

Fonds municipal vert^{MC}

Énoncé annuel des plans et
des objectifs 2011-2012

Énoncé annuel des plans et des objectifs 2011-2012

© 2011, Fédération canadienne des municipalités. Tous droits réservés.

This publication is also available in English under the title *Annual Statement of Plans and Objectives 2011–2012*.



Fédération canadienne des municipalités
24, rue Clarence
Ottawa (Ontario) K1N 5P3
www.fcm.ca/fmv

Table des matières

Fonds municipal vert^{MC} Énoncé annuel des plans et des objectifs 2011-2012

Introduction.....	1
Fonctions centrales	3
Résultats clés en 2010-2011	6
Activités prévues en 2011-2012.....	11
Gestion du capital et des risques	15
Annexe A - Indicateurs de conformité pour 2011-2012	19
Annexe B - Budget du FMV pour 2011-2012	28
Annexe C - Articles 11.05 et 11.07 de l'Entente de financement.	30
Annexe D - Modèle logique	32

Introduction

Le gouvernement du Canada a doté la Fédération canadienne des municipalités (FCM) de 550 millions de dollars afin qu'elle établisse le Fonds municipal vert^{MC} (FMV). Le Fonds a été conçu dans un double objectif : offrir une source de financement renouvelable et à long terme aux gouvernements municipaux et à leurs partenaires; et aider les collectivités à améliorer la qualité de l'air, de l'eau et du sol ainsi qu'à lutter contre les changements climatiques.

Les produits financiers du FMV appuient directement les initiatives municipales, tandis que ses produits et services en matière de connaissances offrent des formations et d'autres ressources qui aident les gouvernements municipaux à renforcer leurs capacités.

Des subventions sont accordées pour la réalisation de plans de développement durable de collectivités, d'études de faisabilité et d'essais sur le terrain, tandis que des subventions sont combinées à des prêts à faible taux d'intérêt pour des projets d'immobilisations. Le FMV finance des initiatives susceptibles de procurer d'importants avantages environnementaux de même, autant que possible, que des avantages sociaux et économiques considérables. En outre, afin d'inciter d'autres collectivités à s'inspirer de ces exemples remarquables de développement durable, le FMV diffuse les enseignements et l'expérience qui en sont tirés au moyen de divers produits de connaissances et de services d'éducation, de formation et de renforcement des capacités.

Cette année, en réaction aux souhaits clairement exprimés par ses clients, la FCM a accru les montants de prêts et de subventions du FMV et assoupli l'offre de financement du FMV relative aux projets d'immobilisations en ce qui a trait au décaissement et au délai de récupération.

L'admissibilité est maintenant rattachée à des objectifs et à des résultats environnementaux plutôt qu'à des types de projet particuliers, ce qui a entraîné l'élaboration de nouveaux critères d'admissibilité fondés sur des objectifs environnementaux. Un formulaire unique de demande en ligne intégrant un questionnaire d'autovérification d'admissibilité a été lancé de concert avec l'offre de financement actualisée.

Cet accent accru sur les besoins des clients s'inscrit parfaitement dans l'orientation davantage axée sur les résultats et l'amélioration continue des produits et services de la FCM. La FCM poursuivra ses efforts en matière de rationalisation des activités du FMV et de renforcement des services assurés aux clients; d'amélioration des activités de marketing, de communication et de développement de produits; de nouvelles occasions de levier financier grâce aux fonds du FMV et aux services des connaissances; et elle s'assurera que le FMV demeure pertinent dans le contexte de l'évolution des besoins des gouvernements municipaux.

But

L'Énoncé annuel des plans et des objectifs (EAPO) a été établi pour trois raisons :

1. satisfaire aux exigences énoncées dans l'Entente de financement de 2005 conclue avec le gouvernement du Canada;
2. servir d'outil de reddition de compte pour le Conseil du FMV et le Conseil national d'administration de la FCM;
3. établir les priorités et les cibles de la FCM dans l'administration du FMV.

Portée et organisation

Conformément aux exigences énumérées dans l'Entente de financement de 2005 entre la FCM et le gouvernement du Canada, le présent document rend compte de la gestion générale du Fonds, des réussites et des défis à relever, ainsi que des activités prévues et des résultats attendus pour l'exercice 2011-2012.

Les résultats de 2010-2011 sont fondés sur le plan stratégique de 2008-2011. Les activités prévues pour 2011-2012 sont basées sur le plan stratégique de 2011-2014 en cours d'élaboration par le Conseil du FMV, et sont formulées en fonction de huit résultats clés :

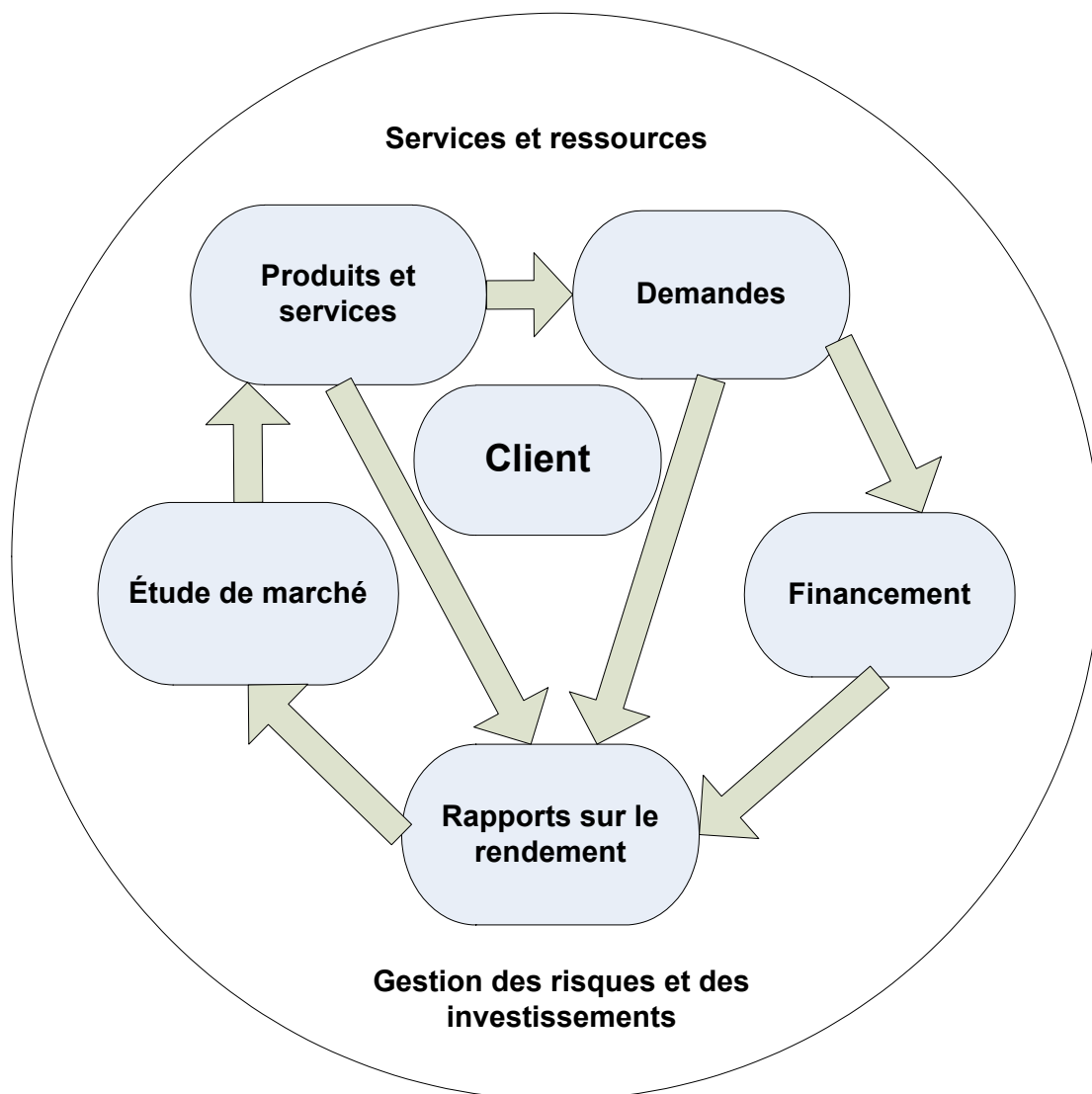
1. Rationaliser les opérations
2. Déterminer et comprendre les besoins des publics cibles du FMV
3. Mesurer les résultats
4. Optimiser les ressources pour accroître l'impact
5. Renforcer les capacités
6. Cibler les efforts de marketing
7. Intégrer les communications
8. Financer les sites contaminés

