

Rapport descriptif annuel 2020-2021 (2ème partie)

Introduction et leçons apprises

Malgré une année difficile en lien avec la pandémie de COVID-19, nous sommes heureux d’annoncer, en tant que membres de l’équipe du Fonds Climat du Grand Montréal (« FCGM »), que nous avons réalisé des progrès importants dans nos activités sur plusieurs fronts. Comme il sera clairement indiqué dans la liste détaillée des activités et des résultats associés ci-dessous, notre objectif au cours de la dernière année était principalement de consolider davantage les orientations administratives et stratégiques du FCGM. Nous pensons qu’il est crucial pour une nouvelle organisation comme la nôtre d’avoir des bases solides pour garantir que notre travail externe — devenir une ressource utile et respectée dans nos communautés et nos réseaux, appliquer des programmes catalyseurs, tirer parti de nos ressources et de notre pouvoir pour favoriser un changement positif, choisir des investissements qui ont un impact, mettre à l’échelle des solutions innovantes, entre autres choses — peut être mené efficacement. Les perspectives que nous avons acquises au cours de ce processus interne d’établissement minutieux du FCGM sont les « leçons apprises » que nous souhaitons mettre en évidence dans ce rapport. Nous espérons qu’elles seront utiles aux autres centres LC3 et partenaires de la FCM.

Notre approche « lente et régulière » pour établir le FCGM était une décision consciente fondée sur les meilleures pratiques de nos réseaux et de notre secteur, notamment sur les décennies d’expérience de The Atmospheric Fund (TAF) dans la mise en œuvre et la mise à l’échelle de solutions à faible émission de carbone dans la région du Grand Toronto et de Hamilton. TAF a passé des dizaines d’années à réfléchir à la manière de tirer le meilleur parti de ses ressources et de son expertise pour mettre ces solutions à l’échelle; en tant que nouvelle organisation, nous savions que nous avions une occasion unique (et qui ne se reproduira pas) de mettre ses recommandations en pratique dès le départ. Dans ses rapports, TAF a identifié les éléments suivants comme des stratégies clés pour démarrer la mise à l’échelle :

Développer des relations multisectorielles. Consulter et comprendre les besoins des dirigeants et dirigeantes communautaires, des divers experts et expertes, des bailleurs de fonds, des différents paliers de gouvernement ainsi que des autres parties prenantes est essentiel pour que nous devenions des acteurs de changement efficaces. Ce processus nous a aidés à mieux comprendre quel est notre rôle dans l’écosystème de l’action climatique, quelles lacunes nous pouvons combler, comment nous pouvons éviter de reproduire le travail des organisations existantes, quels sont nos angles morts, etc.; en bref, comment exploiter efficacement nos ressources pour catalyser un

changement positif. Par exemple, nos consultations avec ACORN Canada (un syndicat communautaire composé de membres à faible et moyen revenu), Dunsky Energy Consulting, TAF, Econoler, BOMA, EcoHabitation, Efficiency Capital, des représentants et représentantes de la Ville de Montréal et d'autres parties prenantes nous ont amenés à comprendre que les rénovations écoénergétiques des immeubles multirésidentiels sont une solution climatique sous-utilisée, mais efficace, présentant des avantages communautaires importants, et que nous serions bien placés pour amorcer un tel projet dans les quartiers populaires de Montréal. Cette analyse a été déterminante dans le développement de notre axe prioritaire.

