

# Fédération canadienne des municipalités

Vérification de gestion du  
Fonds municipal vert

**Rapport final**

Janvier 2025



Travailler ensemble  
pour un monde meilleur



# Table des matières

---



<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>2</b>
<i>Introduction .....</i>	<i>2</i>
<i>Objectifs.....</i>	<i>2</i>
<i>Méthodologie.....</i>	<i>2</i>
<i>Principales constatations et recommandations.....</i>	<i>4</i>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>14</b>
<b>OBJECTIFS ET CRITÈRES DE LA VÉRIFICATION.....</b>	<b>17</b>
<b>METHODE .....</b>	<b>20</b>
<b>CONSTATATIONS DECOULANT DE LA VERIFICATION .....</b>	<b>24</b>
<i>Objectif n° 1 : Le FMV est adéquatement structuré pour atteindre ses objectifs. ....</i>	<i>24</i>
<i>Objectif n° 2 : Les processus de demande, de passation des contrats, de déboursement et de surveillance permettent d'assurer de manière efficace et efficiente que les projets financés sont conformes aux objectifs du FMV.....</i>	<i>31</i>
<i>Objectif n° 3 : Des mécanismes sont en place pour assurer un financement et un soutien continu permettant de poursuivre les activités du FMV.....</i>	<i>37</i>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>43</b>



Ernst & Young  
s.r.l./S.E.N.C.R.L.  
99 Bank Street, bureau  
1200  
Ottawa (Ontario)  
K1P 6B9  
Canada

Téléphone : +1 613 232 1511  
Télécopieur: +1 613 232 7579  
ey.com

Carole Saab  
Directrice générale  
Fédération canadienne des municipalités  
24, rue Clarence  
Ottawa (Ontario) K1N 5P3

Le 21 janvier 2025

## Rapport sur la vérification de gestion du Fonds municipal vert

Madame,

Nous avons terminé la mission mentionnée en objet et sommes heureux de vous présenter notre rapport. Nous espérons que celui-ci saura répondre à vos exigences et à vos besoins.

Nous avons fait un compte rendu de nos constatations et de nos recommandations à la direction et présenté les résultats de notre rapport au Conseil du Fonds municipal vert le 28 novembre 2024.

Le présent rapport est exclusivement destiné, à des fins d'information et d'utilisation, à la Fédération canadienne des municipalités, aux parties à l'entente de financement du Fonds municipal vert, à la direction, ainsi qu'aux ministres et aux membres du Parlement. Ce rapport est de nature consultative et ne constitue pas un audit en vertu de la définition de CPA Canada ou de tout autre organisme comptable professionnel. Nous savons que ce rapport sera affiché sur le site Web de la Fédération canadienne des municipalités et nous mettons en garde les lecteurs, autres que ceux qui sont susmentionnés, qu'il risque de ne pas convenir à leurs besoins et qu'il doit être utilisé avec discernement.

Nous aimerions vous remercier, vous et votre équipe, pour votre collaboration, votre aide et votre courtoisie à l'égard de l'équipe d'EY tout au long du projet.

Si vous avez des questions ou si vous souhaitez discuter avec nous, n'hésitez pas à communiquer avec le soussigné.

Nous vous prions d'agréer, Madame, l'expression de nos sentiments distingués.

Bill Kessels, CPA, CA, CIA  
Associé  
+1 604-648-3830  
bill.kessels@ca.ey.com



# Sommaire

# Sommaire

## Introduction

Les services d'EY ont été retenus par la Fédération canadienne des municipalités (la « FCM ») pour effectuer l'examen et la vérification de gestion quinquennaux du Fonds municipal vert (le « FMV »), obligatoires aux termes de l'entente de financement (l'« Entente de financement » avec le gouvernement fédéral. L'examen et la vérification de gestion ont été menés parallèlement par EY et portent sur la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2024. La FCM a soutenu leur planification, leur réalisation et l'établissement des rapports connexes.

## Objectifs


La vérification de gestion a été élaborée afin d'examiner les principaux secteurs de rendement se rapportant à l'économie, à l'efficacité et à l'efficacité du FMV. Les objectifs suivants ont été établis à la suite d'un examen préliminaire des documents et d'entrevues.

<b>Objectif n° 1</b>	Le FMV est adéquatement structuré pour atteindre ses objectifs.
<b>Objectif n° 2</b>	Les processus de demande, de déboursement et de suivi permettent d'assurer de manière efficace et efficiente que les projets financés sont conformes aux objectifs du FMV.
<b>Objectif n° 3</b>	Des mécanismes sont en place pour assurer un financement et un soutien continu permettant de poursuivre les activités du FMV.
<b>Objectif n° 4</b>	La direction du FMV a accès à de l'information et à des systèmes de données adéquats lui permettant d'administrer de façon efficace et efficiente les programmes

## Méthodologie

Le travail effectué incluait

- ▶ une étude des documents et des dossiers;
- ▶ la tenue de 23 entrevues avec des intervenants clés parmi les membres de la direction et du personnel de la FCM et du FMV, ainsi qu'avec des membres du Conseil du FMV;
- ▶ un sondage bilingue en ligne auquel plus de 843 bénéficiaires et non-bénéficiaires ont été invités à répondre et auquel 124 ont répondu (taux de réponse de 14,7 %) pour évaluer leur degré de satisfaction à l'égard des programmes du FMV;
- ▶ la réalisation de cinq études de cas à Fredericton (Nouveau-Brunswick), au Village Nordique de Pinehouse (Saskatchewan), à la ville de Rivière-du-Loup (Québec), à Whitby (Ontario) et à Vancouver (Colombie-Britannique) visant à évaluer le fonctionnement des programmes du FMV et leurs répercussions dans les secteurs et les régions;
- ▶ une analyse quantitative des données administratives.



Fédération canadienne des municipalités

Vérification de gestion du Fonds municipal vert

Bien que les données proviennent de diverses sources, elles sont complémentaires, c'est-à-dire que l'étude des documents et des dossiers a orienté les entrevues, lesquelles, en retour, ont clarifié des concepts ou des questions découlant de l'étude des documents et des dossiers. Plusieurs sources de données ont été conjointement employées pour évaluer chaque objectif.

## Principales constatations et recommandations

N° 1

**Le FMV est adéquatement structuré pour atteindre ses objectifs.**

**Critère 1.1 : La structure de gouvernance du FMV appuie de manière efficiente et efficace l'objectif du FMV énoncé à l'article II de l'Entente de financement.**

La structure de gouvernance du FMV, par l'entremise de son Conseil d'administration, de son Conseil et de ses comités, est conforme au cadre énoncé à l'article II de l'Entente de financement. Le Plan stratégique triennal du FMV (2023-2026) souligne l'importance de la narration et de la mesure de rendement à long terme pour les projets financés par le FMV. Des cadres de mesure de rendement (CMR) sont en cours de développement pour chaque programme du FMV, intégrant une théorie du changement (TdC), un modèle logique (ML) et un CMR. Cependant, de nombreux CMR sont encore à l'état d'ébauche, et plusieurs indicateurs et modèles de rapports restent à définir.

- ▶ **Observation n° 1 :** Plusieurs TdC, ML et CMR sont à l'état d'ébauche ou n'ont pas été achevés.
- ▶ **Recommandation n° 1 :** Étant donné que les CMR continueront d'évoluer et que des indicateurs supplémentaires seront introduits au fil du temps, les domaines de programme devraient rédiger et finaliser la documentation des CMR actuellement utilisés et présenter des versions révisées à mesure que de nouveaux indicateurs sont ajoutés.
- ▶ **Réponse de la direction n° 1 :** La FCM est d'accord avec cette recommandation. Comme l'a souligné la direction du FMV dans l'énoncé annuel des plans et des objectifs du FVM de 2024-2025 et tel que cela a été approuvé par le Conseil du FMV et le Conseil d'administration de la FCM, le FMV applique des principes de solution multiples dans les processus d'évaluation, de sélection et de suivi des performances des projets afin de construire des programmes qui atteignent des résultats prioritaires en matière de changement climatique et répondent à d'autres priorités locales et nationales. Pour soutenir cette démarche, le FMV a recruté des spécialistes en suivi et en évaluation pour aider au développement de la documentation des CMR pour les initiatives de financement et a établi une nouvelle équipe de mesure du rendement et d'évaluation au sein du FMV. Cette nouvelle équipe a pour mission d'harmoniser les cadres avec la TdC et le ML globaux du FMV dans un cadre de production de rapports intégré. Parallèlement à l'élaboration de ces nouveaux indicateurs de solutions multiples et des cadres connexes, le FMV a continué de présenter chaque année un rapport sur les indicateurs de rendement centraux de tous ses programmes, tels que l'attribution des fonds annuels, l'équilibre régional, les avantages environnementaux estimés des projets et d'autres sources de financement, comme l'exige l'Entente de financement, et continuera de le faire.

**Critère 1.2 : Les processus utilisés pour établir les priorités et les programmes de financement permettent d'atteindre de manière efficiente et efficace les objectifs fixés pour le FMV.**

Le Conseil du FMV fait des recommandations au Conseil national d'administration concernant les priorités et les programmes de financement aux fins d'approbation en vertu de l'Entente de financement. Le FMV mène régulièrement un exercice de planification stratégique dont le plus récent a donné lieu au plan stratégique triennal de 2023 à 2026, qui a été élaboré au moyen d'un processus de consultation approfondi des parties prenantes, garantissant que le plan repose sur un large éventail de perspectives et d'expertises. Cette stratégie est étroitement alignée sur les priorités stratégiques du FMV et fournit une feuille de route détaillée pour atteindre les résultats souhaités.

Il n'y a aucune recommandation pour le critère 1.2.



## N° 1

### Le FMV est adéquatement structuré pour atteindre ses objectifs.

**Critère 1.3 : La conservation de l'effectif et la planification de la relève constituent des éléments clés du processus de planification du FMV visant à assurer l'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance des plans de ressources humaines afin de maintenir les postes essentiels au sein de l'organisation.**

Une recommandation formulée lors de la vérification de 2019 soulignait la nécessité de mettre en place une politique officielle de planification de la relève à l'égard des postes essentiels au sein du FMV. Le « lancement de la planification de la relève » a eu lieu en 2021 et des plans de relève ont été élaborés. Toutefois, la formalisation et la mise en œuvre de la planification de la relève continue n'ont pas été entièrement réalisées. L'absence d'une politique structurée en matière de planification de la relève présente un risque pour l'organisation, ce qui pourrait entraîner des retards dans l'attribution des postes décisionnels essentiels à des personnes possédant les compétences appropriées.

- ▶ **Observation n° 2 :** Les plans de relève n'ont pas été mis à jour depuis l'élaboration initiale de la politique et le lancement en 2021.
- ▶ **Recommandation n° 2 :** Une politique officielle de planification de la relève devrait être élaborée et mise en œuvre afin de garantir sa pertinence.
- ▶ **Réponse de la direction n° 2 :** La FCM est d'accord avec cette recommandation. L'équipe des Ressources humaines et de la culture du FMV a favorisé une croissance importante du personnel et des hauts dirigeants grâce à des promotions internes et au recrutement à mesure que le FMV prenait de l'expansion. Les processus de perfectionnement professionnel, d'attribution des tâches et de planification de la relève doivent être perfectionnés davantage pour s'aligner sur l'état actuel du personnel du FMV. Cette démarche sera également soutenue par la mise en œuvre d'une plateforme de planification des ressources d'entreprise (ERP) à l'échelle de la FCM. Le FMV mettra également à jour le plan de relève pour tous les postes clés de direction, y compris le directeur général, en collaboration avec le Conseil du FMV, le cas échéant.

# N° 1

## Le FMV est adéquatement structuré pour atteindre ses objectifs.

### **Critère 1.3 (suite) :**

Au cours de la période visée, la FCM a mis en place un système de suivi des candidatures et a également embauché une ressource supplémentaire pour soutenir le développement, le suivi et l'évaluation des mesures significatives sur la fonction des ressources humaines (RH). Des efforts restent à faire pour intégrer ces éléments dans une approche systématique de suivi et d'évaluation des mesures sur la fonction des RH afin de soutenir l'attribution des ressources, les efforts de recrutement et de fidélisation.

- ▶ **Observation n° 3 :** Bien que l'enquête indique que des progrès ont été réalisés dans le développement, le suivi et l'évaluation des mesures sur la fonction des RH, aucune preuve de ces résultats n'a été observée.
- ▶ **Recommandation n° 3 :** La FCM devrait continuer à concentrer ses efforts sur la mise en œuvre d'un cadre qui améliore le suivi systématique du rendement de la fonction des RH et prend en compte des indicateurs tels que les taux de rétention, le temps nécessaire pour pourvoir les postes vacants et le temps d'intégration des nouvelles recrues.
- ▶ **Réponse de la direction n° 3 :** La FCM est d'accord avec cette recommandation. La FCM a augmenté sa capacité à soutenir le FMV dans l'exploitation des processus RH et le suivi des indicateurs de rendement en réponse à la croissance de la taille et de la complexité du personnel du FMV. La FCM/FMV a mis en place des logiciels et des systèmes des RH pour gérer les processus de recrutement et recueillir des données. Le FMV continuera ses efforts pour surveiller les mesures sur fonction des RH et en faire rapport afin de soutenir l'attribution, le recrutement et la fidélisation des ressources. De plus, la FCM est en train d'acquérir une plateforme de planification des ressources d'entreprise (plateforme ERP) dont la mise en œuvre est prévue pour 2025. La plateforme ERP fournira un soutien amélioré aux processus RH et à la gestion des données.

