



Rapport Annuel 2021-2022



FONDS CLIMAT
DU GRAND MONTRÉAL

SECTION 2 - Rapport narratif

Retour sur les résultats du Plan Opérationnel - avril 2021-mars 2022

L'année 2021-2022 a été très structurante pour le FCGM. Les fondations d'une structure professionnelle, rigoureuse et évolutive ont été établies. Le FCGM est fiduciaire de fonds publics et de ce fait, s'est doté de structures robustes qui assurent sa transparence dont des politiques, des processus de revue diligente, des outils de suivis et d'évaluation, des systèmes de comptabilité et d'archivage de dossiers.

De plus, l'organisation a été structurée avec une vision évolutive en tête. Les outils et processus sont agiles et adaptés à une équipe en démarrage tout en étant adéquats pour assurer la croissance anticipée.

Le Plan Opérationnel 2021-2022 reposait sur quatre piliers d'interventions; (1) stratégie, (2) action, (3) impact et (4) développement.

Voici un résumé des tâches accomplies :

1. Stratégie: Poursuite des réflexions pour développer un modèle d'affaire unique et innovateur.

Un processus exhaustif d'évaluation des besoins (*Impact Gap Analysis*) de l'écosystème des acteurs impliqués dans la lutte aux changements climatiques dans le Grand Montréal a été mené avec l'appui de consultants et d'experts thématiques. Les résultats ont été mis en lumière avec les ressources disponibles et le mandat que le gouvernement fédéral a donnée au réseau LC3 afin de déterminer le positionnement stratégique du FCGM. Les membres du conseil d'administration ont été partie prenante de ce processus qui a donné fruit au premier plan stratégique du FCGM. La FCM, notre bailleur, a d'ailleurs noté la pertinence et la vision innovante du positionnement stratégique que s'était donnée le FCGM en étant le catalyseur de l'innovation financière climatique du Grand Montréal.

2. Action: Développement de programmes porteurs en énergie et en transports pour un démarrage immédiat

Des liens importants se sont tissés avec les acteurs clés dans les secteurs de l'efficacité énergétique, du transport et de la transition écologique durable et communautaire. Trois initiatives pouvant mener à des programmes structurants dans le domaine de l'efficacité énergétique des bâtiments sont en cours d'analyse dont une financée par le ministère de l'Énergie et des Ressources Naturelles (MERN) du Québec.

Deux programmes ont été présentés au comité de programmes et subventions;

1. L'accélération de la transformation de véhicules lourds via un véhicule de financement mixte
2. L'accélération de la décarbonation du secteur multi-logements

Un programme structurant qui vise la décarbonation et l'efficacité énergétique des bâtiments notamment le segment des édifices multi-logements a été approuvé par le CA. L'équipe est actuellement en recherche

de financement pour financer son design. Nous anticipons le démarrage de l'étape de conceptualisation de ce programme au courant de l'été 2022.

Le Comité programme et subvention termine ses travaux sur les processus de sélection de projets et d'octroi de subventions. Des projets seront financés par subventions, dans le cadre de notre programme de laboratoire en finance climatique, dès le mois d'avril 2022.

Une première subvention a été octroyée à Propulsion Québec et ses partenaires pour la mise sur pied d'un guide numérique pour accompagner les propriétaires de flottes d'autobus scolaires pour accélérer la transition vers des véhicules électriques.

3. Impact: Investir la dotation avec une intentionnalité d'impact et développer la structure des investissements directs

La dotation est complètement investie avec des gestionnaires reconnus en tant que leaders dans l'intégration des principes ESG (environnementaux, sociaux et gouvernance) dans leur portefeuille. Nos investissements incluent quatre fonds spécialisés d'impact ayant des activités en lien avec nos objectifs de décarbonation au Québec, maximisant ainsi notre pouvoir d'agir. Les fonds spécialisés œuvrent dans les secteurs de l'économie circulaire, l'immobilier durable, les changements climatiques et la transition.