Comprendre la culture et les contraintes municipales. En tant qu'organisation qui se concentre sur les solutions climatiques urbaines, il s'agissait d'un aspect particulièrement crucial pour nous. La culture et les contraintes municipales nous ont parfois posé un défi cette année; alors que nous nous efforçons d'être une organisation agile et flexible, les villes sont d'énormes appareils administratifs qui, par nature, doivent se déplacer plus lentement et plus prudemment. D'autre part, les villes sont les plus aptes à mettre en œuvre des projets et des politiques à grande échelle, et leur complexité administrative ouvre des opportunités pour continuer à s'associer à certains de leurs organismes, que leurs dirigeants soient ou non favorables à l'action climatique. Nous sommes en voie d'approfondir nos relations avec le Bureau de la transition écologique et de la résilience et le Bureau du développement économique de la Ville de Montréal, ainsi qu'avec d'autres municipalités de la Communauté métropolitaine de Montréal telles que la Ville de Laval et Saint-Laurent. Nous sommes convaincus que nous semons les graines d'un partenariat fructueux avec les villes et les municipalités pour les années à venir.

Planifier la mise à l'échelle dès le début. Cette année, le FCGM a consacré beaucoup de temps à la rédaction de l'épine dorsale d'un plan et d'un processus stratégiques bien structurés, sachant que, aussi tentant que cela puisse être, passer à l'action trop vite n'est pas productif; une évaluation approfondie des besoins et une cartographie des opportunités sont essentielles. Nous savons que nous devons identifier les points de basculement potentiels, comprendre les tendances sociales, remettre en question nos hypothèses, cibler les projets valables qui seraient probablement difficiles à entreprendre par rapport à ceux qui pourraient être des « fruits à portée de main », et comprendre les meilleures pratiques dans les secteurs environnementaux, sociaux et financiers (dont nous faisons partie), etc. Nous savons que la crise climatique exige une action rapide et audacieuse, mais, en tant que nouvelle organisation, sauter sur des opportunités impulsivement ou sans réfléchir ne nous permettrait pas d'exploiter notre véritable potentiel de levier.

Nous sommes convaincus que de consacrer du temps à la construction d'une base stratégique et administrative solide portera bientôt ses fruits et nous permettra de réduire les GES plus efficacement et d'en faire profiter nos communautés à long terme. Avec les outils nécessaires pour bâtir une organisation résiliente et prospère qui sont maintenant fermement en place, nous sommes impatients d'élargir notre équipe et de commencer notre travail afin de réduire les GES et d'en faire profiter sérieusement nos communautés cette année, et nous sommes convaincus que nous serons en mesure d'intensifier ce travail pour aller de l'avant.

Activités et résultats : avril 2020–mars 2021

Activités	Résultats
<p>Statut juridique</p> <p>Élaboration de la structure juridique de l'organisation en s'assurant qu'elle est conforme aux exigences fédérales et provinciales, ainsi qu'aux conditions de clôture de l'entente de financement de la FCM.</p>	<p>La feuille de modalités et l'entente (bilatérale) de financement avec la FCM ont été négociées et exécutées, entraînant le transfert des fonds.</p> <p>Toutes les exigences de préparation (conditions de clôture) ont été respectées.</p> <p>Les statuts juridiques fédéral et provincial ont été revus pour mieux répondre à notre mandat, et la documentation nécessaire à la conversion de l'organisme à but non lucratif initial en organisme de bienfaisance a été produite et soumise à l'Agence du revenu du Canada.</p>
<p>Gouvernance</p> <p>Développement d'une structure administrative solide pour l'organisation.</p>	<p>Les processus de travail de la structure de gouvernance avec un conseil d'administration, un comité d'investissement et un comité stratégique ad hoc (qui deviendra le comité des programmes et subventions en 2021) ont été développés.</p> <p>Des politiques solides sont en place pour assurer une bonne gouvernance et des contrôles internes.</p> <p>Un cadre et un registre de gestion des risques sont en place pour assurer une atténuation appropriée des risques pour l'organisation.</p>
<p>Opérations</p> <p>Agencement des processus internes pour une gestion saine et efficace de l'organisation.</p> <p>Rédaction des documents opérationnels clés pour guider le développement du FCGM au cours des cinq prochaines années et au-delà.</p>	<p>Des comptes bancaires, un compte fiduciaire, des systèmes de paie, des systèmes comptables, des procédures internes de contrôle et de solde, une plateforme de partage de documents et une méthode de classification des documents ont été mis en place.</p> <p>Une première série de documents opérationnels a été rédigée et approuvée par le conseil d'administration : budget annuel (2020-2021); modèles de flux de trésorerie sur cinq ans; plan opérationnel annuel (2020-2021); et un organigramme évolutif. D'autres, tels que le</p>