Les tâches, processus et étapes précis figurent dans les plans d'activité distincts des programmes.

Fonctions centrales

Le modèle logique du FMV (voir figure 2, page 25) établit le lien entre les fonctions centrales du FMV et les résultats clés du plan stratégique du FMV. Sous la direction du Conseil du FMV, la FCM intègre au modèle logique un solide système de mesure.

Figure 1 – Fonctions centrales



Études de marché

Les études de marché et les analyses aident la FCM à comprendre en quoi consiste la demande de produits et de services du FMV et le rôle de produits et de services similaires offerts par d'autres organisations. Si elle comprend les besoins des gouvernements municipaux et des clients éventuels, la FCM peut concevoir des produits de financement ainsi que des produits et services de connaissances pertinents.

Produits et services

La FCM conçoit et élabore des produits de financement en fonction des besoins de ses clients. Ces produits sont constamment mis à l'essai, évalués et adaptés en vue d'optimiser la valeur.

Les produits et services des connaissances, y compris les services d'éducation, de formation et de renforcement des capacités, sont conçus et élaborés afin de soutenir le FMV dans son rôle de vecteur de changement et de source de solutions durables pour le secteur municipal. Ils aident les gouvernements municipaux et leurs partenaires à entreprendre le genre d'initiatives financées par le FMV ou à reproduire des initiatives déjà financées par le FMV.

La mobilisation des clients au moyen de l'éducation, de la formation et du renforcement des capacités offre également des possibilités de rétroaction continue sur la pertinence et la valeur de tous les produits et services du FMV.

Demandes de financement

La FCM sollicite activement les demandes de certains groupes cibles tels que les organismes de développement économique, les promoteurs, les architectes, les agents immobiliers, les urbanistes et les municipalités afin de répondre aux priorités

de financement. La FCM offre également une aide technique aux municipalités qui souhaitent présenter une demande. Les demandes admissibles sont évaluées par le Comité de révision technique du FMV; le Conseil examine ensuite ces évaluations et formule des recommandations; puis ces recommandations sont soumises au Conseil national d'administration de la FCM en vue de leur approbation.

Financement

Une fois la demande approuvée, la FCM prépare, négocie et administre l'accord de subvention ou de prêt avec les demandeurs retenus.

Rapports sur le rendement

Un rapport de résultats doit être élaboré pour chaque initiative financée par le FMV. La FCM analyse ces résultats, soit les avantages environnementaux, sociaux et économiques observés, afin de faire état des incidences du Fonds, en précisant notamment les fonds engagés, leur effet de levier financier et les fonds décaissés.

Gestion des risques et des investissements

La FCM surveille la structure de risque de crédit du portefeuille de prêts afin d'équilibrer le risque et la demande de financement, et de préserver la viabilité à long terme du Fonds. Un gestionnaire externe gère les placements des fonds non déboursés, conformément à la politique et à la stratégie d'investissement énoncées dans l'Entente de financement du FMV.

Ressources internes

Plusieurs services et ressources d'intégration appuient les fonctions centrales, dont la planification stratégique, l'établissement du

budget, l'administration, les ressources humaines, les systèmes administratifs, les systèmes d'information, les communications et le marketing. Les autres services internes permettent notamment d'assurer la conformité à l'Entente de financement du FMV et à d'autres obligations et d'appuyer les fonctions de gouvernance.

Résultats clés en 2010-2011

Le plan stratégique de 2008-2011 élaboré par le Conseil du FMV regroupait les activités sous six résultats clés, de façon à évaluer les progrès au cours des années à venir.¹ Les activités entreprises en 2010-2011 avaient pour but d'accomplir des progrès mesurables dans chaque résultat clé. Voici une brève analyse des succès d'importance en 2010-2011 et des défis qui restent à relever.

Comprendre les besoins des publics cibles du FMV

En réaction directe à la rétroaction obtenue des gouvernements municipaux et dans le souci de mieux satisfaire aux besoins des clients, la FCM a considérablement modifié l'offre de financement du FMV pour les projets d'immobilisations.

La FCM a accru les montants de prêts et de subventions du FMV, assoupli les conditions touchant le décaissement et le délai de récupération et éliminé les pénalités afin que les clients connaissent plus précisément le montant qu'ils peuvent attendre une fois leur demande approuvée.

De plus, l'admissibilité est maintenant rattachée à des objectifs ou des résultats environnementaux plutôt qu'à des types de projet précis. Non cantonnées dans des types de projet précis, les municipalités peuvent maintenant prévoir et demander du financement au FMV pour un éventail de projets qui, tout en étant fort différents,

peuvent produire de mêmes résultats environnementaux. Afin d'encadrer ce processus, de nouveaux critères d'admissibilité axés sur des objectifs environnementaux ont été élaborés pour les projets d'immobilisations. La FCM a cherché à établir des critères permettant de produire des avantages importants pour l'environnement qui sortent des sentiers battus tout en étant réalisables.