### **Critère 1.4 : Les programmes du FMV visent à maintenir et à répartir le niveau de financement prévu dans l'Entente de financement.**

Chaque année, le Conseil national d'administration de la FCM approuve l'énoncé annuel des plans et des objectifs du FMV qui définit les objectifs de l'attribution du financement conformément à l'Entente de financement. L'énoncé annuel des plans et des objectifs et les rapports annuels publiés durant la période de vérification indiquent que le suivi de l'équilibre et les rapports produits à cet égard utilisent la population relative comme référence. Le processus de demande au FMV permet de s'assurer que les projets sont examinés et approuvés conformément aux considérations énoncées dans l'entente de financement.

Il n'y a aucune recommandation pour le critère 1.4.

## N° 2

### Les processus de demande, de passation des contrats, de déboursement et de surveillance permettent d'assurer de manière efficace et efficiente que les projets financés sont conformes aux objectifs du FMV.

#### **Critère 2.1 : Les processus d'établissement de l'admissibilité des projets et des bénéficiaires sont efficaces et efficients.**

Un processus de demande clair est élaboré qui comprend un examen de l'admissibilité des demandes et intègre les exigences énoncées dans l'entente de financement. Les entrevues ont révélé que les membres du personnel aident les demandeurs à remplir les demandes et clarifient les exigences d'admissibilité établies dans l'Entente de financement. Les représentants des projets choisis pour les besoins de l'étude de cas ont indiqué être très satisfaits de l'aide fournie par le FMV pour remplir les demandes. L'examen des dossiers n'a révélé aucun cas de projet inadmissible dont la demande de financement a été approuvée.

Il n'y a aucune recommandation pour le critère 2.1.

#### **Critère 2.2 : Les processus employés pour examiner et approuver les demandes de financement sont conformes aux objectifs énoncés du FMV.**

Le FMV a élaboré des procédures opérationnelles standard (SOP) définissant les rôles, les responsabilités et les tâches, depuis la réception d'une demande jusqu'à la décision finale concernant son approbation pour le financement. Avec la mise en place de nouveaux programmes pendant la période de vérification, le FMV a mis à jour l'intégration des évaluateurs par les pairs, les instructions et les grilles de notation pour les adapter à chaque programme.

Des processus clairs sont en place pour tous les programmes liés à l'examen des demandes, comprenant des considérations relatives à l'admissibilité intégrant les exigences énoncées dans l'Entente de financement. Il y avait quelques incohérences mineures concernant la manière dont les examens et/ou les décisions sont documentées d'un dossier à l'autre. Le sondage a révélé que les demandes traitées conformément aux attentes communiquées ont considérablement diminué par rapport aux résultats de 2019, passant de 79 % à 59 % d'accord. Le taux de satisfaction à l'égard du soutien reçu a également diminué, passant de 88 % à 79 %.

- ▶ **Observation n° 4 :** Des incohérences mineures ont été observées dans la manière de documenter les étapes des processus tout au long du processus de demande.
- ▶ **Recommandation n° 4 :** Le FMV devrait définir un cadre de contrôle clair au sein de ses processus de demande, y compris les contrôles clés et les exigences relatives aux preuves.
- ▶ **Réponse de la direction n° 4 :** La FCM est d'accord avec cette recommandation. Le FMV a élaboré des procédures opérationnelles standard pour garantir la cohérence et l'exactitude du processus d'examen des demandes. D'autres améliorations et précisions seront apportées aux étapes du processus, aux responsabilités et à la documentation dans le cadre de l'amélioration continue du FMV et du déploiement de l'initiative du Cadre de contrôle de gestion.

## N° 2

### Les processus de demande, de passation des contrats, de déboursement et de surveillance permettent d'assurer de manière efficace et efficiente que les projets financés sont conformes aux objectifs du FMV

#### **Critère 2.3 : Le FMV a établi des niveaux de service cibles relativement au traitement des demandes, des contrats et des déboursements en vue de promouvoir l'efficacité et l'efficacé.**

Des objectifs en matière de niveaux de service ont été élaborés, mais l'examen des dossiers a révélé qu'ils n'étaient pas atteints de façon uniforme. Il est important de noter que les résultats de l'examen portant sur les niveaux de services cibles n'indiquent aucun cas de non-conformité avec l'Entente de financement, les niveaux de services cibles étant des points de référence internes établis par la FCM pour évaluer la qualité du service. Les résultats du sondage ont montré un degré élevé de satisfaction à l'égard du service à la clientèle du FMV.

- ▶ **Observation n° 5 :** Les cibles de niveau de service sont régulièrement dépassées selon les résultats de l'examen des dossiers, les délais de traitement des demandes ont augmenté (pour le FMV de base) depuis 2019, et le taux de satisfaction des clients a diminué depuis 2019.
- ▶ **Recommandation n° 5 :** Alors que le FMV entreprend son projet visant à surveiller les niveaux de service cibles en fonction des étapes du processus, il devrait relever les irritants et considérer 1) si les niveaux de service cibles sont raisonnables et 2) si des améliorations peuvent être apportées aux processus pour réduire le temps de traitement.
- ▶ **Réponse de la direction n° 5 :** La FCM est d'accord avec cette recommandation. L'Unité des programmes du FMV a renouvelé le programme de financement de base du FMV afin de mieux s'harmoniser avec les besoins des clients. Au cours des cinq dernières années, la transition vers les services offerts à distance en raison des restrictions liées à la COVID, le renouvellement du financement de base et le lancement de nouveaux programmes de financement ont tous influencé les systèmes et les services offerts par le FMV. Le FMV réévaluera et continuera de surveiller les niveaux de services cibles pour assurer un excellent service et, dans la mesure du possible, simplifier les processus pour réduire le temps de traitement.

#### **Critère 2.4 : Des mécanismes sont en place et font l'objet de suivis pour assurer l'administration du FMV conformément aux conditions de l'Entente de financement.**

L'équipe chargée de la gouvernance au FMV s'assure que le cadre de gouvernance est conforme aux conditions énoncées dans l'Entente de financement. Le Conseil national d'administration de la FCM est responsable, en fin de compte, d'approuver le financement de projets, de surveiller la gestion du Fonds et d'encadrer le Conseil du FMV, le Comité d'évaluation par les pairs et le Comité d'investissement du Conseil du FMV. Des documents exhaustifs sur les processus et des modèles sont en place pour assurer l'administration du FMV conformément aux conditions de l'Entente de financement.

Il n'y a aucune recommandation pour le critère 2.4.

## N° 3

### Des mécanismes sont en place pour assurer un financement et un soutien continus permettant de poursuivre les activités du FMV.

#### **Critère 3.1 : La mobilisation des parties prenantes a permis de faire progresser les objectifs du FMV.**

Les principales activités continues de communication et de mobilisation sont dirigées par deux fonctions distinctes du FMV : le service des communications et de marketing et le service de sensibilisation aux programmes (au sein de l'équipe des services de financement). Au cours de l'étape de la conception du programme pour LAD, RBL et FEC, les parties prenantes ont été largement mobilisées, et cette mobilisation des parties prenantes est décrite dans le Guide de conception et de mise en œuvre du financement du FMV.

Les entrevues ont révélé que la mobilisation des parties prenantes à l'échelle nationale a été utile à l'élaboration du plan stratégique triennal du FMV. Le FMV a consulté d'éventuels partenaires d'investissement, des fonds de dotation, des organisations non gouvernementales, des élus municipaux et des leaders éclairés en matière d'infrastructures durables. Cette démarche a contribué à mettre en lumière les résultats clés identifiés dans le plan stratégique.

Les activités de mobilisation sont bien définies, appuyées par des objectifs et des mesures clairs.

Il n'y a aucune recommandation pour le critère 3.1.

#### **Critère 3.2 : Des processus de gestion des risques sont en place et sont efficaces.**

L'examen des documents et les entrevues ont permis de constater que la FCM a défini son appétit pour le risque en fonction de trois risques principaux : le risque stratégique, le risque financier et le risque opérationnel. L'énoncé sur l'appétit pour le risque fournit des directives générales sur la volonté ou la réticence à prendre des risques dans certains domaines clés, ainsi que sur certaines mesures d'atténuation des risques de haut niveau. Bien qu'une politique sur le risque de crédit soit en place, il n'y a pas de cadre ou de processus officiel global pour gérer le risque à l'extérieur des portefeuilles de prêts et de placements.

- ▶ **Observation n° 6 :** Les activités à risque se limitent actuellement aux prêts et aux placements, ce qui est approprié compte tenu du degré de maturité. Il est nécessaire d'étendre la couverture des activités à risque aux éléments d'entreprise et opérationnels.
- ▶ **Recommandation n° 6 :** Avec une maturité continue, une vision plus complète du risque d'entreprise et du risque opérationnel devrait être recherchée et servir à la prise de décisions stratégiques.
- ▶ **Réponse de la direction n° 6 :** La FCM est d'accord avec cette recommandation. Au cours des dernières années, la FCM a mis en œuvre des systèmes de gestion des risques pour le FMV, y compris la création de nouveaux rôles ayant la responsabilité des risques. Les activités à risque continueront de prendre de l'expansion pour tenir compte des éléments opérationnels et d'entreprise. Des systèmes, comme le cadre de contrôle de gestion, sont déjà en cours d'élaboration pour officialiser les pratiques de gestion et les systèmes de gestion des risques. Cette étape sera suivie de l'élaboration d'un cadre de gestion des risques d'entreprise.

## N° 3

### Des mécanismes sont en place pour assurer un financement et un soutien continus permettant de poursuivre les activités du FMV.

#### Critère 3.2 (suite) :

Le FMV a également défini le modèle des trois lignes de défense, en mettant l'accent sur les prêts, bien que la troisième ligne de défense n'ait pas été entièrement officialisée. Il n'existe pas de mécanismes officiels pour examiner de façon indépendante les activités opérationnelles, bien que le FMV ait eu recours à des tiers au besoin pour examiner certains secteurs de l'organisation.

- ▶ **Observation n° 7 :** La troisième ligne de défense du cadre de gestion des risques du FMV n'est pas encore officiellement déployée.
- ▶ **Recommandation n° 7 :** Le FMV et/ou la FCM devraient envisager des activités de vérification interne pour compléter la vérification externe au sein de la troisième ligne de défense.
- ▶ **Réponse de la direction n° 7 :** La FCM est d'accord avec cette recommandation. La FCM doit établir une troisième ligne de défense du cadre de gestion des risques du FMV au moyen d'un processus approprié, y compris un protocole de vérification interne qui sera mis en œuvre par l'entremise de la capacité interne ou de tiers fournisseurs de services.

N° 4

**La direction du FMV a accès à de l'information et à des systèmes de données adéquats lui permettant d'administrer de façon efficace et efficiente les programmes.**

**Critère 4.1 :** Les résultats attendus du programme (à l'échelle globale) sont surveillés, communiqués et communiqués régulièrement et en temps opportun et appuient la prise de décisions de gestion efficaces et opportunes à l'échelle du projet et de l'organisation.

Pour les projets achevés, les avantages environnementaux, économiques et sociaux sont surveillés au moyen de rapports de fin de projet à l'achèvement du projet et d'un rapport sur le triple résultat un an après l'achèvement du projet d'immobilisations, conformément aux organigrammes du projet de financement. Les indicateurs environnementaux clés font maintenant l'objet d'un suivi dans la base de données sur les résultats en matière de durabilité, bien que certaines données économiques, sociales et sur le renforcement des capacités soient toujours gérées hors de cette base de données. Un « cadre de gestion de l'information » (feuille Excel) a été utilisé pour faire le suivi et la consignation d'une grande partie des données qualitatives, mais dans le cadre d'un projet de recherche, il a été déterminé que l'utilité par rapport au coût ne justifiait pas la maintenance continue de cette feuille.

- ▶ **Observation n° 8 :** Le FMV a suspendu la compilation des données qualitatives liées au développement économique, social et des capacités, sans mettre en place une autre solution.
- ▶ **Recommandation n° 8 :** La FCM devrait continuer d'évaluer les options rentables pour automatiser la compilation des données et la production de rapports sur les paramètres de rendement.
- ▶ **Réponse de la direction n° 8 :** La FCM est d'accord avec cette recommandation. La FCM/FMV utilise un cadre de mesure du rendement de haut niveau et un cadre de suivi et d'évaluation au niveau de l'initiative afin d'instaurer un système de compilation des données sur le rendement à solutions multiples, y compris les données socioéconomiques, la biodiversité et la nature, et les avantages pour les collectivités.

## N° 4

### La direction du FMV a accès à de l'information et à des systèmes de données adéquats lui permettant d'administrer de façon efficace et efficiente les programmes.

**Critère 4.2 :** La direction de la FCM a accès à des systèmes qui favorisent une administration efficiente et efficace des programmes.

En 2019, une stratégie de TI (2019-23) a été élaborée avec l'aide d'un conseiller indépendant afin de déterminer et de prioriser les initiatives de TI, et de permettre la modernisation de la MI et de la TI au sein de la FCM. La stratégie de TI a été mise à jour à plusieurs reprises au cours de la période visée, y compris des mises à jour de l'état d'avancement des projets depuis 2023. La TI/SI procède actuellement à la mise à jour de stratégie de TI, laquelle devrait être finalisée une fois que le plan stratégique de la FCM aura été élaboré cette année. Les entrevues ont montré que certaines initiatives importantes étaient en cours ou prévues.

- ▶ **Observation n° 9 :** Étant donné que FMV dépend de l'exactitude et de la disponibilité des données, l'absence d'une structure de gouvernance relativement aux données à l'échelle organisationnelle empêche le traitement et la coordination uniformes nécessaires à la production efficiente et efficace de rapports sur le rendement.
- ▶ **Recommandation n° 9 :** La FCM/FMV devrait élaborer un cadre de gouvernance et de gestion des données afin de promouvoir l'exactitude, l'uniformité et l'accessibilité accrues des données recueillies et stockées.
- ▶ **Réponse de la direction n° 9 :** La FCM est d'accord avec cette recommandation. La FCM continuera d'élaborer des systèmes de gouvernance des données, et le FMV les intégrera à l'élaboration de l'initiative du cadre de contrôle de gestion en cours.