	<p>processus d'examen concerté et les outils de gestion de la sélection des subventions, sont en cours de développement.</p> <p>Le recrutement pour deux postes centraux, à savoir un poste de directrice ou de directeur des investissements et un poste de directrice ou de directeur des programmes, est en cours. Date de début prévue : juin 2021.</p> <p>Des professionnelles et professionnels externes ont également été ciblés pour soutenir le FCGM avec une expertise dans divers domaines : juridique, comptable, ressources humaines, etc. .</p>
<p>Processus de planification stratégique</p> <p>Développement des fondements stratégiques du FCGM pour positionner efficacement l'organisation au sein de ses réseaux afin de maximiser le potentiel d'impact et de la préparer au déploiement de projets et de financements.</p>	<p>Un exercice de cartographie approfondi de plus de 40 parties prenantes a été mené pour déterminer le positionnement optimal du FCGM dans le secteur.</p> <p>Le conseil a organisé un atelier pour définir les orientations stratégiques, les domaines prioritaires et les types d'interventions qui seraient les plus appropriés pour l'organisation.</p> <p>Une participation active a été maintenue avec le réseau LC3 pour développer la théorie du changement fondée sur l'échelle.</p> <p>Un solide réseau d'organisations est établi dans le secteur en vue d'instaurer des partenariats dans le Grand Montréal.</p> <p>Un nombre considérable d'opportunités est prêt à être analysé une fois les critères d'éligibilité approuvés et les processus d'examen concerté établis.</p>
<p>Investissements</p> <p>Établissement de saines pratiques d'investissement pour gérer la dotation du FCGM conformément à sa mission et à ses besoins financiers.</p>	<p>Une politique d'investissement a été rédigée avec l'expertise du comité d'investissement du FCGM et a été approuvée par le conseil d'administration.</p> <p>Un exercice de cartographie approfondi des gestionnaires de portefeuille et des leaders potentiels dans le domaine ESG a été mené.</p> <p>Une matrice d'évaluation basée sur les meilleures pratiques a été conçue pour évaluer les gestionnaires de</p>

	<p>portefeuille potentiels, en priorisant leurs connaissances et leur leadership ESG, ainsi que leur performance.</p> <p>Des dizaines d’entretiens ont été menés pour trouver les gestionnaires.</p> <p>Deux gestionnaires dotés de solides méthodologies d’investissement ESG pour la partie obligataire du portefeuille du FCGM (40 % de la dotation) ont été mandatés.</p> <p>Le même exercice est en cours pour la partie actions et alternative de l’allocation d’actifs du FCGM.</p>
<p><i>Subventions et programmes</i></p> <p>Identification et analyse de quatre projets percutants qui pourraient être développés rapidement (fruits à portée de main) une fois les processus internes du FCGM en place.</p>	<p>Les premières étapes d’examen concerté sont en cours pour les quatre projets potentiels suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Programme de décarbonisation des immeubles multirésidentiels à Montréal, avec un accent particulier sur les propriétés locatives dans les communautés mal desservies. 2. Subventions pour financer la multiplication des bornes de recharge pour véhicules électriques (VE) dans la grande région de Montréal. 3. Stratégies pour accélérer l’adoption des VE à Montréal. 4. Subvention pour soutenir le développement de projets de géothermie communautaire dans les ruelles urbaines — avec une participation citoyenne.
<p><i>Mobilisation</i></p> <p>Établissement de relations avec des organisations de multiples secteurs (gouvernemental, universitaire, financier, philanthropique, environnemental, etc.).</p>	<p>Le FCGM est devenu un membre actif du Partenariat climat Montréal (PCM), une initiative indépendante visant à mobiliser les acteurs clés des secteurs économique, communautaire, philanthropique et institutionnel de Montréal pour atteindre les cibles de réduction de GES de la métropole.</p> <p>Le PCM a mandaté le FCGM pour coanimer la table de travail sur les finances avec Finance Montréal.</p> <p>Les membres de la table sont la Caisse de dépôt et placement du Québec, le Fonds de solidarité FTQ, SecondMuse Capital, Fondation, Investissement</p>