La FCM s'attache aussi en priorité à comprendre les besoins des gouvernements municipaux en ce qui a trait au financement des initiatives visant les sites contaminés. Selon l'Entente de financement du FMV, la FCM doit faire le maximum d'efforts afin d'engager 150 millions de dollars en prêts pour des projets visant des sites contaminés d'ici mars 2012, puis le tiers du Fonds par la suite.

Mesurer le succès

Même si la FCM a financé près de 870 initiatives au Canada et engagé 500 millions de dollars en subventions et en prêts à faible taux d'intérêt, il reste difficile de mesurer les incidences du Fonds. Pour surmonter cette difficulté, la FCM a élaboré un solide cadre de mesure pour les projets d'immobilisations, en se fondant sur les enseignements glanés au cours des 10 ans de gestion du FMV.

Le nouveau système de mesure du rendement évalue les avantages environnementaux, économiques et sociaux, de même que les principales améliorations à la qualité de vie connexes découlant des initiatives financées par le FMV. Le système

¹ Deux nouveaux résultats clés axés sur les communications et les sites contaminés ont été ajoutés depuis dans le plan stratégique. Il en est question dans la partie *Activités prévues en 2011-2012* aux présentes.

évalue également le degré d'innovation, la reproductibilité et l'exhaustivité des projets.

La FCM a procédé à un essai pilote du système, a ensuite intégré celui-ci dans ses processus de gestion et de rapports et a calculé les résultats pour tous les projets d'immobilisations achevés jusqu'à présent. La FCM est donc en mesure de pouvoir annoncer des avantages environnementaux réels des projets financés, et non plus seulement des avantages prévus.

Un nouveau système de rapports sur les résultats environnementaux est en élaboration; les demandeurs agréés de fonds s'en serviront pour faire état des retombées environnementales de leurs projets.

La FCM continue d'apporter des améliorations en s'appuyant sur les recommandations et les observations des rapports d'examen et de vérification de gestion du FMV effectués par KPMG en 2009. Ces deux rapports sont accessibles sur le [site web du FMV](#) (cliquez sur **À propos de nous** et **Rapports annuels** dans le menu de navigation du côté gauche).

Cette année, la FCM a établi le cadre d'un système de gestion du rendement du FMV organisationnel en se fondant sur le tableau de bord de performance. Le tableau de bord de performance est un outil de planification et de gestion stratégiques très répandu dans les milieux d'affaires et industriels, les gouvernements et les organismes sans but lucratif à l'échelle internationale. Son but est d'harmoniser les activités à la vision et à la stratégie de l'organisation, d'améliorer les communications internes et externes et de vérifier le rendement de l'organisation par rapport aux objectifs stratégiques.

La FCM continuera à perfectionner constamment ce système afin de fournir des rapports réguliers au Conseil du FMV sur

les indicateurs clés de performance permettant d'évaluer les résultats mesurables du FMV.

Rationaliser les opérations

La FCM continue d'améliorer et d'affiner les nouveaux processus de demande, de passation de contrats et de décaissement mis en œuvre à la fin de l'an dernier. Elle a aussi amélioré les contrats de prêt et de subvention et travaille à adapter ces documents conformément et en appui à l'offre de financement actualisée.

La FCM a lancé un nouveau [formulaire de demande au FMV](#), en format PDF simple et attrayant, assorti d'outils, comme des textes d'aide et des exemples de réponses, pour aider à le remplir. Les premiers commentaires recueillis ont été positifs, ils indiquent que les questions et les exigences sont claires et que le formulaire est plus facile à remplir. Tout problème technique sera réglé dès qu'il aura été cerné, et des améliorations seront apportées régulièrement au formulaire en fonction des réactions des clients.

Optimiser les ressources pour accroître l'impact

La FCM s'efforce de faire en sorte que les produits du Fonds sont bien positionnés et concurrentiels; de se tenir au fait des autres sources de financement offertes aux municipalités; de piloter la promotion mutuelle avec d'autres bailleurs de fonds; et d'explorer des possibilités de cofinancement et de partenariat.

Le FMV s'emploie à créer des partenariats avec des organismes clés pour faciliter le ciblage, le marketing et la prestation de ses produits. Ces partenaires sont des associations et des organismes du secteur privé et du secteur public dotés d'une expertise de pointe dans les priorités cibles

du FMV. Les liens solides entretenus avec ces partenaires permettent au FMV d'élargir ses possibilités de renforcement des capacités et de développement de connaissances.

Les partenaires actuels sont nombreux et englobent, entre autres, le Centre ontarien de l'avancement des techniques écologiques, l'Association québécoise de la maîtrise de l'énergie (AQME), l'Association canadienne de développement économique, le Centre d'écologie urbaine de Montréal, le Canadian Brownfield Network, le Conseil du bâtiment durable du Canada, l'Association canadienne du transport urbain et l'Association canadienne des réseaux thermiques. Tout au long de 2011, le FMV poursuivra le développement et l'amélioration de ses partenariats et ses efforts de collaboration.

Cette année, la FCM a cerné une nouvelle occasion de tirer le maximum du FMV et d'élaborer de nouveaux programmes nationaux complémentaires. Plusieurs de ces initiatives résultent de l'attention accrue portée aux changements climatiques, au développement durable et à l'économie verte; et tablent sur les résultats environnementaux obtenus grâce au FMV. D'autres, comme les nouveaux programmes visant à accroître la participation des femmes sur la scène politique municipale et à favoriser les partenariats entre les Premières Nations et les municipalités voisines, poursuivent des buts sociaux et économiques.

La FCM est aussi présente à des événements importants tels que des congrès et des ateliers nationaux et régionaux axés sur les secteurs de financement du FMV afin de partager son expertise en développement durable.

Renforcer les capacités

La FCM a conçu un plan d'activités de renforcement des capacités pour le FMV établissant les services et produits d'éducation et de formation auxquels le FMV accordera la priorité au cours des cinq prochaines années.

Les activités mises de l'avant cette année ont été conçues pour mieux faire le lien entre le renforcement des capacités, les objectifs du FMV et les besoins municipaux. L'une d'entre elles consiste, par exemple, à renforcer les capacités de réaménagement des sites contaminés dans l'ensemble du pays.

La FCM, en partenariat avec le gouvernement de la Colombie-Britannique, le Centre ontarien de l'avancement des techniques écologiques et l'Institut canadien des produits pétroliers, a mis sur pied une série d'ateliers s'adressant aux gouvernements locaux de la Colombie-Britannique et visant à renforcer leurs capacités en réaménagement de sites contaminés (*Building B.C. Local Government Capacity for Brownfield Redevelopment*). Ces quatre ateliers d'un jour, réunissant des experts en technologies de décontamination, législation, financement et renforcement des capacités, ont permis de lancer un nouvel outil provincial, la [Feuille de route des sites contaminés](#), et de renforcer les liens entre les partenaires du programme et les municipalités de cette province. Cette série a valu à la FCM et à ses partenaires un prix Brownie en 2010.