# Introduction

# Introduction

## Aperçu

Créé en 2000, le Fonds municipal vert (« FMV ») est un fonds de 2 155 milliards de dollars administré par la Fédération canadienne des municipalités (« FCM ») et supervisé par Ressources naturelles Canada, Environnement et Changement climatique Canada, et Infrastructure Canada. Le FMV fournit des subventions, des prêts et des services de renforcement des capacités aux municipalités et à leurs partenaires pour soutenir l'investissement dans des projets qui présentent des avantages environnementaux, économiques et sociaux pour les Canadiens. Le FMV finance des projets et offre des services de développement des capacités liés aux sous-secteurs : énergie, transports, utilisation des terrains, économie circulaire et eaux. Le tableau ci-dessous présente une répartition des principales composantes du FMV.

**Tableau 1 : Aperçu des principales composantes du FMV**

Programme	Aperçu
FMV / Accélération de la carboneutralité (ADC)	Types de projets : planification initiale, plans, études, projets pilotes, projets d'immobilisations  Le FMV finance des projets locaux de développement durable qui permettent aux municipalités d'adopter plus rapidement des solutions climatiques, y compris les gouvernements municipaux canadiens et les partenaires de projet des municipalités, notamment les entités du secteur privé, les organisations sans but lucratif et les collectivités autochtones.
Logement abordable durable (LAD)	Types de projets : planification, études, projets pilotes, projet d'immobilisations -rénovation, projet d'immobilisations – nouvelle construction  Cette initiative offre du soutien aux fournisseurs locaux de logements abordables, y compris les municipalités, les organisations à but non lucratif et les coopératives d'habitation, pour rénover des unités de logement abordables existantes ou construire de nouveaux bâtiments écoénergétiques qui émettent moins de gaz à effet de serre (GES).
Financement de l'efficacité communautaire (FEC)	Types de projets : études, projets pilotes, projets d'immobilisations  Cette initiative aide les municipalités à mettre en place des programmes de financement de l'énergie pour les immeubles résidentiels peu élevés.
Initiative de rénovation de bâtiments de loisirs (RBL)	Types de projets : étude de faisabilité, projets d'immobilisations  Cette initiative aide les gouvernements municipaux et les organismes à but non lucratif à rénover les bâtiments de loisirs afin d'en améliorer le rendement énergétique, d'en réduire les coûts d'exploitation et d'entretien et de passer à des solutions énergétiques plus propres au fil du temps.
Ligue des communautés canadiennes sobres en carbone (LC3)	La Ligue des communautés canadiennes sobres en carbone (LC3) est un partenariat entre les sept des plus grandes villes canadiennes et la FCM.  Le réseau LC3 collabore avec les municipalités locales et les partenaires communautaires pour démontrer et élaborer des solutions climatiques locales et en atténuer les risques afin de réduire les principales sources d'émissions et de créer des avantages précieux et équitables pour la collectivité.

Source : Site Web de la FCM.

L'Entente de financement révisée de 2023 a instauré un nouveau programme, qui a été conçu, mais qui n'a pas été lancé pendant la période d'examen. Le nouveau programme est décrit ci-dessous :

**Tableau 2 : Nouveau programme issu de l'Entente de financement de 2023**

Nom du programme	Aperçu
<b>Leadership local pour l'adaptation climatique (LLAC)</b>	<p>Ce programme fournit un financement et un soutien en matière de développement des compétences aux gouvernements municipaux pour qu'ils s'adaptent aux répercussions des changements climatiques et renforcent leur résilience à long terme au moyen des éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▶ Plans et processus adaptés au climat : financement disponible jusqu'au 29 novembre 2024 et prochainement disponible à la période printemps/été 2025</li><li>▶ Adaptation en action : financement disponible pour les projets de mise en œuvre et les études de faisabilité. Prochainement disponible à la période printemps/été 2025</li><li>▶ Financement de l'adaptation : financement disponible à l'automne 2025</li></ul>

Source : Site Web de la FCM.

Le FCM a également obtenu du financement pour un programme supplémentaire pendant la période concernée. L'initiative Croissance de la canopée des collectivités canadiennes (CCCC) constitue une entente de financement distincte du FMV, mais le travail visant à sécuriser les ressources supplémentaires du programme a été soutenu dans le cadre du plan stratégique du FMV.

## Approche et calendrier

Les services d'EY ont été retenus par la Fédération canadienne des municipalités (« FCM ») pour effectuer l'examen et la vérification de gestion quinquennaux du Fonds municipal vert, obligatoires aux termes de l'Entente de financement avec le gouvernement fédéral. L'examen et la vérification de gestion ont été menés parallèlement par EY. L'examen et la vérification de gestion portent sur la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2019, au 31 mars 2024. La FCM a appuyé leur planification, leur réalisation et l'établissement des rapports connexes.

La vérification de gestion vise les aspects se rapportant à l'économie, à l'efficacité et à l'efficacité du FMV ainsi qu'au degré global de conformité à l'Entente de financement. L'examen permet d'évaluer l'utilité du FMV (c.-à-d. l'alignement sur les priorités des parties prenantes) et la mesure dans laquelle le financement et les services de connaissances génèrent des avantages sur les plans social, économique et particulièrement environnemental. Ensemble, les rapports présentent des informations fondées sur des données probantes qui ont trait au succès et à la rentabilité obtenus par la FCM et ses partenaires au cours de la période visée, soit du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2024. Ils proposent également des recommandations pour améliorer le rendement du Fonds à long terme.



## **Objectifs et critères de la vérification**

# Objectifs et critères de la vérification

Un plan de vérification a été élaboré pour aborder les domaines clés de performance liée à l'économie, l'efficacité et l'efficience. Les objectifs de la vérification et les critères associés ont été établis à la suite d'un examen préliminaire des documents et d'entrevues avec des intervenants clés. Les objectifs spécifiques de la vérification et les critères associés sont présentés ci-dessous.

**Tableau 3 : Objectifs de la vérification et les critères associés**

Objectifs de la vérification	Critères de la vérification
<b>Objectif n° 1</b> : Le FMV est adéquatement structuré pour atteindre ses objectifs.	<p>1.1. La structure de gouvernance du FMV appuie de manière efficiente et efficace l'objectif du FMV énoncé à l'article II de l'Entente de financement.</p> <p>1.2. Les processus utilisés pour établir les priorités et les programmes de financement permettent d'atteindre de manière efficiente et efficace les objectifs fixés pour le FMV</p> <p>1.3. La conservation de l'effectif et la planification de la relève constituent des éléments clés du processus de planification du FMV visant à assurer l'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance des plans de ressources humaines afin de maintenir les postes essentiels au sein de l'organisation.</p> <p>1.4. Les programmes du FMV visent à maintenir et à répartir le niveau de financement conformément à l'Entente de financement.</p>
<b>Objectif n° 2</b> : Les processus de demande, de passation des contrats, de déboursement et de surveillance permettent d'assurer de manière efficace et efficiente que les projets financés sont conformes aux objectifs du FMV	<p>2.1. Les processus d'établissement de l'admissibilité des projets et des bénéficiaires sont efficaces et efficientes.</p> <p>2.2. Les processus employés pour examiner et approuver les demandes de financement sont conformes aux objectifs énoncés du FMV.</p> <p>2.3. Le FMV a établi des niveaux de services cibles relativement au traitement des demandes, des contrats et des déboursements en vue de promouvoir l'efficience et l'efficacité.</p> <p>2.4. Des mécanismes sont en place et font l'objet de suivis pour assurer l'administration du FMV conformément aux conditions de l'Entente de financement.</p>
<b>Objectif n° 3</b> : Des mécanismes sont en place pour assurer un financement et un soutien continu permettant de poursuivre les activités du FMV.	<p>3.1. La mobilisation des parties prenantes a permis de faire progresser les objectifs du FMV.</p> <p>3.2. Des processus de gestion des risques sont en place et sont efficaces.</p>
<b>Objectif n° 4</b> : La direction du FMV a accès à de l'information et à des systèmes de données adéquats lui permettant d'administrer de façon efficace et efficiente les programmes.	<p>4.1. Les résultats attendus du programme (au niveau agrégé) sont surveillés, communiqués et rapportés de manière régulière et en temps opportun, et soutiennent une prise de décision efficace et rapide à la fois au niveau du projet et au niveau de l'organisation.</p> <p>4.2. La direction de la FCM a accès à des systèmes qui favorisent une administration efficiente et efficace des programmes.</p>

---

Fédération canadienne des municipalités

Vérification de gestion du Fonds municipal vert

Les critères ont été conçus pour évaluer l'efficacité et l'efficience des pratiques, procédures et activités clés mises en place au sein du FMV pour atteindre les objectifs du Fonds.

Le travail effectué dans le cadre de la vérification incluait :

- ▶ une étude des documents et des dossiers;
- ▶ la tenue de 23 entrevues avec des intervenants clés parmi les membres de la direction et du personnel de la FCM et du FMV, ainsi que les membres du Conseil du FMV ;
- ▶ un sondage bilingue en ligne auquel plus de 843 bénéficiaires et non-bénéficiaires ont été invités à répondre et auquel 124 ont répondu (taux de réponse de 14,7 %) pour évaluer leur degré de satisfaction à l'égard des programmes du FMV;
- ▶ la réalisation de cinq études de cas, à Fredericton (Nouveau-Brunswick), au Village Nordique de Pinehouse (Saskatchewan), à la ville de Rivière-du-Loup (Québec), à Whitby (Ontario) et à Vancouver (Colombie-Britannique) visant à évaluer le fonctionnement des programmes du FMV et leurs répercussions dans les secteurs et les régions;
- ▶ une analyse quantitative des données administratives.

La section suivante décrit les principaux éléments de chaque source de données et notre approche pour les intégrer.



# Méthode

# Méthode

Cette section décrit les lignes de preuve utilisées pour évaluer les objectifs de la vérification et les critères associés. Bien que distinctes, les lignes de preuve se renforcent mutuellement, c'est-à-dire que l'examen des documents et des fichiers a éclairé les entretiens, et les entretiens, à leur tour, ont clarifié des concepts ou des questions qui ont émergé de l'étude des documents et des fichiers. Plusieurs lignes de preuve ont été utilisées conjointement pour évaluer chaque objectif. Le processus d'intégration des lignes de preuve pour évaluer les critères associés à chacun des objectifs d'évaluation est également décrit ci-dessous.

## Étude des documents et des dossiers

Le chargé du projet de FCM a fourni à l'équipe de projet un premier ensemble de documents principalement liés à la gouvernance, c'est-à-dire des rapports annuels, l'Entente de financement et une collection de documents de planification stratégique. Des entrevues avec des intervenants clés, une première révision des documents et des consultations avec le chargé du projet ont permis de relever des documents supplémentaires, que l'équipe de projet a demandés, et que le chargé du projet a rapidement fournis.

L'étude des dossiers des demandeurs, des rapports et des listes de vérification de révision a soutenu l'analyse liée à la pertinence, au succès du programme et à l'optimisation des ressources. Les délais de traitement, la conformité du processus de révision et l'application uniforme des critères de sélection à l'ensemble des dossiers ont été examinés dans le cadre de l'étude des dossiers.

Une stratégie d'échantillonnage non statistique, basée sur le risque et le jugement, a été adoptée pour examiner les dossiers de projet du FMV afin d'évaluer les critères suivants :

- ▶ Les processus permettant de déterminer de l'admissibilité des projets et des bénéficiaires sont efficaces et efficaces ;
- ▶ Les processus employés pour examiner et approuver les demandes de financement sont conformes aux objectifs énoncés du FMV ;
- ▶ Le FMV a établi des niveaux de services cibles relativement au traitement des demandes, des contrats et des déboursments en vue de promouvoir l'efficacité et l'efficacité ;
- ▶ Des mécanismes sont en place et font l'objet de suivis pour assurer l'administration du FMV conformément aux conditions de l'Entente de financement.

L'approche de sélection des dossiers pour la vérification a été guidée par des consultations avec le FMV et l'examen de la documentation. Le FMV accorde des subventions et des prêts à des taux inférieurs aux taux du marché pour financer des projets durables dans le cadre des quatre initiatives de financement. Sur les 789 initiatives approuvées par le Conseil, totalisant environ 817 millions de dollars (contre 301 millions de dollars durant la période précédente de cinq (5) ans), 311 étaient des projets principaux, totalisant environ 400 millions de dollars, 257 des projets LAD, totalisant environ 157 millions de dollars, 131 des projets RBL, totalisant environ 59 millions de dollars et 90 des projets FEC, totalisant environ 201 millions de dollars. De plus, le portefeuille du FMV comprend également un financement de 177 millions de dollars approuvé par le Conseil pour le LC3.

Les projets achevés ont été traités en priorité au fur et à mesure que les dossiers ont été évalués dans le cadre de l'examen et de la vérification de gestion tout au long des étapes de demande, de passation de contrats et de production de rapports sur les avantages. Vingt-cinq (25) échantillons, dont 11 projets principaux, 9 projets LAD, 3 projets RBL et 2 projets FEC (au prorata du volume total des projets), ont été sélectionnés dans l'ensemble des secteurs et des régions.



