité et la protection du climat grâce aux réductions de GES)

Solutions environnementales viables sur le plan technique et économique pour relever les défis cernés

Avantages sociaux tirés des solutions durables

Degré d'efforts requis des demandeurs et délais pour l'approbation, les contrats et la réception des fonds

Viabilité de la dotation du FMV après 2042

Pourcentage de fonds décaissé par rapport aux approbations

Le gouvernement du Canada a doté la Fédération canadienne des municipalités (FCM) de 500 millions de dollars afin d'établir le Fonds municipal vert<sup>MC</sup>. Un complément de 125 millions de dollars a été prévu dans le budget de 2016 et sera transféré au Fonds en 2017-2018. Le Fonds appuie les partenariats et la mobilisation des investissements publics et privés en vue d'atteindre des normes supérieures de qualité de l'air, de l'eau et du sol ainsi que de protection du climat.