La FCM a signé récemment une entente avec le Centre ontarien de l'avancement des techniques écologiques afin de soutenir la tenue d'une seconde [série d'ateliers sur les sites contaminés](#) qui se déroulera dans des endroits choisis de différentes régions du pays en 2011.

La mine de savoir tirée des initiatives financées par le FMV et des services d'éducation, de formation et de renforcement des capacités de celui-ci s'est encore enrichie cette année. Seulement cette année, la FCM a produit quelque 150 études de cas ainsi que neuf autres produits de connaissances qui ont été diffusés parmi les intervenants municipaux et mis à profit dans les programmes d'éducation et de formation du FMV.

Les nouveaux produits de connaissances destinés à renforcer la durabilité municipale dans les secteurs financés par le FMV englobent les feuilles de route visant les sites contaminés et l'ajout de plus de 60 nouveaux titres au répertoire des [Règlements municipaux sur le développement durable](#) lancé plus tôt cette année. Ce répertoire met en relief les règlements, politiques et procédures favorisant le développement durable mis en œuvre par de petites et de grandes municipalités du Canada.

La FCM a reçu plus de 70 mises en candidature pour les [Prix des collectivités durables 2011 de la FCM](#) et, parmi les 12 projets primés, sept avaient été financés par le FMV. Cette année, plusieurs des projets gagnants appartenaient aux catégories de l'énergie, de la planification et des matières résiduelles, et une nouvelle catégorie de prix, l'aménagement intégré des quartiers, s'est ajoutée.

La [Conférence de la FCM sur les collectivités durables](#) de 2011 s'est tenue dans la Ville de Victoria et le District régional de la capitale, contrairement aux conférences antérieures, qui avaient toutes eu lieu à Ottawa. Articulée autour du thème *Changer pour le développement durable - Gouvernance, partenariats et financement novateurs*, elle a offert un riche contenu et

de très bonnes occasions de réseautage pour les dirigeants municipaux intéressés au développement durable. Les faits marquants et les présentations de l'édition 2011 sont accessibles en ligne.

La [Mission FCM sur les collectivités durables 2011](#) mènera une délégation de décideurs municipaux sur les routes du Québec en août 2011 afin de leur faire voir de près d'importants projets de développement de collectivité durable dans cette province. Toutes les municipalités canadiennes sont conviées à ce voyage d'études bilingue.

La [série de webinaires du FMV](#) continue d'atteindre un vaste auditoire municipal et de mériter les éloges de participants de tous les coins du pays. Ce n'est pas étonnant puisque les webinaires attirent presque toujours le maximum de participants. Ainsi, parmi ceux qui ont participé aux webinaires de l'automne 2010 et répondu au questionnaire d'évaluation, 90 % ont dit avoir enrichi leurs connaissances dans la matière étudiée; 88 % mettraient en pratique ce qu'ils ont appris dans leur travail; et 94 % recommanderaient à d'autres de participer aux webinaires du FMV. Environ le quart des webinaires organisés cette année ont été offerts en français et ciblaient des participants du Québec.

Cette année, le programme des Partenaires dans la protection du climat (PPC) a aussi été en pleine activité. En date de décembre 2010, 11 nouvelles municipalités avaient adhéré, portant le total des membres du PPC à 211, et les membres avaient accompli 53 étapes relatives aux activités municipales et 50 relatives aux activités collectives. Le programme des PPC en était à la première année de son plan stratégique quinquennal visant à tirer parti de la lancée municipale au chapitre des changements climatiques.

La FCM et l'ICLEI – Gouvernements locaux pour le développement durable ont assemblé des données pour le troisième projet de rapport sur les mesures nationales. Les données recueillies, portant sur plus de 182 initiatives faisant état de réductions de gaz à effet de serre (GES) de 350 000 tonnes, sont stockées dans une base de données tenues à jour par l'ICLEI. Les réductions d'émissions atteintes par les membres des PPC sont mises en valeur dans la série [Les initiatives du mois de réduction des gaz à effet de serre](#) accessible sur la page web du programme des PPC. En 2011, quatre webinaires des PPC consacrés aux changements climatiques ont eu lieu, et cinq séminaires et ateliers sur les PPC ont été organisés dans le cadre de la Conférence sur les collectivités durables.

La FCM a lancé le projet pilote Enviro-flottes avec l'aide d'Environnement Canada, afin d'aider les gestionnaires de parcs de véhicules municipaux à réduire les émissions des véhicules lourds. Deux webinaires et quatre [ateliers](#) d'une journée ont été offerts, réunissant plus de 200 participants de municipalités de toutes tailles et de toutes les régions du Canada. De plus, un [Guide de ressources utiles](#) accessible en ligne ainsi qu'un *Guide de pratiques exemplaires* ont été lancés afin d'informer et de motiver les gestionnaires de parcs de véhicules municipaux. Grâce à des enquêtes et à d'autres mécanismes de rétroaction, la FCM a assemblé d'importants renseignements sur les aspects auxquels il faudrait consacrer davantage de ressources et d'outils afin de réduire les émissions des véhicules municipaux. La FCM espère continuer de répondre à ces besoins en prolongeant le projet Enviro-flottes au-delà de mars 2011.

Marketing et communications

Une nouvelle approche de marketing et de communications centrée sur les clients a été adoptée cette année, nécessitant le réalignement interne des groupes de travail du FMV et un nouvel accent sur des efforts de marketing stratégiques et ciblés. Le personnel de la FCM a fait la promotion des produits et des services du FMV au moyen de diverses communications en personne, imprimées, électroniques et publicitaires et par le biais des médias.

Comptant plus de 4 000 abonnés, le bulletin trimestriel du FMV et les bulletins par courriel réguliers continuent d'offrir des mises à jour, des actualités et des publications d'intérêt pour les municipalités de tout le Canada.

Afin d'accroître le nombre de demandes de financement relatives aux projets visant des sites contaminés, des conseillers régionaux et d'autres membres du personnel de la FCM ont présenté une série d'exposés de promotion et tenu des rencontres avec des gouvernements municipaux intéressés et leurs partenaires. À cet égard, d'autres activités devraient continuer de produire de bons résultats, notamment la mise sur pied d'un atelier de formation offert en français et la promotion régulière des fonds offerts pour les sites contaminés par l'entremise des bulletins et d'autres moyens de communication.

La FCM poursuit ses efforts pour renforcer l'image de marque du FMV au Québec et accroître le nombre de demandes de la part de municipalités québécoises et de leurs partenaires.