## Entrevues avec des intervenants clés

Les entrevues avec des intervenants clés visaient à obtenir de l'information qualitative sur l'économie, l'efficacité et l'efficience du FMV. L'équipe de projet a élaboré des guides d'entrevue, comprenant des questions pertinentes pour l'examen et la vérification de gestion, lesquelles ont été transmises au chargé de projet de la FCM aux fins d'examen et d'approbation. Des entrevues virtuelles ont été réalisées avec 23 intervenants clés issus du Conseil du FMV et du personnel de la FCM/FMV, y compris le directeur général et tous les membres de la haute direction du FMV. Les questions posées à chaque intervenant clé étaient basées sur leur rôle au sein de la FCM/FMV. Les questions ont été fournies à l'avance aux intervenants afin qu'ils puissent se préparer.

## Sondage en ligne

Pour évaluer l'expérience des bénéficiaires et des non-bénéficiaires relativement au financement et aux services de partage des connaissances du FMV, EY a réalisé un sondage bilingue en ligne auprès des principaux demandeurs ayant présenté une demande de financement au FMV dans tous les secteurs et pour tous les types de financement couverts par la vérification. Les bénéficiaires et non-bénéficiaires du FMV étaient au nombre de 843. 124 réponses ont été recueillies à la suite d'une invitation par courriel envoyée par l'équipe de gouvernance du FMV. Le sondage combinait des questions ouvertes et fermées pour recueillir des informations relatives à la satisfaction vis-à-vis des programmes du FMV, à la conception des programmes, à l'expérience de l'administration des programmes, à l'efficacité administrative, à la prestation de services, à la réalisation des avantages et aux opportunités d'amélioration.

## Études de cas

Les études de cas offrent un aperçu contextuel des projets financés par le FMV grâce à des entrevues et des visites sur place. Les études de cas ciblaient des projets achevés entre les exercices fiscaux 2019 et 2024. Les priorités stratégiques du FMV, décrites dans divers Énoncés annuels de plans et d'objectifs, ont guidé l'échantillonnage basé sur le jugement. Les critères de sélection comprenaient : 1) une couverture de l'ensemble des programmes ; 2) au moins un projet rural ; 3) un équilibre régional entre les six régions distinctes ; 4) l'inclusion d'au moins un projet du Québec ; et 5) un demandeur principal non municipal. L'hypothèse utilisée pour sélectionner l'échantillon de visites de sites consistait à prioriser les projets achevés dont le financement était supérieur à 100 000 \$. Pour les trois (3) visites sur place, les projets d'immobilisations et les projets pilotes ont été priorisés, tandis que pour les deux études de cas virtuelles, les études de faisabilité ont été mises en avant. Bien que la sélection aléatoire des projets réduise l'éventuel biais dans la sélection des cas, elle réduit également la possibilité d'explorer explicitement des domaines d'intérêt stratégique pour le FMV et ajoute à terme, comparativement, moins de valeur à l'organisation à l'avenir.

## Projets examinés

- FMV 16778 – Première rue intégrée de Fredericton. La ville de Fredericton a développé le projet « Fredericton First Complete Street » pour répondre aux préoccupations en matière de sécurité et d'accessibilité sur la promenade Brookside, l'une des principales artères de la ville. L'amélioration proposée de la rue est la première dans la province à inclure des voies de circulation pour les véhicules, des trottoirs, des pistes cyclables séparées et des arrêts de transport en commun entièrement accessibles. Le FMV a approuvé une subvention de 500 000 \$, soit 16 % du financement total de ce projet situé au Nouveau-Brunswick

- ▶ FMV 18526 – Programme de financement pour la rénovation énergétique des maisons dans le village nordique de Pinehouse. L'étude de faisabilité du village nordique de Pinehouse a fourni un plan pour améliorer les installations d'écoénergétique ou d'énergie renouvelable dans les bâtiments résidentiels de peu élevés existants. Le programme visait à réduire les émissions de GES, à améliorer la qualité du logement et à diminuer le coût de la vie dans cette communauté autochtone éloignée. Le FMV a approuvé une subvention de 175 000 \$, soit 80 % du financement total de ce projet situé en Saskatchewan.
- ▶ FMV 17784 – Augmentation de la capacité des étangs aérés de Rivière-du-Loup. La ville de Rivière-du-Loup a augmenté la capacité de sa station d'épuration des eaux usées par la transformation de l'étang 1A en un étang « complètement mélangé » et par la mise en place d'un système de décantation à floccs lestés (ACTIFLO) à la sortie des étangs. C'est la première fois qu'ACTIFLO est utilisé dans le secteur du traitement des eaux usées. Le FMV a approuvé une subvention de 400 000 \$, soit 11 % du financement total du projet situé au Québec.
- ▶ FMV 18156 – Zéro carbone Whitby : élaboration d'une étude de coût pour décarboner les actifs municipaux de la ville de Whitby. L'étude sur le zéro carbone de la ville de Whitby a fourni un plan de mise en œuvre détaillé pour permettre à la ville de décarboner ses actifs municipaux et d'atteindre zéro émission de GES, en fixant des objectifs de réduction de 20 % d'ici 2025, de 40 % d'ici 2030 et de zéro net d'ici 2045. Le FMV a approuvé une subvention de 128 000 \$, soit 80 % du financement total de ce projet situé en Ontario.
- ▶ FMV 17623 – Projet de capital NZE de la Brightside Community Homes Fondation à Vancouver Est. La Brightside Community Homes Fondation a construit deux immeubles d'appartements en bois de six étages dans le quartier Mount Pleasant/Renfrew Heights de Vancouver Est. Le complexe d'appartements comprendra 36 % de logements locatifs très abordables destinés aux ménages participant au programme d'aide au loyer pour les personnes âgées (programme SAFER), et 64 % de logements locatifs au prix du marché (100), dont la finition est de qualité comparable, pour aider à compenser les coûts des logements locatifs très abordables. Le FMV a approuvé un prêt de 5 000 000 \$ et une subvention de 5 000 000 \$, soit 19 % du financement total de ce projet situé en Colombie-Britannique.

## Intégration des sources de données

L'intégration des sources de données exigeait une approche structurée et systématique pour faire en sorte que la base de données réponde adéquatement aux critères d'examen. Une approche matricielle a été utilisée pour établir un lien entre les éléments pertinents de chaque source de données et les critères de vérification. Les résultats ont été établis par rapport aux critères de vérification en fonction de l'intégration des sources de données.



**Constatations  
découlant de la  
vérification**

# Constatations découlant de la vérification

Objectif n° 1 : Le FMV est adéquatement structuré pour atteindre ses objectifs.

**Critère 1.1 : La structure de gouvernance du FMV appuie de manière efficiente et efficace l'objectif du FMV énoncé à l'article II de l'Entente de financement.**

L'article II de l'Entente de financement présente le but du FMV comme suit :

*« Le Fonds a pour but d'aider les administrations municipales à multiplier les investissements dans les projets environnementaux municipaux et d'accorder des subventions, des prêts ou des garanties de prêts aux requérants admissibles pour la réalisation de projets admissibles. »*

Le Conseil d'administration de la FCM assume la responsabilité ultime du FMV, y compris l'approbation du financement des projets, le suivi des performances et l'établissement des comités de gouvernance. Le Conseil du FMV, composé de 18 membres issus de divers secteurs, joue un rôle essentiel en conseillant le Conseil d'administration sur les questions liées au FMV et en veillant à l'intégrité et à la durabilité du Fonds. La double fonction du Conseil d'administration, qui consiste à formuler des recommandations et à effectuer une diligence raisonnable, est cruciale pour la gestion du FMV.

Le Conseil du FMV est formé de 18 membres provenant également des catégories suivantes :

- ▶ Représentants nommés par le gouvernement Canada
- ▶ Personnes détenant une expertise technique ou financière provenant des secteurs public ou privé ou des milieux universitaire ou environnemental
- ▶ Représentants élus de municipalités canadiennes Cela comprend la formulation de recommandations de financement de projets au Conseil national, le maintien d'une répartition équilibrée du financement de projets entre les régions du Canada ainsi qu'entre les collectivités urbaines et rurales, et la surveillance de la pérennité et de la gérance du Fonds.



Représentants du  
gouvernement fédéral



Représentants élus de  
municipalités canadiennes



Experts des secteurs  
publics et à but non  
lucratif

Le Conseil du FMV assure le suivi de toutes les questions relatives au FMV découlant de l'Entente de financement et formule des recommandations au Conseil national d'administration de la FCM à cet égard avec le soutien de ses trois sous-comités : le Comité d'audit, le Comité de gouvernance et le Comité de la Ligue des communautés canadiennes sobres en carbone (LC3). Cela comprend la formulation de recommandations de financement de projets au Conseil national, le maintien d'une répartition équilibrée du financement des projets approuvés entre les régions du Canada ainsi qu'entre les collectivités urbaines et rurales, et la surveillance de la pérennité et de la gérance du Fonds de même que la supervision du réseau LC3. Les entrevues ont révélé que les membres du Conseil sont engagés dans leurs fonctions et dans la coordination avec l'équipe de gouvernance du FMV et les opérations.

Le Comité d'évaluation par les pairs est composé de membres possédant une compréhension des meilleures pratiques techniques ou financières en matière de technologies et processus innovants. Ils évaluent les demandes de projets et les documents de soutien afin d'éclairer les recommandations de financement. Certains membres effectuent individuellement une analyse préliminaire, puis parviennent à un consensus en tenant compte des avantages environnementaux, économiques et sociaux anticipés des projets. Les évaluateurs utilisent une carte de pointage qui permet d'examiner les demandes d'une manière efficace et uniforme.

La structure de gouvernance du FMV, par l'entremise du Conseil, du Conseil national d'administration et des comités indiqués, est conforme au cadre décrit dans l'Entente de financement.

Le Comité d'investissement, qui relève du Conseil national d'administration, adresse des recommandations au Conseil du FMV sur toutes les questions liées à la gestion des investissements du Fonds. L'Entente de financement stipule que les membres du Conseil doivent posséder des compétences financières ainsi qu'une vaste connaissance ou expérience en matière d'investissement. Le Comité doit veiller à ce que le Conseil national d'administration soit régulièrement informé des risques importants liés aux actifs (portefeuille d'investissements et de prêts), y compris les conséquences de pertes potentiellement importantes d'investissements pour une partie ou pour l'ensemble du Fonds.

Le Plan stratégique triennal du FMV (2023-2026) souligne l'importance de la narration et de la mesure de rendement à long terme pour les projets financés par le FMV. Des cadres de mesure de rendement (CMR) sont en cours de développement pour chaque programme du FMV, intégrant une théorie du changement (TdC), un modèle logique (ML) et un CMR. Cependant, de nombreux CMR sont encore sous forme de projet, et plusieurs indicateurs et modèles de rapports restent à définir.

La vérification révèle que, bien que les CMR propres aux programmes soient en voie d'être finalisés, ils devront être mis à jour au fur et à mesure que les cadres de présentation des rapports de solutions multiples au niveau du Fonds seront élaborés. Ces cadres porteront sur les avantages communautaires, les indicateurs économiques, la biodiversité, les solutions fondées sur la nature, la lutte contre le racisme, l'équité et l'inclusion ainsi que la réconciliation.

#### **Observation n° 1 : Plusieurs TdC, ML et CMR sont encore à l'état d'ébauche ou n'ont pas été finalisés.**

La majorité des CMR sont encore à l'état d'ébauche alors que le personnel travaille sur plusieurs modèles de rapport de solutions multiples au niveau du Fonds, conformément au plan stratégique, y compris les avantages communautaires, les indicateurs économiques, la biodiversité et les solutions fondées sur la nature, l'AREI et la réconciliation. Bien que les CMR puissent être « finalisés » pour leurs propres indicateurs spécifiques aux programmes, ils doivent tous être révisés à mesure que ces cadres sont terminés.

- ▶ **Recommandation n° 1 :** Étant donné que les CMR continueront d'évoluer et que des indicateurs supplémentaires seront introduits au fil du temps, les domaines de programme devraient rédiger et finaliser la documentation des CMP actuellement en usage et introduire des versions révisées à mesure que de nouveaux indicateurs sont ajoutés.
- ▶ **Réponse de la direction n° 1 :** La FCM est d'accord avec cette recommandation. Comme l'a souligné la direction du FMV dans l'énoncé annuel des plans et des objectifs du FMV de 2024-2025 et tel que cela a été approuvé par le Conseil du FMV et le Conseil d'administration de la FCM, le FMV applique des principes de solutions multiples dans les processus d'évaluation, de sélection et de suivi des performances des projets afin de construire des programmes qui atteignent des résultats prioritaires en matière de

changement climatique et répondent à d'autres priorités locales et nationales. Pour soutenir cette démarche, le FMV a recruté des spécialistes en suivi et en évaluation pour aider au développement de la documentation des CMR pour les initiatives de financement et a établi une nouvelle équipe de mesure du rendement et d'évaluation au sein du FMV afin d'harmoniser les cadres avec la TdC et le ML globaux du FMV dans un cadre de production de rapports intégré. Parallèlement à l'élaboration de ces nouveaux indicateurs de solutions multiples et des cadres connexes, le FMV a continué de présenter chaque année un rapport sur les indicateurs de rendement centraux de tous ses programmes, tels que les attributions de fonds annuels, l'équilibre régional, les avantages environnementaux estimés des projets et d'autres sources de financement, comme l'exige l'Entente de financement, et continuera de le faire.

Le FMV fonctionne selon un modèle matriciel au sein de l'organisation plus large de la FCM, bénéficiant de services partagés tels que les finances et les technologies de l'information. Un comité de pilotage des TI régit les initiatives informatiques, qui sont alignées sur un Plan stratégique et une feuille de route en matière de TI. Depuis 2019, le FMV a intégré une fonction des Ressources humaines et de culture (PC) pour améliorer le soutien organisationnel spécifique au FMV, bien que le rôle exécutif soit actuellement combiné avec des responsabilités au sein de la FCM.