	<p>Québec, le Mouvement Desjardins, la Banque Nationale du Canada, le Réseau Capital, Ernst & Young, SVX, Espaces-inc, la Fondation du Grand Montréal, la Fondation de la famille Trottier, la Fondation Chagnon, l'Université Concordia, Coptome, la Ville de Montréal, le gouvernement du Québec, et la SOFIAC.</p> <p>Le mandat du groupe de travail est le suivant :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Développer des mécanismes pour lever des capitaux afin d'accélérer les solutions climatiques à Montréal. 2. Documenter le processus pour le rendre reproductible. 3. Influencer et partager les meilleures pratiques dans le secteur financier.
<p>Collecte de fonds</p> <p>Amorce des processus pour accroître la dotation du FCGM.</p>	<p>Des conversations formelles avec le gouvernement provincial, y compris les ministres et les vice-ministres, ont suscité un intérêt concret pour le financement du travail du FCGM. La collaboration se poursuit avec les élus et leur personnel.</p> <p>Une analyse de perspectives pancanadienne dirigée par LC3 est en cours dans le cadre de la stratégie de partenariat et de mobilisation de fonds (<i>partnership and fund leveraging</i>).</p>
<p>Communications</p> <p>Développement de l'image de marque du FCGM en vue d'une augmentation des communications publiques entourant le travail de l'organisation.</p>	<p>Une identité de marque distinctive avec un logo et une palette de couleurs pour représenter la mission du FCGM a été créée.</p> <p>Un nouveau site Internet a été lancé.</p> <p>Le directeur général a participé à un grand nombre de tables de travail, conférences, panels, groupes consultatifs, etc. pour rehausser le profil de l'organisation auprès des intervenants locaux.</p> <p>Un plan et une stratégie de communication efficaces sont en cours d'élaboration pour rehausser le profil de l'organisation auprès du public.</p> <p>Un plan de communication a été élaboré pour le réseau LC3.</p>

Un exemple de réussite : semer les graines d'une action pancanadienne collaborative

Si nous sommes fiers de tout le travail que nous avons accompli cette année dans la mise en place du FCGM, nous tenons également à souligner notre contribution au développement du réseau LC3 dans son ensemble. Nous avons collaboré avec les autres centres LC3 pour échanger les meilleures pratiques et les leçons apprises, rehausser le profil public de LC3, tirer parti de nos forces pour collecter des fonds et investir dans des projets, etc. Nous sommes ravis de voir le réseau devenir une véritable équipe pancanadienne collaborative plutôt que continuer de simplement rassembler des organisations individuelles sous un même logo. Grâce à la collaboration, nous avons appris qu'ensemble, nous ferons avancer les choses de manière exponentielle — plus rapidement et plus loin — dans l'action climatique.

Nous pensons que prendre le temps de construire en profondeur un réseau LC3 solide sera crucial pour étendre l'action climatique entreprise par les centres LC3 individuels à l'échelle nationale. Ici, à Montréal, nous avons hâte de commencer à bâtir l'avenir que nous voulons, un monde sans danger pour le climat et socialement juste, en partenariat avec nos partenaires locaux et notre réseau LC3. Nous nous efforcerons de faire en sorte que l'exercice 2021-2022 se caractérise par des actions audacieuses et efficaces sur la voie de la transition vers un monde à zéro émission nette d'ici 2050.