Activités prévues en 2011-2012

Résultat clé 1 – Rationaliser les opérations

Objectif : Établir le processus, de la demande de financement par le client, au contrat et au décaissement, pour qu'il soit défini par un indicateur, un temps d'exécution standard et des rapports de rendement, et pour qu'il facilite l'accès et la participation des municipalités rurales et urbaines ainsi que de toutes les régions.

Activités

Mettre en œuvre les dernières recommandations formulées lors des vérifications de KPMG de 2009 visant à accroître l'efficacité et l'efficience des processus du FMV.

Établir un système intégré de gestion des relations avec les clients.

Revoir et améliorer constamment de façon opportune les mécanismes visant à simplifier les contrats de prêt et de subvention.

Résultat clé 2 – Déterminer et comprendre les besoins des publics cibles du FMV

Objectif : Élaborer des activités et développer des produits bien ciblés sur les besoins des clients.

Activités

Analyser, au besoin, les principales tendances et initiatives associées au FMV.

Effectuer des recherches pour se tenir au fait de l'évolution dans les secteurs du FMV.

Concevoir, évaluer, examiner et améliorer constamment les occasions de financement ciblées sur les projets d'immobilisations afin de permettre aux gouvernements municipaux et à leurs partenaires d'élaborer et de mettre en œuvre des projets de développement durable dans différentes régions et différents types de collectivités au Canada.

Résultats clé 3 – Mesurer les résultats

Objectif : Mesurer et étayer les réussites qualitatives, quantitatives, à court et à long terme du FMV.

Activités
Mesurer et faire état : <ul style="list-style-type: none">• d'indicateurs environnementaux appropriés pour les projets,<ul style="list-style-type: none">◦ qui tiennent compte du rendement de l'investissement;◦ qui fournissent tant des données de base que des données réelles à l'achèvement;• de mesures sociales et économiques appropriées pour les projets.
Mettre sur pied un système d'amélioration continue de la gestion du rendement pour le FMV en s'appuyant sur l'approche du tableau de bord de performance.
Soumettre régulièrement au Conseil du FMV un rapport comportant des indicateurs clés de performance sur des résultats mesurables.

Résultat clé 4 – Optimiser les ressources pour accroître l'impact

Objectif : Collaborer avec des intervenants (p. ex. d'autres bailleurs de fonds, des ONG, des gouvernements, des fournisseurs de services, etc.) afin d'en tirer des avantages mutuels et d'accroître l'impact produit et vérifiable dans les projets, les plans et les études approuvés à des fins de financement par la FCM.

Activités
Élaborer, mettre en œuvre et évaluer une stratégie de partenariat et de cofinancement ainsi que des stratégies visant à centrer les efforts sur l'accroissement des demandes provenant de certaines régions et dans certains secteurs.
Explorer et évaluer des instruments financiers novateurs et complémentaires dans l'optique de hausser la capacité de financement du FMV.
Promouvoir les projets de développement intégrés visant à reproduire des projets financés par le FMV.

Résultat clé 5 – Renforcer les capacités

Objectif : Offrir des activités de connaissances, de formation et de réseautage afin de tirer parti du FMV pour accélérer la réalisation, la communication et la reproduction d’initiatives de développement durable dans les municipalités canadiennes.

Activités
Adopter des mécanismes afin d’assurer la diffusion rapide du savoir et des enseignements tirés des projets novateurs financés par le FMV.
Contribuer à la conception et à la mise sur pied d’un site web de la FCM doté de fonctions intégrées de médias sociaux permettant aux clients de rechercher et de récupérer plus facilement des produits de connaissances; définir et développer de nouvelles ressources et de nouveaux outils pour soutenir un fort réservoir de ressources en ligne.
Lancer un système électronique de gestion des connaissances permettant de stocker, de classer et d’assurer le suivi des produits de connaissances.
En s’appuyant sur les connaissances et les enseignements tirés par le FMV, organiser et offrir des activités importantes telles que la Mission de la FCM sur les collectivités durables, les Prix des collectivités durables de la FCM, la Conférence de la FCM sur les collectivités durables et des ateliers (y compris des webinaires).
Tirer parti du programme des PPC pour diffuser des connaissances et des services d’éducation et de formation aux publics cibles du FMV (afin de susciter des demandes de financement).

Résultat clé 6 – Cibler les efforts de marketing

Objectif : Concevoir et mettre en œuvre des activités de communication et de vente fortement ciblées sur les marchés prioritaires et les besoins directs de ceux-ci.

Activités
Concevoir et mettre sur pied un programme de points de contact clés avec les demandeurs de fonds afin d’améliorer le processus de conversion dans son ensemble, du client éventuel à la demande de financement, jusqu’au contrat et au décaissement.
Concevoir des messages externes empreints de créativité, touchant directement les besoins spécifiques définis pour chacun des publics cibles.

Résultat clé 7 – Intégrer les communications

Objectif : S’assurer que les messages prioritaires ciblés et de base sont infusés, soutenus et intégrés dans tous les points de contact du FMV, tant à l’interne qu’à l’externe.

Activités
Élaborer et tenir à jour une stratégie intégrée de marketing et de communications alignée sur la stratégie de communication générale de la FCM.
Étudier et recommander un système ou un processus de gestion des bases de données afin de faciliter l’amélioration des messages destinés aux groupes ciblés et aux marchés prioritaires.
Explorer les possibilités d’accès à des bases de données sur les marchés cibles, qui soient à la fois efficaces et à moindre coût.
Mettre en valeur de façon opportune les projets importants financés par le FMV afin de sensibiliser davantage les clients éventuels et d’améliorer la reproduction possible de ces projets.

Résultat clé 8 – Financer les sites contaminés

Objectif : Continuer de déployer le maximum d’efforts afin d’atteindre un financement de 150 millions de dollars d’ici 2012.

Activités
Concevoir une campagne de sensibilisation créative véhiculant une proposition de grande valeur pour le développement durable et le développement économique des collectivités.
Établir des partenariats avec des intervenants clés de secteurs pertinents.
Poursuivre le développement du groupe de pratique en sites contaminés en tant que groupe de réflexion stratégique.
Accroître l’engagement, la sensibilisation et la capacité du FMV en matière de structures d’ententes financières entre partenaires de plusieurs niveaux afin de favoriser le développement du marché des sites contaminés.

Gestion du capital et des risques

Une saine gestion du capital et des risques est essentielle pour assurer la viabilité à long terme du Fonds. En adoptant des stratégies d'atténuation du risque pour les prêts et en connaissant les risques connexes, le Fonds s'efforce également d'optimiser efficacement l'affectation des ressources et du capital. Le Fonds emploie de saines approches de gestion de la trésorerie et des investissements afin de préserver son capital conformément à l'Entente de financement et de générer le revenu en intérêts nécessaire pour financer les charges d'exploitation et les subventions.