**Critère 1.2 : Les processus utilisés pour établir les priorités et les programmes de financement permettent d'atteindre de manière efficiente et efficace les objectifs fixés pour le FMV.**

Le Conseil du FMV fait des recommandations au Conseil national d'administration concernant les priorités et les programmes de financement aux fins d'approbation en vertu de l'Entente de financement. Le FMV mène régulièrement un exercice de planification stratégique dont le plus récent a donné lieu au plan stratégique triennal de 2023 à 2026 qui est un document compréhensif qui décrit la vision du FMV, les objectifs ultimes pour la prochaine décennie, les objectifs stratégiques triennaux et les résultats clés ou les résultats attendus de ces objectifs. Il a été élaboré dans le cadre d'un vaste processus de consultation auprès des parties prenantes, afin de s'assurer que le plan est fondé sur un large éventail de perspectives et d'expertises.

Le plan relève quatre objectifs stratégiques visant à favoriser la transformation et la durabilité grâce à une approche de solutions multiples, tout en s'appuyant sur les succès des initiatives passées. Ces objectifs sont les suivants :

1. Favoriser la transformation grâce à un ensemble complet de programmes.
2. Accélérer la transformation en mobilisant des capitaux par l'intermédiaire de l'effet de levier.
3. Faire progresser de nombreuses priorités en matière de durabilité avec une approche de solutions multiples.
4. Tirer parti du succès et créer une dynamique.

Chaque objectif est ensuite décomposé en lots de travail ou en résultats clés, comprenant des extraits pertinents et des résultats attendus sur trois ans. Les progrès accomplis dans l'atteinte des résultats clés sont présentés dans l'énoncé annuel des plans et des objectifs, assurant ainsi la transparence et la responsabilité.

Pour soutenir ces objectifs stratégiques, le FMV a élaboré une stratégie de développement des capacités en janvier 2022. Cette stratégie vise à inspirer et à soutenir le personnel municipal canadien, les élus et leurs partenaires à entreprendre des projets environnementaux plus ambitieux. Elle se concentre sur des domaines prioritaires où des activités plus approfondies sont nécessaires pour développer la capacité de réaliser des projets performants et catalyser des changements de politiques et de processus pour une plus grande ambition et une incidence accrue.

La stratégie de développement des capacités repose sur trois orientations stratégiques :

1. Informer et inspirer : Agir en tant que leader d'opinion pour sensibiliser et inspirer l'action.

2. Rassembler et connecter : Construire un mouvement municipal pour la durabilité et favoriser les connexions entre les communautés.
3. Compétences et échelle : Améliorer les compétences pour accroître l'impact des projets financés par le FMV et étendre des modèles prometteurs.

Cette stratégie est étroitement alignée sur les priorités stratégiques du FMV et fournit une feuille de route détaillée pour atteindre les résultats souhaités.

Il n'y a aucune recommandation pour le critère 1.2.

**Critère 1.3 : La conservation de l'effectif et la planification de la relève constituent des éléments clés du processus de planification du FMV visant à assurer l'élaboration, la mise en œuvre et la surveillance des plans de ressources humaines afin de maintenir les postes essentiels au sein de l'organisation.**

Le FMV a reconnu l'importance de la fonction des Ressources humaines et de la culture (P&C) en l'intégrant directement au sein de sa structure organisationnelle, marquant un changement par rapport à l'arrangement précédent où elle était gérée dans le cadre de la Fédération canadienne des municipalités (FCM). Ce changement reflète la croissance du FMV, dont le personnel est passé d'environ 45 personnes en 2019 à environ 200 personnes en 2024, et l'augmentation correspondante des besoins en matière de ressources humaines en raison de l'expansion du financement et des programmes.

Une recommandation formulée lors de la vérification de 2019 soulignait la nécessité de mettre en place une politique officielle de planification de la relève à l'égard des postes essentiels au sein du FMV. Avant la restructuration du FMV pour répondre à une seconde vague de croissance en 2023-24, une politique de planification de la relève a été mise en place et des successeurs potentiels ont été identifiés et évalués. À la suite de cet exercice, des plans de développement et de formation professionnelle ont été élaborés sur une base individuelle. Un plan global de planification de la relève au niveau supérieur a été développé à ce moment-là, mais n'a pas été renouvelé. Chaque équipe reçoit une allocation budgétaire pour le développement professionnel, qui est incluse comme l'un des piliers de la planification annuelle du travail du FMV. Bien que le "Lancement du développement de la relève" ait été initié, la formalisation et la mise en œuvre d'une politique continue de planification de la relève n'ont pas été pleinement réalisées. L'absence d'une politique structurée de la planification de la relève présente un risque pour l'organisation, pouvant entraîner des retards dans le remplissage des rôles décisionnels critiques par des individus possédant les compétences appropriées.

**Observation n° 2 : Les plans de relève n'ont pas été mis à jour depuis le développement initial de l'approche et le lancement en 2021.**

Le "Lancement du développement de la relève" a été initié en 2021 et des plans de relève ont été élaborés à ce moment-là. Depuis, les plans de relève n'ont pas été mis à jour. L'absence d'une politique structurée en matière de planification de la relève présente un risque pour l'organisation, ce qui pourrait entraîner des retards dans l'attribution des postes décisionnels essentiels à des personnes possédant les compétences appropriées.

**Recommandation n° 2 :** Une politique officielle de planification de la relève devrait être élaborée et mise en place afin de garantir sa pertinence.

- ▶ **Réponse de la direction n° 2 :** La FCM est d'accord avec cette recommandation. L'équipe des Ressources humaines et de la culture du FMV a favorisé une croissance importante du personnel et des hauts dirigeants grâce à des promotions internes et au recrutement à mesure que le FMV prenait de l'expansion. Les processus de développement professionnel, d'attribution des tâches et de planification de la relève seront davantage développés pour s'aligner sur l'état actuel du personnel du FMV. Cette démarche sera également

soutenue par la mise en œuvre d'une plateforme de planification des ressources d'entreprise (ERP) à l'échelle de la FCM. Le FMV mettra également à jour le plan de relève pour tous les postes clés de direction, y compris le directeur général, en collaboration avec le Conseil du FMV, le cas échéant.

La FCM réalise régulièrement des enquêtes sur le bien-être à l'échelle de l'organisation pour évaluer l'engagement global et l'expérience des employés. Les résultats de la plus récente enquête datent de mars 2023 et ont relevé des considérations et des recommandations pour les équipes des Ressources humaines et de la culture. Une enquête complète sur le bien-être plus a été réalisée en novembre 2022, fournissant des informations sur l'utilisation des différentes initiatives de bien-être, les obstacles à l'accès à ces initiatives et des suggestions supplémentaires de la part des employés.

Grâce aux sondages, les mesures de la fonction des RH ont été élargies depuis 2019 pour inclure des indicateurs supplémentaires et sont présentées au Comité des ressources humaines du Conseil de la FCM. Le FMV a créé un poste de directeur, Ressources humaines et de la culture au cours de l'exercice 2021-2022 pour soutenir la croissance et l'évolution continues du programme. En février 2023, le service des Ressources humaines et de la culture de la FCM a indiqué qu'il en était aux dernières étapes de préparation pour le lancement d'un système de suivi des candidats à l'échelle de l'entreprise, qui permettrait, entre autres, de produire des rapports efficaces et précis sur les mesures de recrutement, comme le temps consacré au recrutement. La FCM a également embauché un responsable senior, Acquisition de talents et opérations, qui se concentre notamment sur le suivi et l'évaluation de la fonction de recrutement. Au moment de la présente vérification, d'après les observations de l'équipe de vérification, rien ne porte à croire que l'utilisation d'indicateurs supplémentaires était surveillée et faisait l'objet de rapports.

**Observation n° 3 : Bien que l'enquête indique que des progrès ont été réalisés dans le développement, le suivi et l'évaluation des mesures sur la fonction des RH, aucune preuve de ces résultats n'a été observée.**



Au cours de la période couverte, la FCM a introduit un système de suivi des candidatures et a également embauché une ressource supplémentaire pour soutenir le développement, le suivi et l'évaluation d'indicateurs RH significatifs. Des efforts demeurent nécessaires pour intégrer ces éléments dans une approche systématique de suivi et d'évaluation des indicateurs RH afin de soutenir l'allocation des ressources, les efforts de recrutement et de rétention.

- ▶ **Recommandation n° 3** : La FCM devrait continuer à concentrer ses efforts sur la mise en œuvre d'un cadre qui améliore le suivi systématique du rendement RH et prend en compte des indicateurs tels que les taux de rétention, le temps nécessaire pour pourvoir les postes vacants et le temps d'intégration des nouvelles recrues.
- ▶ **Réponse de la direction n° 3** : La FCM est d'accord avec cette recommandation. La FCM a augmenté sa capacité à soutenir le FMV dans l'exploitation des processus RH et le suivi des indicateurs de rendement en réponse à la croissance de la taille et de la complexité du personnel du FMV. La FCM/FMV a mis en place des logiciels et des systèmes des RH pour gérer les processus de recrutement et recueillir des données. Le FMV continuera ses efforts pour surveiller les mesures sur la fonction des RH et en faire rapport afin de soutenir l'attribution, le recrutement et la fidélisation des ressources. De plus, la FCM est en train d'acquiescer une plateforme de planification des ressources d'entreprise (ERP) dont la mise en œuvre est prévue pour 2025. La plateforme ERP fournira un soutien amélioré aux processus RH et à la gestion des données.

#### Critère 1.4 : Les programmes du FMV visent à maintenir et à répartir le niveau de financement prévu dans l'Entente de financement

L'Entente de financement impose certaines exigences pour la distribution des fonds, notamment les suivantes :

- ▶ Maintenir un équilibre approprié dans le nombre de projets éligibles approuvés entre les communautés urbaines et rurales au Canada ; et,
- ▶ Maintenir un équilibre approprié dans le nombre de projets éligibles approuvés entre les régions du Canada.

Pour s'assurer que les fonds ne sont attribués qu'aux projets admissibles dans l'un des secteurs identifiés, les demandes de financement doivent d'abord faire l'objet d'un examen de l'admissibilité effectué par les agents de projet du FMV à partir des exigences établies dans l'Entente de financement. Les projets non admissibles ne sont pas soumis aux étapes subséquentes de l'examen. L'Entente de financement ne prescrit pas d'exigences concernant la répartition entre les secteurs (c'est-à-dire eau, économie circulaire, transport, etc.), et les entrevues avec le personnel du FMV indiquent qu'il n'y a aucune cible de financement approuvée à l'interne.

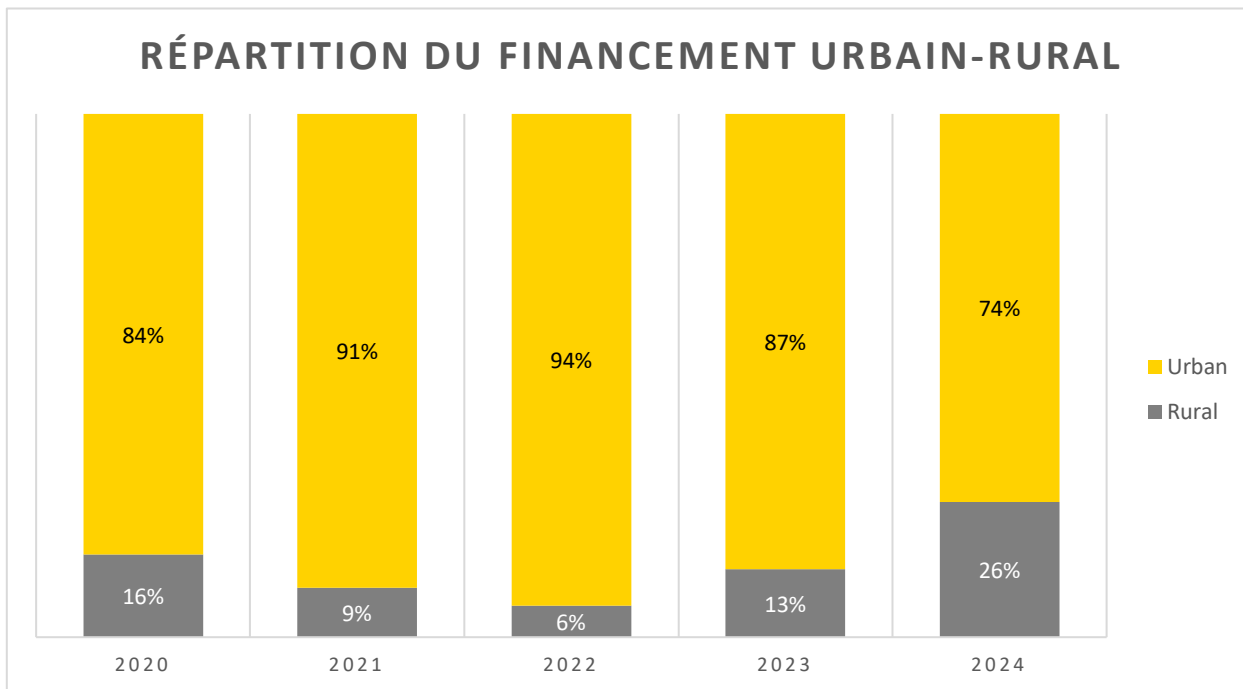
Conseil du FMV surveille les recommandations de financement et adresse des recommandations au Conseil national d'administration de la FCM pour assurer un bon équilibre entre les secteurs urbains et ruraux ainsi qu'entre les régions du Canada. Afin de donner un aperçu efficace de l'emplacement d'un projet et de savoir s'il sert des collectivités urbaines ou rurales, le personnel du FMV fournit au Conseil une feuille de recommandations qui résume le projet et fait ressortir cette information.