La thèse d'investissement est validée et des processus de revue diligente rigoureuse sont en place. Des investissements directs sont déjà en cours d'analyse dans les secteurs de l'efficacité énergétique dans les édifices commerciaux et la transformation des flottes électriques.

4. Développement : Développer une organisation efficace et évolutive

Le FCGM est en opération. Toutes les structures organisationnelles sont en place; l'équipe est fonctionnelle avec un vice-président investissements et un directeur des programmes. Les instances de gouvernances sont également opérantes avec un comité d'investissement, un comité programmes et subventions et un comité de RH, gouvernance et vérification qui appuie la prise de décision du conseil d'administration.

Le FCGM s'est doté d'outils de communication et d'une stratégie de rayonnement qui sera mise en œuvre dès les premières annonces de projets. Le narratif de la proposition de valeur et du positionnement ont été développés en collaboration avec la boîte de communication COPTICOM. L'idée étant de mettre en valeur notre capacité d'action.

Une stratégie de communication arrimée à une stratégie de levée de fonds a été également développée en collaboration avec COPTICOM et sera un des chantiers phare du plan opérationnel 2022.

La section suivante reprend les indicateurs de performance liés aux objectifs du Plan Opérationnel 2021-2022.

Note : Le Plan Opérationnel 2021-2022 (*Annual Statement of Plans and Objectives - ASPO*) a été rédigé avant l'élaboration de la théorie de changement et le cadre de mesure de rendement, les activités et les indicateurs de performance n'ont donc pas été élaborés en lien direct avec les résultats court et moyen terme définis. De plus, tel que mentionné plus haut, l'année 2021-2022 était davantage une année de mise sur pied, l'année 2022-2023 sera celle qui marquera le début des opérations en lien avec la théorie de changement et le cadre de mesure de rendement tels qu'élaborés en collaboration avec le réseau LC3.

Risques

Aucun ajustement matériel n'a été porté au cadre de gestion de risques. L'année à venir 2022-2023 se caractérise comme une année d'opérationnalisation. Des modifications à la charte des risques et mesures d'atténuation sont à prévoir pour cette seconde phase de développement de l'organisation.

1. STRATÉGIE

1. Stratégie: Poursuite des réflexions pour développer un modèle d'affaire unique et innovateur

Objectif 1.1 Développer la proposition de valeur du FCGM

✓ Les fondamentaux stratégiques de l'organisation sont articulés : mission, vision, valeurs, théorie du changement.	Les éléments de mission et de visions ainsi que la théorie de changement ont été articulés en collaboration avec le réseau LC3. Le CA a revu et approuvé la version de la Théorie de changement (TdC) adapté au contexte local.
✓ Les éléments clés du Plan Stratégique sont définis : le positionnement et la proposition de valeur	Un processus stratégique rigoureux s'est échelonné sur six mois accompagné par experts, consultants et membres du CA. Le plan stratégique a été approuvé par le CA et acclamé par la FCM
✓ Six indicateurs clés de performance, au niveau de l'organisation, sont formulés	Les indicateurs de performance en lien avec la TdC ont été développés en collaboration avec le réseau LC3 et approuvés par le CA.
✓ Les critères de sélection des projets éligibles sont déterminés	Les critères de sélection de projets ont été développés en collaboration avec le réseau LC3 et le comité stratégique ad hoc, les critères ont été approuvés par le CA et adoptés par le comité de programmes et subventions.
✓ Deux ou trois domaines d'action prioritaires sont identifiés	Fruits des travaux du comité stratégique ad hoc, les axes prioritaires de l'efficacité énergétique des bâtiments et de l'accélération de l'électrification des flottes ont été identifiés. Les thématiques de la mobilité durable et de l'économie circulaire feront également partie de nos réflexions au niveau de l'innovation.