Au 30 septembre 2010, le FMV gérait environ 602 millions de dollars et avait un solde d'ouverture restreint externe d'environ 560 millions de dollars.

Gestion du flux de trésorerie

Le modèle de prévision des flux de trésorerie sur dix ans utilisé par la FCM permet d'équilibrer les investissements et les revenus en intérêts sur les prêts, les engagements de prêts et de subventions, ainsi que les décaissements et les charges d'exploitation, tout en garantissant la viabilité à long terme du Fonds. La politique adoptée sur le rendement minimum des prêts prévoit un rendement minimum sur les activités de prêt du Fonds tout en assurant la protection du capital.

Profil de risque du portefeuille de prêts du FMV

La FCM applique de saines politiques et procédures pour la gestion du risque du crédit et l'établissement du taux d'intérêt des prêts, afin de compléter les activités

d'établissement du risque, d'évaluation et de surveillance des prêts.

Conformément au paragraphe 11.04 (h) de l'Entente de financement, la FCM a établi un profil de risque du portefeuille de prêts lui permettant de gérer avec prudence les risques associés aux fonds alloués par le FMV. Six niveaux de risque permettent d'établir le profil de risque de l'ensemble du portefeuille de prêts (prêts consentis et réalisés) :

- faible risque (niveau de risque A);
- risque faible à moyen (niveau de risque B);
- risque moyen (niveau de risque C);
- risque moyen à élevé (niveau de risque D);
- risque élevé (niveau de risque E);
- risque inacceptable (niveau de risque F).

Pour gérer le risque de l'ensemble du portefeuille de prêts, la FCM établit chaque année des niveaux de risque cibles, qui font ensuite l'objet d'une surveillance trimestrielle. Le Fonds établit des limites de concentration pour chaque niveau de risque et chaque emprunteur. Ces limites de concentration tiennent compte à la fois des impératifs de viabilité du Fonds et des conditions réelles du marché visé, particulièrement dans le contexte de la reprise prévue dans le secteur des sites contaminés. Comme une part importante des activités de prêt dans ce secteur est initiée par des partenaires municipaux du secteur privé dont le niveau de risque est généralement plus élevé, il est à prévoir que la croissance du portefeuille entraînera une

augmentation du risque moyen à élevé et du risque élevé dans le profil de risque du portefeuille.

Tableau 1 : Profil de risque de l'ensemble du portefeuille de prêts
(au 30 septembre 2010)

Portefeuille de prêts consentis et déboursés	Pourcentage de l'ensemble du portefeuille	Objectifs de 2010-2011	Objectifs de 2011-2012
Faible risque (A)	43,74 %	Au moins 30 %	Au moins 30 %
Risque faible à moyen (B)	20,01 %	Au moins 20 %	Au moins 20 %
Risque moyen (C)	33,68 %	20 à 45 %	Jusqu'à 35 %
Risque moyen à élevé (D)	2,27 %	Jusqu'à 5 %	Jusqu'à 7,5 %
Risque élevé (E)	0,30 %	Jusqu'à 2 %	Jusqu'à 7,5 %
Risque inacceptable (F)	0,00 %	0 %	0 %
Total	100 %	100 %	100 %

Le 30 septembre 2010, l'ensemble du portefeuille de prêts était conforme aux objectifs de risque de 2010-2011. Les objectifs de 2011-2012 visent à maintenir la composition de risque nominale en permettant une légère augmentation du niveau de risque afin de tenir compte des demandes relatives à des projets de sites contaminés soumises par des partenaires municipaux du secteur privé, qui présentent généralement un niveau de risque plus élevé

que les municipalités et les sociétés municipales.

Le profil de risque du portefeuille de prêts déboursés présente la distribution du risque associé aux prêts qui ont été réalisés et qui sont en cours de remboursement. Au 30 septembre 2010, 47 prêts totalisant 125,9 millions de dollars avaient été entièrement déboursés.

Tableau 2 : Profil de risque du portefeuille de prêts déboursés
(au 30 septembre 2010)

Niveau de risque	Nombre de contrats	Montant de l'encours des prêts (en millions de dollars)	Pourcentage de prêts dans le niveau de risque par rapport au pourcentage total de prêts déboursés
A	19	55,1	43,76 %
B	9	17,4	13,82 %
C	18	52,5	41,70 %
D	0	0,0	0,00 %
E	1	0,9	0,71 %
F	0	0,0	0,00 %
Total	47	125,9	100 %

La majorité des prêts en cours ont été consentis à des municipalités ou des organismes appartenant à des municipalités. Un niveau de risque a également été attribué aux prêts consentis (non déboursés).

La plupart des prêts consentis sont destinés à des municipalités et leur profil de risque ne diffère pas beaucoup de celui du portefeuille de prêts déboursés.

Gestion des investissements

La FCM a engagé un conseiller en placements qui participe à l'évaluation et à la gestion du portefeuille du Fonds et informe le Comité d'investissement sur le rendement du gestionnaire des investissements.

Ce poste vient compléter le cadre de gouvernance du Comité d'investissement et est conforme aux exigences de l'Entente de financement. Le nouveau conseiller en placements a proposé plusieurs améliorations à la gestion du flux de trésorerie du Fonds afin d'accroître le rendement du portefeuille.

Objectif de financement pour 2011-2012

Les objectifs de financement pour 2011-2012 sont présentés ci-après.

Subventions pour plans de développement durable de collectivités, études de faisabilité et essais sur le terrain

En vertu de l'Entente de financement, « la FCM s'engagera du mieux qu'elle peut à octroyer [...] des subventions de l'ordre de 8 à 12 millions de dollars par an, entre le 1^{er} avril 2005 et le 31 mars 2009. »

L'Entente prévoit qu'au 31 mars 2009 tous les fonds du FHMV^[2] destinés à des subventions doivent être décaissés. La FCM

² Selon l'entente de financement de 2005, le Fonds municipal vert^{MC} a remplacé le Fonds d'habilitation municipal vert (FHMV), doté de 50 millions de dollars, qui subventionnait des plans de développement durable de collectivités, des études de faisabilité et des essais sur le terrain, ainsi que le Fonds d'investissement municipal vert (FIMV), qui accordait des prêts et des subventions à des projets d'immobilisations.

prévoit que l'ensemble des fonds du FHMV, d'un montant de 50 millions de dollars, sera décaissé avant la fin de 2011-2012.

Après le 31 mars 2009, la FCM doit viser à affecter entre 6 et 8 millions de dollars sous forme de subventions pour des plans de développement durable de collectivités, des études de faisabilité et des essais sur le terrain. Conformément à cette exigence, la FCM donnera accès à un montant minimal de 6 millions de dollars pour des études de faisabilité, des essais sur le terrain et des plans de développement durable de collectivités en 2011-2012.