Chaque année, le Conseil national d'administration de la FCM approuve l'énoncé annuel des plans et des objectifs du FMV qui définit les objectifs d'attribution de financement en conformité avec l'Entente de financement. L'énoncé annuel des plans et des objectifs et les rapports annuels publiés durant la période de vérification indiquent que le suivi de l'équilibre et les rapports produits à cet égard utilisent la population relative comme référence.

Le plus récent rapport annuel du FMV, qui porte sur l'exercice 2023-2024, indique que les montants totaux nets approuvés depuis la création du Fonds correspondent, à 2 % près, à l'équilibre cible désiré entre les collectivités urbaines et rurales qui représentent respectivement 84,1 % et 15,9 % de la population.

Un examen des données administratives du FMV et les entrevues avec le personnel de la FCM et le Conseil révèlent que le FMV est conçu de manière à maintenir et à répartir le niveau de financement prévu dans l'Entente de financement.

**Figure 1 : Les données administratives du FMV pour les exercices 2020 à 2024 indiquent que l'équilibre annuel du financement approuvé entre les collectivités urbaines et rurales varie de façon à permettre au FMV d'atteindre l'équilibre cible.**



Source : Analyse d'EY portant sur les données administratives du FMV pour les exercices 2019-2020 à 2023-2024.

Il n'y a aucune recommandation pour le critère 1.4.

**Objectif n° 2 :** Les processus de demande, de passation des contrats, de déboursement et de surveillance permettent d'assurer de manière efficace et efficiente que les projets financés sont conformes aux objectifs du FMV.

**Critère 2.1 :** Les processus d'établissement de l'admissibilité des projets et des bénéficiaires sont efficaces et efficaces.

Les paragraphes 2.03 et 2.04 de l'Entente de financement énoncent les caractéristiques des projets admissibles au financement du FMV. Ces paragraphes définissent :

- ▶ Les éventuelles possibilités d'amélioration importante de l'environnement en matière de qualité de l'air, de l'eau et du sol, l'adaptation au changement climatique et/ou de réduction des émissions de gaz à effet de serre ; et,
- ▶ Les éventuels avantages économiques et sociaux pouvant découler du projet.

Les Services aux clients, Financement et Investissements du FMV ont élaboré un processus de demande clair qui comprend six éléments clés :

1. Prédemande
2. Réception des formulaires de demande
3. Examen complet de la demande par le FMV
4. Révision par les pairs
5. Élaboration des recommandations
6. Décisions de financement

Dans certains cas, les demandes sont retirées à une étape quelconque du processus pour diverses raisons, et les procédures opérationnelles standard couvrent également ces situations.

Les procédures opérationnelles standard internes couvrent tous les programmes, dont les processus sont essentiellement équivalents. Là où les différents programmes diffèrent, c'est dans les critères d'éligibilité, qui sont clairement intégrés avec des liens vers le SharePoint interne du FMV pour chaque programme. Les membres de l'équipe sont également mentionnés dans ce document, bien que certains rôles semblent être obsolètes ou à déterminer.

L'examen des dossiers n'a révélé aucun cas de projet inadmissible dont la demande de financement a été approuvée. L'examen de l'admissibilité fonctionne efficacement grâce à un processus clairement défini et à la participation du

La documentation globale du processus de demande est également complétée par des organigrammes du processus de financement, qui décrivent toutes les étapes, du lancement à la clôture, du projet pour chaque programme actif. Ces organigrammes présentent les processus, les décisions, les systèmes et les livrables. Les entrevues ont révélé que les membres du personnel aident les demandeurs à remplir les demandes et clarifient les exigences d'admissibilité établies dans l'Entente de financement. Les représentants des projets choisis pour les besoins de l'étude de cas ont indiqué être très satisfaits de l'aide fournie par le FMV pour remplir les demandes. Il n'y a aucune recommandation pour le critère 2.1.

**Critère 2.2 :** Les processus employés pour examiner et approuver les demandes de financement sont conformes aux objectifs énoncés du FMV.

Le FMV a élaboré des procédures opérationnelles standard (SOP) définissant les rôles, les responsabilités et les tâches, depuis la réception d'une demande jusqu'à la décision finale concernant son approbation pour le financement.

Les agents de projets du FMV examinent l'admissibilité des projets et l'exhaustivité des demandes avant de les soumettre à l'évaluation par les pairs. Avec la mise en place de nouveaux programmes pendant la période de vérification, le FMV a mis à jour l'intégration des évaluateurs par les pairs, les instructions et les grilles de notation pour les adapter à chaque programme. Une fois les projets soumis, les pairs évaluateurs sélectionnés évaluent individuellement les projets en utilisant la carte de pointage appropriée pour leur programme, puis parviennent à un consensus.

Avec la mise en place de nouveaux programmes pendant la période de vérification, le FMV a mis à jour l'intégration, les instructions et les grilles de notation de l'évaluation par les pairs pour les adapter à

Une fois le processus d'évaluation par les pairs terminé, le personnel du FMV prépare la feuille de recommandation du Conseil présentant un résumé du projet, les résultats de l'évaluation par les pairs et la recommandation de financement. La feuille de recommandations du Conseil a également été mise à jour pour refléter les nouveaux financements. Les recommandations sont examinées par le Conseil, puis soumises au Conseil national d'administration qui donne son approbation finale au financement.

Des processus clairs sont en place pour tous les programmes liés à l'examen des demandes, comprenant des considérations relatives à l'admissibilité intégrant les exigences énoncées dans l'Entente de financement. Il y avait quelques incohérences mineures concernant la manière dont les examens et/ou les décisions sont documentés d'un dossier à l'autre, y compris :

- ▶ Lors de l'examen de chaque dossier pour vérifier si l'agent du FMV a évalué l'admissibilité de la demande, nous avons constaté des incohérences dans la documentation des évaluations d'admissibilité par les agents du FMV. Certains agents utilisent des communications par courriel ou des captures d'écran du système, tandis que d'autres utilisent des listes de contrôle qui ne permettent pas d'identifier clairement l'agent du FMV.
- ▶ Lors de l'examen des dossiers pour vérifier si chaque demande a été examinée par le Conseil, nous avons constaté des incohérences dans la documentation. En particulier, certaines demandes comprennent une fiche de recommandation du Conseil, tandis que d'autres ont un « calendrier signé ». Il a été noté que ces écarts pourraient être attribuables à des changements dans le processus et à la délégation d'autorité qui a commencé en septembre 2023.
- ▶ Lors de l'examen des dossiers, nous avons constaté que certaines cartes de pointage des pairs évaluateurs n'avaient pas de date d'échéance, ce qui a entraîné des difficultés à déterminer si la révision avait eu lieu dans le délai requis. Il a été noté que la cause de ces incohérences était la transition du FMV vers un système de suivi en ligne en mars 2023.

Bien que ces variations mineures ne présentent pas de risques importants, à mesure que le cadre de contrôle de gestion est développé et mis en œuvre, il devrait viser à formaliser les contrôles clés ainsi que la manière dont ils doivent être exécutés et documentés.

**Observation n° 4 : Des incohérences mineures ont été observées dans la manière de documenter les étapes des processus tout au long du processus de demande.**

Une initiative de cadre de contrôle de gestion et une liste de mesures prioritaires pour les prochaines étapes sont en cours et devraient être achevées au début de décembre 2024. Ce type d'incohérences mineures devrait être résolu grâce à une définition claire des contrôles clés et des exigences de documentation associées.

- ▶ **Recommandation n° 4 :** Le FMV devrait définir un cadre de contrôle clair au sein de ses processus de demande, incluant les contrôles clés et les exigences en matière de preuves.
- ▶ **Réponse de la direction n° 4 :** La FCM est d'accord avec cette recommandation. Le FMV a élaboré des procédures opérationnelles standard pour garantir la cohérence et l'exactitude du processus d'examen des demandes. Un affinage et une élaboration supplémentaires des étapes du processus, des responsabilités et de la documentation auront lieu dans le cadre de l'amélioration continue du FMV et du déploiement de l'initiative du Cadre de contrôle de gestion.

Dans le cadre de l'examen et de la vérification de gestion de 2024, un sondage a été mené auprès de bénéficiaires et de non-bénéficiaires de financement afin de comprendre leur expérience avec le processus de demande du FMV. Les résultats du sondage ont été comparés à ceux recueillis lors de l'examen et de la vérification de gestion menés en 2024. Les questions du sondage portaient notamment sur la satisfaction des clients à l'égard de la communication des délais de traitement des demandes, le soutien fourni par le FMV au cours du processus de demande et sur la satisfaction en général. Les résultats du sondage ont révélé que le pourcentage de demandes traitées conformément aux attentes communiquées a considérablement diminué par rapport aux résultats de 2019, le taux de répondants en accord passant de 79 % à 59 %. Le taux de satisfaction concernant le soutien reçu a également diminué, passant de 88 % à 79 %. Les diminutions dans ces domaines peut être attribuée à l'expansion des programmes au FMV et à l'augmentation des ressources en lien avec l'accroissement du volume des demandes, bien qu'une analyse supplémentaire soit nécessaire pour confirmer la cause profonde.

**79 %**

des répondants du sondage de 2024 étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'ils **sont satisfaits du soutien qu'ils ont reçu de la part du FMV** pendant le processus de demande, en baisse par rapport à 88 % en 2019 (Source: Sondage d'EY auprès des bénéficiaires et non-bénéficiaires 2024 (N=124), 2019 (N=87)).

**59 %**

des répondants du sondage de 2024 étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que leurs **demandes ont été traitées en temps voulu** selon les délais de traitement communiqués par le FMV, en baisse par rapport à 79% en 2019. (Source : Sondage d'EY auprès des bénéficiaires et non-bénéficiaires, 2024 (N=124), 2019 (N=107)).

**Critère 2.3 : Le FMV a établi des niveaux de service cibles relativement au traitement des demandes, des contrats et des déboursements en vue de promouvoir l'efficacité et l'efficacé.**

Les normes de service sont actuellement incluses dans les procédures opérationnelles standard pour chaque programme et type de projet. Bien qu'elles soient définies et disponibles, le FMV a constaté qu'il s'avère nécessaire de consolider les cibles de niveau de service et de fournir des détails au niveau des étapes du processus pour ces cibles.

Dans le cadre de cette vérification, l'examen des dossiers a porté sur trois étapes clés du traitement (de la demande à l'approbation, la révision par les pairs et la contractualisation) et a permis d'en faire une évaluation par rapport aux

niveaux de service déclarés. Les résultats sont présentés ci-dessous :



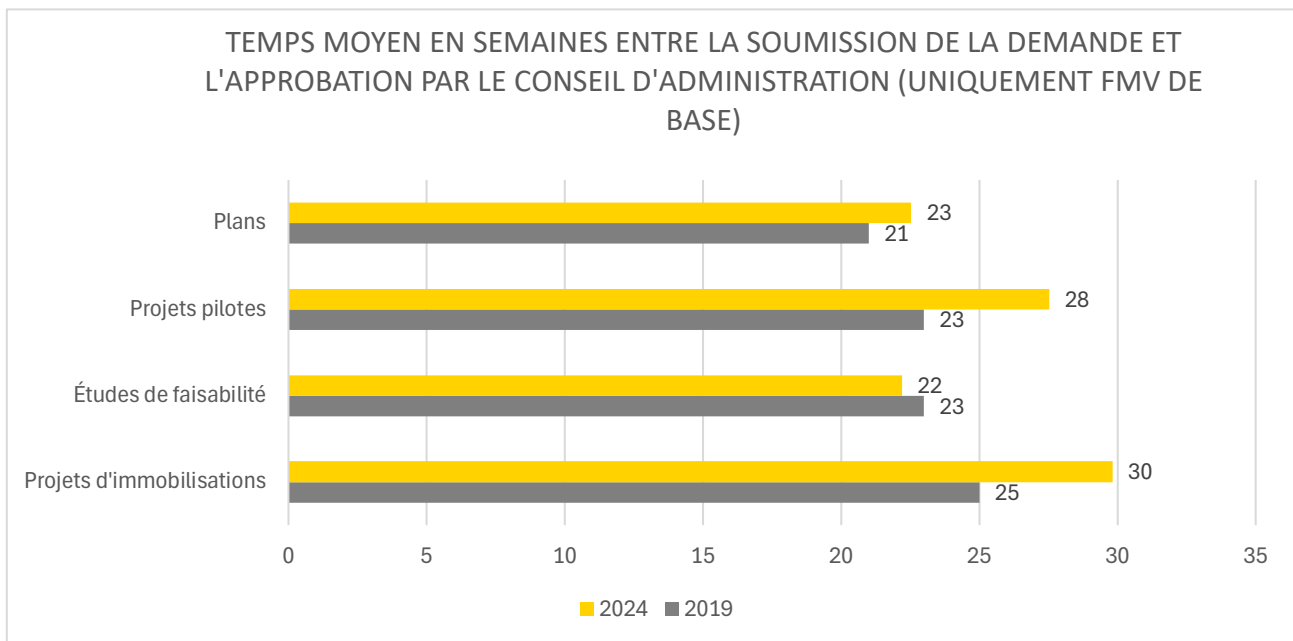
**Sur les 25 dossiers examinés, 19 ont été traités dans les délais, qui étaient de quatre (4) à six (6) mois.**



**Sur les 25 dossiers examinés, dans tous les cas, sauf sept, les contrats ont été envoyés après le délai cible de 30 jours aux demandeurs des projets approuvés.**

EY a également examiné les données administratives de la FCM pour comprendre les délais de traitement pour l'ensemble du processus d'approbation des demandes du FMV de base au cours des cinq dernières années. L'isolement des résultats du FMV de base a permis à l'équipe d'audit de les comparer aux périodes précédentes de cinq ans. L'analyse a montré une augmentation des délais de traitement moyens pour les projets d'immobilisations, les projets pilotes et les plans, ainsi qu'une légère amélioration des études de faisabilité par rapport aux résultats de 2019.