Prêts et subventions pour des projets d'immobilisations

La FCM offre des subventions combinées à des prêts à faible taux d'intérêt aux projets d'immobilisations. Les subventions sont uniquement offertes conjointement à un prêt. En vertu de l'Entente de financement, la FCM doit s'engager à affecter à ces initiatives de 50 à 70 millions de dollars par an sous forme de prêts. Jusqu'au 31 mars 2009, la FCM peut allouer de 7 à 10 millions de dollars par an sous forme de subventions aux projets d'immobilisations et de 5 à 6 millions de dollars par an par la suite. La FCM doit également viser à affecter 150 millions de dollars sous forme de prêts du FMV aux projets visant des sites contaminés d'ici le 31 mars 2012.

Conformément à ces exigences, au moins 150 millions de dollars seront offerts sous forme de prêts à faible taux d'intérêt pour des projets d'immobilisations en 2011-2012. De cette somme, au moins 85 millions de dollars seront destinés à des projets visant des sites contaminés.

Un total d'au moins 5 millions de dollars sera offert sous forme de subventions pour

des projets d'immobilisations. Ce montant a été alloué conformément aux niveaux de financement ciblés pour les prêts. En vertu des dispositions de l'Entente de financement, les projets visant les sites contaminés ne sont pas admissibles à des subventions.

Perspectives de marché

L'exercice financier de 2011-2012 sera probablement marqué par diverses réalités et de nouvelles tendances de marché. Des stratégies sont élaborées afin de permettre la gestion des enjeux à venir et l'adaptation des produits et services aux nouvelles réalités.

- La fin des programmes de stimulation économique et l'augmentation prévisible des demandes de financement au FMV.
- La prise de conscience par le marché du fait que les entreprises privées et les organismes de développement sans but lucratif deviennent des gestionnaires de projets majeurs dans le domaine des sites contaminés et des solutions énergétiques intégrées pour les collectivités.
- Les entreprises privées et les organismes de développement sans but lucratif présentent un niveau de risque plus élevé, mais offrent une possibilité de rendement supérieur.
- Le marché des sites contaminés est en émergence et offre des occasions d'en augmenter le financement.
- Afin de faire reculer les limites potentielles de financement et permettre une pénétration continue de ce marché, il est prioritaire de rechercher des mécanismes de financement et des programmes de remplacement.

Annexe A

Indicateurs de conformité pour 2011–2012

Le tableau qui suit présente les exigences de l'Entente de financement et les indicateurs de conformité connexes. En 2011-2012, la FCM rendra compte trimestriellement au Conseil du FMV de ses progrès par rapport à ces indicateurs.

Article de l'Entente de financement	Exigence de l'Entente de financement	Indicateur	Cible 2011-2012
6.04 (f)	Le Conseil mettra en place une direction chargée de le superviser et de le conseiller en vue d'atteindre un juste équilibre dans la répartition du nombre de prêts et de subventions accordés aux collectivités urbaines ou rurales au Canada.	Subventions et prêts accordés aux collectivités urbaines	128 800 000 \$
		Subventions et prêts accordés aux collectivités rurales	32 200 000 \$
6.04 (g)	Le Conseil mettra en place une direction chargée de le superviser et de le conseiller en vue d'atteindre un juste équilibre dans la répartition régionale du nombre de prêts et de subventions accordés au Canada.	Subventions et prêts accordés au Nouveau-Brunswick, à Terre-Neuve-et-Labrador, à la Nouvelle-Écosse et à l'Île-du-Prince-Édouard	8 690 000 \$ *
		Subventions et prêts accordés au Québec	56 810 000 \$ *
		Subventions et prêts accordés à l'Ontario	46 490 000 \$ *

Article de l'Entente de financement	Exigence de l'Entente de financement	Indicateur	Cible 2011-2012
		<p>Subventions et prêts accordés à l'Alberta, au Manitoba, aux Territoires du Nord-Ouest, au Nunavut et à la Saskatchewan</p> <p>Subventions et prêts accordés à la Colombie-Britannique et au Yukon</p>	<p>33 190 000 \$ *</p> <p>15 820 000 \$ *</p>
10.01 (a)	La FCM s'engagera du mieux qu'elle peut à octroyer des prêts de 50 à 70 millions de dollars par an pour des projets d'immobilisations.	Montant des prêts du FMV accordés pour des projets d'immobilisations	150 000 000 \$
10.01 (a)	La FCM s'efforcera de placer, sous forme de prêts à des projets d'immobilisations, de 80 à 90 % de l'actif du Fonds, d'ici le 31 mars 2016 et subséquemment.	Pourcentage de l'actif du Fonds consenti sous forme de prêts à des projets d'immobilisations	Environ 55 %
10.01 (b)	La FCM s'engagera du mieux qu'elle peut à octroyer des subventions de l'ordre de 8 à 12 millions de dollars par an, entre le 1 ^{er} avril 2005 et le 31 mars 2009, tous les fonds restants du FHME à cette date ayant été distribués (50 millions de dollars), et ensuite de l'ordre de 6 à 8 millions de dollars par an, pour des études de faisabilité, des plans pour les collectivités durables, des évaluations et des essais sur le terrain.	<p>Montant des subventions du FMV accordées pour des études de faisabilité, des essais sur le terrain et des plans de développement durable de collectivités</p> <p>Montant cumulatif net de subventions affectées à des études de faisabilité, des essais sur le terrain et des plans de développement durable de collectivités</p>	<p>6 000 000 \$</p> <p>66 000 000 \$</p>

Article de l'Entente de financement	Exigence de l'Entente de financement	Indicateur	Cible 2011-2012
10.01 (b)		Montant cumulatif net de subventions affectées à des études de faisabilité, des essais sur le terrain et des plans de développement durable de collectivités	51 000 000 \$
10.01 (c)	La FCM s'engagera du mieux qu'elle peut à octroyer des subventions de l'ordre de 7 à 10 millions de dollars par an, entre le 1 ^{er} avril 2005 et le 31 mars 2009, et ensuite de l'ordre de 5 à 6 millions de dollars par an pour la réalisation de projets d'immobilisations.	Montant des subventions du FMV approuvées pour des projets d'immobilisations	5 000 000 \$
10.01 (d)	La FCM s'engagera du mieux qu'elle peut à octroyer ou à garantir des prêts destinés à la restauration et à la mise en valeur de friches industrielles, dont le total devrait se chiffrer à au moins 150 millions de dollars d'ici le 31 mars 2012.	Montant net de prêts ou de garanties de prêt engagés dans des projets d'immobilisations visant la réhabilitation de sites contaminés Montant cumulatif net de prêts ou de garanties de prêt engagés dans des projets d'immobilisations visant la remise en état de sites contaminés	85 000 000 \$ 115 000 000 \$
10.02	La FCM devra veiller à conserver en tout temps l'actif du Fonds, à l'exclusion de la réserve pour garanties et de la réserve pour prêts non productifs, à au moins 500 millions de dollars.	Montant de l'actif du Fonds	594 200 000 \$