**Figure 2 : Les délais de traitement moyens (mesurés en semaines) ont augmenté pour trois des quatre types d'initiatives, comparativement aux résultats de la vérification de gestion de 2019.**



L'augmentation des délais de traitement peut être attribuée à plusieurs facteurs qui se sont produits pendant cette période, notamment l'augmentation du nombre de nouveaux programmes et de ressources pour soutenir l'accroissement du volume, la transition vers le GLMS, la migration des données, les changements de processus, des facteurs stratégiques liés à une éventuelle sursouscription et la pandémie de COVID-19, qui a été un facteur important ayant une incidence sur les délais de service et la réactivité des demandeurs durant la période visée. Néanmoins, le FMV devrait continuer à s'autoévaluer et à surveiller ses processus internes et ses délais dans un souci d'amélioration continue.

Il est important de noter que les résultats de l'examen portant sur les niveaux de services cibles n'indiquent aucun cas de non-conformité avec l'Entente de financement, les niveaux de services cibles étant des points de référence internes établis par la FCM pour évaluer la qualité du service. Afin de comprendre l'expérience des bénéficiaires de financement,

le FMV a mis en œuvre un mécanisme de sondage après le processus de demande. Les résultats du sondage présentés ci-dessous indiquent un niveau élevé de satisfaction des répondants à l'égard du service à la clientèle du FMV. Les répondants affichent un niveau élevé de satisfaction, comme indiqué ci-dessous.

des répondants au sondage de 2019 étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'ils avaient reçu du personnel du FMV un excellent service à la clientèle durant le processus de passation de contrats.

**83 %**

des répondants au sondage de 2024 étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'ils avaient **reçu du personnel du FMV un excellent service à la clientèle durant le processus de demande**, un résultat qui demeure substantiellement inchangé par rapport à 86 % en 2019. (Source : Sondage d'EY auprès des bénéficiaires et non-bénéficiaires, 2024 (N=124), 2019 (N=87)).

**79 %**

des répondants au sondage de 2024 étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire qu'ils avaient **reçu du personnel du FMV un excellent service à la clientèle durant le processus de passation de contrats**, un résultat qui demeure substantiellement inchangé par rapport à 82 % en 2019. (Source : Sondage d'EY auprès des bénéficiaires et non-bénéficiaires, 2024 (N=124), 2019 (N=87)).

**Observation n° 5: Les cibles de niveau de service sont régulièrement dépassées selon les résultats de l'examen des dossiers, les délais de traitement des demandes ont augmenté (pour le FMV de base) depuis 2019, et la satisfaction des clients a diminué depuis 2019.**

Bien que les bénéficiaires soient satisfaits de la qualité du service de soutien fourni par le FMV dans le cadre du processus de demande, ils constatent une augmentation des délais de traitement des demandes, ce qui est également confirmé par l'analyse des données administratives, qui indique que le temps de traitement moyen a augmenté depuis 2019.

- ▶ **Recommandation n° 5 :** Alors que le FMV entreprend son projet visant à surveiller les niveaux de service cibles en fonction des étapes du processus, il devrait relever les irritants et considérer 1) si les niveaux de service cibles sont raisonnables et 2) si des améliorations de processus peuvent être apportées aux processus pour réduire le temps de traitement.
- ▶ **Réponse de la direction n° 5 :** La FCM est d'accord avec cette recommandation. L'Unité des programmes du FMV a renouvelé le programme de financement de base du FMV afin de mieux s'harmoniser avec les besoins des clients. Au cours des cinq dernières années, la transition vers les services offerts à distance en raison des restrictions liées à la COVID, le renouvellement du financement de base et le lancement de nouveaux programmes de financement ont tous influencé les systèmes et les services offerts par le FMV. Le FMV réévaluera et continuera de surveiller les niveaux de services cibles pour assurer un excellent service et, dans la mesure du possible et simplifier les processus allégés pour réduire le temps de traitement.

**Critère 2.4 : Des mécanismes sont en place et font l'objet de suivis pour assurer l'administration du FMV conformément aux conditions de l'Entente de financement.**

L'Entente de financement stipule des exigences relativement :

- ▶ à la structure du cadre de gouvernance du FMV;
- ▶ à la recommandation de financement et aux autorités d'approbation;
- ▶ à l'examen et au traitement des demandes.

L'équipe chargée de la gouvernance au FMV s'assure que le cadre de gouvernance est conforme aux conditions énoncées dans l'Entente de financement. Le Conseil national d'administration de la FCM est responsable, en fin de compte, d'approuver le financement de projets, de surveiller la gestion du Fonds et d'encadrer le Conseil du FMV,

le Comité d'évaluation par les pairs et le Comité d'investissement du Conseil du FMV.

Nous avons constaté que la documentation du processus qui décrit le processus d'examen des demandes au FMV était exhaustive. Ces documents sur les processus intègrent les exigences de l'Entente de financement ayant trait à l'examen de l'admissibilité du demandeur et du projet, à l'évaluation par les pairs, à la recommandation par le Conseil du FMV et à l'approbation par le Conseil national d'administration. L'équipe des Services de financement du FMV est principalement responsable d'examiner l'admissibilité, avec la collaboration de l'équipe responsable de l'analyse du risque de crédit, selon le cas.

L'évaluation par les pairs se fait au moyen d'une feuille de pointage qui assure une approche uniforme pour l'examen des demandes et exige l'identification des projets selon le type, la région et le secteur, comme il est énoncé dans l'Entente de financement. Lorsque l'examen d'une demande est terminé, une feuille de recommandation du Conseil est créée pour faire la synthèse des commentaires issus de l'évaluation par les pairs ainsi que des considérations relatives aux objectifs stratégiques du FMV.

L'initiative Ligue des communautés canadiennes sobres en carbone (LC3) est différente des autres initiatives de financement du FMV. Le FMV agit à titre de bureau national pour le réseau et ne finance pas directement les projets. Conformément à l'Entente de financement, le rôle de la FCM est de s'assurer que chaque centre LC3 qui reçoit la subvention tire parti des fonds de dotation LC3 qu'il reçoit et finance un pourcentage des coûts admissibles du projet dans le but d'obtenir des avantages sur les plans social, économique et environnemental. De plus, la FCM doit rendre compte des activités et du rendement de chaque initiative de la FCM, y compris la LC3. Pour s'acquitter de son mandat, la FCM a établi une entente, un modèle de gouvernance et des exigences en matière de rapports pour chacun des centres de LC3. Bien que les exigences en matière de rapports ne soient pas explicitement énoncées dans l'Entente de financement du FMV, la FCM demande ce qui est nécessaire pour remplir son mandat tel que défini dans l'Entente de financement du FMV avec chaque centre LC3. Comme pour toutes les exigences en matière de rapports, la FCM devrait continuer d'évaluer que ce qu'elle exige des LC3 est essentiel à la réalisation du mandat du FMV et chercher à rationaliser les activités de production de rapports au fil du temps. La FCM exerce ses activités conformément à l'Entente de financement en ce qui concerne la LC3 et fait preuve de diligence raisonnable à l'égard des subventions accordées aux LC3.

Il n'y a aucune recommandation pour le critère 2.4.

Dans l'ensemble, les entrevues, les dossiers examinés et les études de cas ont révélé que le FMV est administré en conformité avec l'Entente de financement et n'ont pas révélé de cas non conformes.



## Objectif n° 3 : Des mécanismes sont en place pour assurer un financement et un soutien continu permettant de poursuivre les activités du FMV.

### Critère 3.1 : La mobilisation des parties prenantes a permis de faire progresser les objectifs du FMV.

Les principales activités continues de communication et de mobilisation sont dirigées par deux fonctions distinctes du FMV : le service des communications et le marketing et le service de sensibilisation aux programmes (au sein de l'équipe des services de financement). De plus, les secteurs de programme ont mené des activités intensives de mobilisation des parties prenantes à l'étape de la conception du programme pour LAD, RBL et FEC. La mobilisation des parties prenantes est décrite dans le Guide de conception et de mise en œuvre du financement du FMV.

Les entrevues ont révélé que la mobilisation des parties prenantes à l'échelle nationale a été utile à l'élaboration du plan stratégique triennal du FMV. Le FMV a consulté d'éventuels partenaires d'investissement, des fonds de dotation, des organisations non gouvernementales, des élus municipaux et des leaders éclairés en matière d'infrastructures durables. Cette démarche a contribué à mettre en lumière les résultats clés identifiés dans le plan stratégique.

Le FMV élabore chaque année le plan de communication du FMV qui relie les objectifs stratégiques sur trois ans, les résultats clés, les initiatives de communication et les mesures de réussite. Le format actuel de cette activité a été instauré en 2022-2023, ce qui a mené à l'élaboration du premier plan de communication pour l'exercice 2023. Le format de ce plan suit les objectifs stratégiques énoncés dans le plan stratégique et subdivise les activités en résultats clés du FMV sur trois ans et les relie à des initiatives de communication et à des mesures de réussite spécifiques. Le document comprend également une « feuille de route » qui décrit le calendrier des activités liées au plan. Des informations supplémentaires sont présentées dans les buts, les objectifs et les tactiques propres au programme. Les résultats par rapport au plan sont regroupés et examinés tous les trimestres, et une vérification officielle de mi-exercice des progrès est en cours. L'examen de mi-exercice montre clairement les domaines qui sont sur la bonne voie ou qui nécessitent une attention supplémentaire pour le reste de l'année.

Les activités de mobilisation sont appuyées par un certain nombre de stratégies et d'outils, notamment :

- ▶ Politique d'engagement du FMV
- ▶ Stratégie d'engagement du FMV
- ▶ Plan de travail de mise en œuvre de la politique d'engagement du FMV
- ▶ Calendrier de planification de la mobilisation du FMV

Ces documents ont été élaborés dans le cadre d'un contrat de tiers avec Delaney. Delaney a rédigé la stratégie de mobilisation et a également formulé un certain nombre de recommandations visant une amélioration continue. Les activités de mobilisation sont bien définies, appuyées par des objectifs et des mesures clairs.

Il n'y a aucune recommandation pour le critère 3.1.

### Critère 3.2 : Des processus de gestion des risques sont en place et sont efficaces.

L'examen des documents et les entrevues ont permis de constater que la FCM a défini son appétit pour le risque en fonction de trois risques principaux : le risque stratégique, le risque financier et le risque opérationnel. L'énoncé sur l'appétit pour le risque fournit des directives générales sur la volonté ou la réticence à prendre des risques dans certains domaines clés, ainsi que sur certaines mesures d'atténuation des risques de haut niveau. Bien qu'une politique sur le risque de crédit soit en place, il n'y a pas de cadre ou de processus officiel global pour gérer le risque à l'extérieur des portefeuilles de prêts et de placements. Un nouveau rôle, celui de gestionnaire principal, Risques et conformité, a été défini afin de renforcer davantage la maturité de tous les secteurs de l'organisation à l'égard des risques. À ce jour, les activités à risque sont axées de façon appropriée sur les prêts et les placements, compte tenu de l'état actuel de la maturité. Avec une maturité continue, une vision plus complète du risque d'entreprise et du risque opérationnel devrait être recherchée et servir à la prise de décisions stratégiques.

**Observation n° 6 : Les activités à risque se limitent actuellement aux prêts et aux placements, ce qui est approprié compte tenu du degré de maturité. Il est nécessaire d'étendre la couverture des activités à risque aux éléments d'entreprise et opérationnels.**

Au fur et à mesure que le FMV prend de l'expansion et développe des opérations plus complexes, les activités de gestion des risques gagnent en importance, fournissant un mécanisme pour soutenir l'attribution des ressources en fonction du risque. Les secteurs de risque existants au FMV seraient intégrés à une fonction de gestion des risques d'entreprise qui permettrait à la direction d'avoir une vue d'ensemble des risques auxquels fait face l'organisation.

- ▶ **Recommandation n° 6 :** Avec une maturité continue, une vision plus complète du risque du risque opérationnel et du risque d'entreprise devrait être recherchée et servir à la prise de décisions stratégiques.
- ▶ **Réponse de la direction n° 6 :** La FCM est d'accord avec cette recommandation. Au cours des dernières années, la FCM a mis en œuvre des systèmes de gestion des risques pour le FMV, y compris la création de nouveaux rôles ayant la responsabilité des risques. Les activités à risque continueront de prendre de l'expansion pour tenir compte des éléments opérationnels et d'entreprise. Des systèmes, comme le cadre de contrôle de gestion, sont déjà en cours d'élaboration pour officialiser les pratiques de gestion et les systèmes de gestion des risques. Cette étape sera suivie de l'élaboration d'un cadre de gestion des risques d'entreprise.

Le FMV a également défini le modèle des trois lignes de défense, en mettant l'accent sur les prêts, bien que la troisième ligne de défense n'ait pas été entièrement officialisée. Il n'existe pas de mécanismes officiels pour examiner de façon indépendante les activités opérationnelles, bien que le FMV ait engagé des tiers au besoin pour examiner certains secteurs de l'organisation. De plus, ce modèle n'a pas été élargi à d'autres secteurs de l'organisation que les prêts et les investissements. Le FMV et/ou la FCM devraient envisager des activités de vérification interne pour compléter la vérification externe au sein de la troisième ligne de défense.

Des mécanismes de gouvernance sont en place pour superviser les activités de gestion des risques sous la forme d'un comité de gestion des risques et d'un comité d'investissement du Conseil. FMV a réorganisé les activités de risque au sein de l'organisation, les volets crédit, investissement et financement relevant du même directeur. Cela permet de clarifier l'incidence qu'ont les divers secteurs de risque les uns sur les autres et permet une prise de décision plus holistique et éclairée par le risque.

**Observation n° 7 : La troisième ligne de défense du cadre de gestion des risques du FMV n'est pas encore officiellement déployée.**

Le FMV a défini un modèle de trois lignes de défense à l'égard des investissements liés aux activités de prêt. Bien que la première et la deuxième ligne de défense soient en place, à l'heure actuelle, la troisième ligne n'est pas encore définie officiellement. Ce rôle peut être attribué en sous-traitance, au besoin, mais la croissance récente du FMV appuie probablement la création d'une fonction interne qui peut soutenir tous les secteurs de l'organisation sur une base annuelle.

- ▶ **Recommandation n° 7 :** Le FMV et/ou la FCM devraient envisager des activités de vérification interne pour compléter la vérification externe au sein de la troisième ligne de défense.
- ▶ **Réponse de la direction n° 7 :** La FCM est d'accord avec cette recommandation. La FCM doit établir une troisième ligne de défense du cadre de gestion des risques du FMV au moyen d'un processus approprié, y compris un protocole de vérification interne qui sera mis en œuvre par l'entremise de la capacité interne ou de tiers fournisseurs de services.

**Objectif n° 4 :** La direction du FMV a accès à de l'information et à des systèmes de données adéquats lui permettant d'administrer de façon efficace et efficiente les programmes.

**Critère 4.1 Les résultats attendus du programme (à l'échelle globale) sont surveillés, communiqués et communiqués régulièrement et en temps opportun et appuient la prise de décisions de gestion efficaces et opportunes à l'échelle du projet et de l'organisation.**

Pour les projets achevés, les avantages environnementaux, économiques et sociaux sont surveillés au moyen de rapports de fin de projet à l'achèvement du projet et d'un rapport sur le triple résultat un an après l'achèvement du projet d'immobilisations, conformément aux organigrammes du projet de financement. Ils sont ensuite vérifiés par une équipe de vérification de projet du FMV. Les plans, les études et les essais sur le terrain sont accompagnés de rapports de fin de projet indiquant les avantages potentiels sur le plan environnemental, économique et social, mais le FMV n'en fait pas le suivi puisque ce ne sont pas des avantages réalisés. Les avantages sur le plan environnemental des projets d'immobilisations approuvés et achevés font l'objet d'une surveillance selon des mesures propres au programme et sont présentés dans les rapports annuels du FMV. Bien que, par le passé, les avantages sur les plans économique et social étaient généralement mis en évidence dans les études de cas effectuées à l'égard de certains projets, le FMV a mis à en place d'autres formes de rapport, y compris le modèle de développement économique local pour calculer l'impact économique des investissements du FMV, et les activités achevées liées aux types de projets qui traitent de questions sociales (centres communautaires, logement abordable, centres de loisirs, etc.).

Les systèmes précédents de suivi des données pertinentes relativement aux indicateurs faisaient essentiellement appel à des feuilles de calcul indépendantes, ce qui compliquait la compilation des données. En 2019, le groupe des TI a reconnu qu'il s'agissait d'une priorité et a mené un projet visant à saisir les données provenant de diverses sources afin de permettre la présentation de résultats et de rapports connexes en temps opportun. Les indicateurs environnementaux clés font maintenant l'objet d'un suivi dans la base de données sur les résultats en matière de durabilité, bien que certaines données économiques, sociales et sur le renforcement des capacités soient toujours gérées hors de cette base de données. Un « cadre de gestion de l'information » (feuille MS Excel) a été utilisé pour faire le suivi et la consignation d'une grande partie

des données qualitatives, mais dans le cadre d'un projet de recherche, il a été déterminé que l'utilité par rapport au coût ne justifiait pas la maintenance continue de cette feuille. Aucune solution de rechange n'a été mise en place et la surveillance ainsi que la production de rapports nécessitent désormais que les personnes consultent les rapports d'achèvement individuels pour trouver de l'information, en limitant l'utilité dans son ensemble. Bien que la compilation de ces données ne soit pas effectuée, le suivi et la collecte de ces données se poursuivent et ont été améliorés grâce à la mise en place de nouveaux cadres et à la mise à jour des modèles de rapports d'achèvement.

**Observation n° 8 : Le FMV a suspendu la compilation des données qualitatives liées au développement économique, social et des capacités, sans mettre en place une autre solution.**

Les avantages économiques et sociaux propres aux projets demeurent difficiles à saisir de manière uniforme pour tous les projets, de sorte que le FMV s'appuie fortement sur les informations anecdotiques présentées dans les rapports sur les résultats environnementaux et les rapports de fin des projets. L'absence d'utilisation efficace d'une base de données centrale (ou d'une autre méthode pour compiler les données) limite l'utilité de l'information saisie auprès des bénéficiaires sur leurs avantages qualitatifs autodéclarés.

- ▶ **Recommandation n° 8** : La FCM devrait continuer d'évaluer les options rentables pour automatiser la compilation des données et la production de rapports sur les paramètres de rendement.
- ▶ **Réponse de la direction n° 8** : La FCM est d'accord avec cette recommandation. La FCM/FMV utilise un cadre de mesure du rendement de haut niveau et un cadre de suivi et d'évaluation au niveau de l'initiative afin d'instaurer un système de compilation des données sur le rendement à solutions multiples, y compris les données socioéconomiques, la biodiversité et la nature, et les avantages pour les collectivités.

**Critère 4.2 : La direction de la FCM a accès à des systèmes qui favorisent une administration efficiente et efficace des programmes.**

En 2019, une stratégie de TI (2019-2023) a été élaborée avec l'aide d'un conseiller indépendant afin de déterminer et de prioriser les initiatives de TI, et de permettre la modernisation de la MI et de la TI au sein de la FCM. De plus, au cours de cette période, un Comité directeur des TI a été formé afin de superviser les initiatives des TI. Ce comité tient des réunions de façon régulière afin d'examiner l'état d'avancement des projets en cours. La stratégie de TI a été mise à jour à plusieurs reprises au cours de la période visée, y compris des mises à jour de l'état d'avancement des projets depuis 2023. La TI/SI procède actuellement à la mise à jour de la stratégie de TI, laquelle devrait être finalisée une fois que le plan stratégique de la FCM aura été élaboré cette année.

Voici quelques-unes des principales initiatives réalisées depuis la mise en place de la stratégie de TI :

- ▶ Systèmes financiers (Dayforce, Great Plans and CRM/Grants Management)
- ▶ Système RH (Dayforce)
- ▶ Système de subventions et de prêts
- ▶ Système de gestion du contenu, des documents et des connaissances
- ▶ Système de gestion et d'établissement de rapports axé sur les résultats
- ▶ Microsoft Office 365 et accès à distance

Au cours des entrevues, certaines initiatives importantes ont été relevées comme étant en cours ou prévues, notamment :

Vérification de gestion du Fonds municipal vert

- ▶ Migration infonuagique des subventions et des prêts
- ▶ Système ERP (étapes d'appels d'offres et de sélection des fournisseurs)
- ▶ Projets d'amélioration des processus, comme l'intégration des systèmes, la rationalisation des processus d'approvisionnement et de finances

Certains secteurs clés de l'environnement de TI ne sont pas officiellement gérés à la FCM/FMV, notamment :

- ▶ Gouvernance et gestion des données
- ▶ Continuité des activités et reprise après sinistre

Les données sont la pierre angulaire des activités du FMV, des activités opérationnelles aux rapports sur le rendement, et elles sont importantes pour prendre des décisions stratégiques en matière de programmation. L'absence d'une structure de gouvernance officielle relativement aux données à l'échelle organisationnelle peut entraîner des pertes d'efficacité en lien avec la manipulation et le nettoyage des données à des fins spécifiques.

- ▶ **Observation n° 9 : Étant donné que le FMV dépend de l'exactitude et de la disponibilité des données, l'absence d'une structure de gouvernance relativement aux données à l'échelle organisationnelle empêche le traitement et la coordination uniformes nécessaires à la production efficace et efficace de rapports sur le rendement.**

Étant donné que le FMV dépend considérablement des données dans tous les secteurs de l'organisation, l'importance de normaliser les processus et la gouvernance des activités liées aux données peut entraîner des problèmes d'efficacité ou d'efficacité des activités opérationnelles.

- ▶ **Recommandation n° 9 :** La FCM/FMV devrait élaborer un cadre de gouvernance et de gestion des données afin de promouvoir l'exactitude, l'uniformité et l'accessibilité accrues des données recueillies et stockées.
- ▶ **Réponse de la direction n° 9 :** La FCM est d'accord avec cette recommandation. La FCM continuera d'élaborer des systèmes de gouvernance des données, et le FMV les intégrera à l'élaboration de l'initiative du cadre de contrôle de gestion en cours.



# Conclusion

# Conclusion

## **Objectif n° 1 : Le FMV est adéquatement structuré pour atteindre ses objectifs.**

La structure de gouvernance du FMV, par l'entremise de son Conseil d'administration, de son Conseil et de ses comités, est conforme au cadre énoncé à l'article II de l'Entente de financement. Le FMV procède régulièrement à des planifications stratégiques pour ses projets à venir et établit un énoncé annuel des plans et des objectifs. L'Entente de financement décrit également les considérations relatives à la répartition des fonds, auxquelles le FMV se conforme par l'intermédiaire de sa structure de gouvernance et de ses mécanismes de communication.

Pour permettre l'atteinte continue des objectifs du FMV, des possibilités d'amélioration ont été relevées en ce qui concerne la rédaction et la finalisation de la documentation des indicateurs dans le nouveau cadre de mesure du rendement, l'élaboration et l'exécution d'une approche officielle de planification de la relève ainsi que la surveillance et la production de rapports sur les paramètres des RH.

## **Objectif n° 2 : Les processus de demande, de passation de contrats, de déboursement et de surveillance permettent d'assurer de manière efficace et efficiente que les projets financés sont conformes aux objectifs du FMV.**

L'évaluation des dossiers a démontré que le processus de demande est défini conformément à l'Entente de financement et qu'il est toujours respecté afin de s'assurer que les projets financés sont conformes aux objectifs du FMV.

Des possibilités d'amélioration ont été relevées pour ce qui est de définir des contrôles clairs dans le cadre du traitement des demandes, établissant des contrôles clés et des exigences relatives d'éléments probants. De plus, le FMV devrait réévaluer les niveaux de services cibles afin de définir clairement les cibles de surveillance du rendement et de déterminer les domaines à l'appui de l'amélioration des processus.

## **Objectif n° 3 : Des mécanismes sont en place pour assurer un financement et un soutien continus permettant de poursuivre les activités du FMV.**

La mobilisation des parties prenantes et la gestion des risques sont des éléments clés qui contribuent à assurer un financement et un soutien continus permettant de poursuivre les activités du FMV. Les activités de mobilisation des parties prenantes sont intégrées efficacement aux communications du FMV et une importante mobilisation a été menée au cours de l'élaboration de chaque programme. Des progrès ont été réalisés en ce qui concerne la gestion des risques organisationnels, y compris la définition de l'appétit pour le risque et l'élargissement des ressources liées au risque. Il n'y a pas de cadre ou de processus officiel pour gérer les risques en dehors des portefeuilles de prêts et d'investissement et la ligne de défense n'a pas été entièrement officialisée. Des possibilités d'amélioration ont été relevées afin d'élargir la couverture des activités de gestion des risques aux risques opérationnels et d'entreprise et d'envisager des activités de vérification interne pour compléter la vérification externe au sein de la troisième ligne de défense.

## **Objectif n° 4 : La direction du FMV a accès à de l'information et à des systèmes de données adéquats lui permettant d'administrer de façon efficace et efficiente les programmes.**

Une stratégie de TI (2019-2023) a été élaborée et mise à jour depuis 2023. La TI/SI procède actuellement à la mise à jour de la stratégie de TI, laquelle devrait être finalisée une fois que le plan stratégique de la FCM aura été élaboré cette année. Toutefois, l'absence d'une structure de gouvernance relativement aux données à l'échelle organisationnelle empêche le traitement et la coordination uniformes nécessaires à la production efficiente et efficace de rapports sur le

---

Fédération canadienne des municipalités

Vérification de gestion du Fonds municipal vert

rendement. Des possibilités d'amélioration ont été relevées afin d'élaborer un cadre de gouvernance et de gestion des données et d'améliorer la compilation et la communication des données qualitatives.



## EY | Certification | Fiscalité | Stratégie et transactions | Consultation

### À propos d'EY

EY est un chef de file mondial des services de certification, de fiscalité, de stratégie et transactions et de consultation. Les points de vue et les services de qualité que nous offrons contribuent à renforcer la confiance à l'égard des marchés financiers et des diverses économies du monde. Nous formons des leaders exceptionnels, qui unissent leurs forces pour assurer le respect de nos engagements envers toutes nos parties prenantes. Ce faisant, nous jouons un rôle crucial en travaillant ensemble à bâtir un monde meilleur pour nos gens, nos clients et nos collectivités.

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited, et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir davantage sur notre organisation, visitez le site [ey.com](http://ey.com).

© 2024 Ernst & Young s.r.l./S.E.N.C.R.L. Tous droits réservés.  
Société membre d'Ernst & Young Global Limited.

La présente publication ne fournit que des renseignements sommaires, à jour à la date de publication seulement et à des fins d'information générale uniquement. Elle ne doit pas être considérée comme exhaustive et ne peut remplacer des conseils professionnels. Avant d'agir relativement aux questions abordées, communiquez avec EY ou un autre conseiller professionnel pour en discuter dans le cadre de votre situation personnelle. Nous déclinons toute responsabilité à l'égard des pertes ou dommages subis à la suite de l'utilisation des renseignements contenus dans la présente publication.

[ey.com/ca/fr](http://ey.com/ca/fr)