Article de l'Entente de financement	Exigence de l'Entente de financement	Indicateur	Cible 2011-2012
10.03 (c)	La FCM emploiera tous ses efforts à faire en sorte qu'en tout temps, au moins quinze pour cent (15 %) des prêts non remboursés soient des prêts consentis à des emprunteurs autres que des administrations municipales.	Pourcentage des prêts non remboursés consentis à des emprunteurs autres que des administrations municipales	15 %
10.03 (c)	Elle tâchera d'obtenir un rendement sur ces prêts supérieur d'au moins un et cinquante centièmes pour cent (1,5 %) par an, en moyenne, au-dessus du taux des obligations du gouvernement du Canada à échéance équivalente pour des prêts consentis à des emprunteurs autres que des administrations municipales.	Taux d'intérêt moyen sur les prêts non remboursés consentis à des emprunteurs autres que des administrations municipales	4,2 %
11.02	La FCM devra maintenir des comptes séparés pour le Fonds et elle accepte de se procurer et de faire effectuer annuellement une vérification indépendante des activités financières du Fonds, par une tierce partie, y compris des investissements de fonds non attribués, et des prêts, des subventions et des garanties de prêt à des bénéficiaires admissibles pour des projets admissibles selon un cadre et un délai d'exécution approuvés par le Conseil permettant d'évaluer l'ensemble de sa performance relativement au but décrit à l'article II. La FCM acheminera les états financiers annuels vérifiés, accompagnés d'une déclaration de ses buts et de ses objectifs pour l'exercice suivant, au Canada, dans les cinq mois qui suivent la fin de l'exercice financier de la FCM.	Vérification par un tiers des activités financières du Fonds menée en 2010-2011, y compris des placements de fonds non attribués de l'actif du Fonds ainsi que des prêts, des subventions et des garanties de prêt accordés à des bénéficiaires admissibles pour des projets admissibles	Rapport au 31 mars 2011

Article de l'Entente de financement	Exigence de l'Entente de financement	Indicateur	Cible 2011-2012
11.03	La FCM rendra public un rapport annuel des activités et du rendement du Fonds dans les cinq mois suivant la fin de l'exercice financier de la FCM et le transmettra au Ministre pour qu'il le dépose au Parlement. Le rapport sera élaboré en fonction d'un cadre de gestion axé sur les résultats créé par la FCM, d'après la recommandation du Conseil du FMV et l'approbation du Conseil d'administration de la FCM.	Publication du Rapport annuel du FMV 2010-2011 et diffusion aux ministres de l'Environnement et des Ressources naturelles, en vue du dépôt au Parlement, et à d'autres intervenants	31 août 2011
11.04	La FCM fournira chaque année des énoncés annuels de ses plans et objectifs à chacun des ministres au moins deux mois avant le commencement de l'exercice financier.	Publication de l'EAPO de 2012-2013 et diffusion aux ministres de l'Environnement et des Ressources naturelles, en vue du dépôt au Parlement, et à d'autres intervenants	31 janvier 2012

* Ces prévisions sont fournies sous réserve de l'effet que pourraient avoir sur l'équilibre régional les demandes excédentaires reçues pendant une certaine période.

Annexe B – Budget du FMV pour 2011-2012

Le tableau suivant présente le budget du FMV pour la période de 12 mois prenant fin le 31 mars 2012.

Dépenses	Budget 2011–2012 (\$)
Gestion	
Coûts relatifs au personnel	945 738
Services professionnels	346 200
Voyages, réunions et réceptions	122 100
Autres dépenses de fonctionnement	2 867 082
Total – Gestion	4 281 120
Total – Conformité	144 475
Total – Conseil	304 215
Total – Comité de révision technique	323 788
Total – Services de financement	1 251 136
Services à la clientèle	
Communications	925 202
Marketing	590 053
Développement et recherche de produits	400 187
Activités des services à la clientèle	204 005
Total – Services à la clientèle	2 119 447
Services de partage des connaissances	
Renforcement des capacités	585 747
Services de partage des connaissances	852 124
Total – Services de partage des connaissances	1 437 871
Total des dépenses	9 862 052
Budget maximum attribué	10 500 000

Annexe C – Articles 11.05 et 11.07 de l'Entente de financement

Extraits de l'Entente de financement conclue en mars 2005 entre la Fédération canadienne des municipalités et le gouvernement du Canada :

ARTICLE XI CONVENTIONS DE LA FCM

11.05 Examen initial et examens quinquennaux subséquents. La FCM accepte la tenue d'examens indépendants, de les rendre publics et de les acheminer à chaque ministre en vue de leur dépôt au Parlement. Ces examens seront fondés sur des normes d'évaluation reconnues et respecteront le calendrier suivant : un examen initial dans les six premiers mois à compter du 31 mars 2009 et des examens subséquents aux cinq ans à compter de la date de l'examen initial. Ces examens porteront sur ce qui suit :

- (a) le respect des dispositions de la présente Entente;
- (b) le rendement et l'efficacité du Fonds, conformément à l'article II;
- (c) le rendement et l'efficacité des processus d'établissement des priorités du Fonds et de sélection des projets admissibles;
- (d) l'activité générale de la Direction et du Comité d'examen par les pairs;
- (e) l'exactitude des avantages environnementaux, économiques et sociaux déclarés et des économies déclarées de coûts;
- (f) l'efficacité de la consultation des parties prenantes au regard des activités du Fonds;
- (g) les leçons apprises et les possibilités de reproduire les projets admissibles.

Le Canada pourra le déposer devant chaque Chambre du Parlement dans les quinze (15) premiers jours de séance de celle-ci suivant la date à laquelle chacun des ministres aura pris possession de la copie du rapport.

11.07 Demande par la FCM de procéder à une vérification de la performance. La FCM accepte de faire effectuer une vérification indépendante de la performance (optimisation des ressources) pour s'assurer de l'économie, du rendement et de l'efficacité de l'utilisation des fonds. La vérification se fera dans les mêmes délais que ceux stipulés au paragraphe 11.05. Le rapport doit être rendu public et copie sera acheminée au Canada. Le Canada pourra le déposer devant chaque Chambre du Parlement dans les quinze (15) premiers jours de séance de celle-ci suivant la date à laquelle chacun des ministres a pris possession de la copie du rapport.

Annexe D - Modèle logique du FMV

Figure 2 : Modèle logique du FMV