Objectif 1.2 Développer un modèle d'affaires innovant qui ouvrira la voie aux changements systémiques

✓ La proposition de valeur et le positionnement sont validés au sein de l'écosystème	Plus de 40 organisations ont été sollicitées dans le cadre d'un mapping stratégique pour identifier le positionnement le plus porteur pour le FCGM au sein de l'écosystème des joueurs du secteur des changements climatiques au Québec.
<input type="checkbox"/> La théorie du changement et les modèles d'impact sont testés sur des initiatives existantes	L'idée initiale était de former une cohorte de fonds climatiques suivie d'une cohorte d'entrepreneurs pour tester les modèles avec des entreprises. La cohorte de fonds climatique n'a pas eu lieu, cependant le FCGM est un partenaire stratégique de la cohorte d'entrepreneurs et a été partie prenante de plusieurs rencontres cadres. Les modèles n'ont pas été testés puisque nous n'avons pas entamé nos démarches pour les investissements directs, ayant favorisé les investissements indirects à court terme.
✓ Les éléments de base du plan d'affaires, y compris les modèles de financement, sont développés	Le plan d'affaire du FCGM est exprimé dans son plan stratégique. Les modèles de financement mixtes y sont préconisés.

✓ 1 ou 2 initiatives innovantes de financement climat sont identifiées	Plusieurs initiatives de financement ont été identifiées. Un projet structurant avec un joueur important de l'écosystème n'a pas été retenu parce que le profil de risque retour ne convenait pas au comité d'investissement. D'autres initiatives porteuses ont été identifiées et seront présentées une fois les investissements indirects conclus. Deux concepts porteurs de mécanismes financiers innovants dont un dans le domaine de l'efficacité énergétique des bâtiments et l'autre dans l'accélération des flottes de véhicules électriques sont en analyse.
✓ Des outils et des métriques pour mesurer les investissements à impact sont conçus	Les indicateurs de suivi sont développés en collaboration avec les réseaux LC3 et ont été approuvés par le CA.
Objectif 1.3 Positionner le GMCF comme acteur actif et leader d'opinion dans le secteur du climat à Montréal (Partenariat Climat Montréal)	
✓ Un des groupes thématiques du PCM est mené avec succès par le FCGM	Le FCGM a co-coordonné la table de travail finance avec Finance Montréal. Dix-huit joueurs venant d'institutions phares liées à la finance ont été mobilisés représentant les secteurs privés, publics, institutionnels, philanthropiques et universitaires. Depuis le FCGM est depuis sollicité pour participer à d'autres tables de concertation comme joueur reconnu de l'innovation financière climatique.
✓ Un projet actionnable est mis en œuvre	Un projet d'envergure de hub climatique a été conçu par les membres de la table de travail. Le projet a été perçu comme sortant du cadre du PCM de ce fait, il a été repris par Finance Montréal et EY avec l'appui du FCGM et est maintenant en développement.
✗ 2 ou 3 partenariats financiers concrets sont développés	Bien que le projet de hub climatique ne soit pas mis en œuvre directement par le FCGM, la coordination de la table nous a permis d'ancrer des relations avec des bailleurs clés pour des projets à venir. Des relations serrées sont déjà établies entre les acteurs financiers montréalais et le FCGM.
✓ GMCF se positionne comme un nouvel acteur crédible de l'écosystème	Voir commentaires plus haut

2. ACTION

2. Action: Développement de programmes porteurs en énergie et en transports pour un démarrage immédiat

<p>✓ Des programmes sont définis dans le secteur de l'efficacité énergétique (bâtiments), des transports et de l'innovation</p>	<p>Deux programmes ont été présentés au comité de programmes et subventions.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Programme d'électrification des flottes de véhicules lourds (<i>reçu un GO pour poursuivre les analyses et recherches de partenaires</i>) Partenaires : 7Gen, Propulsion Québec, IVEO Partenaires en discussions : Fonds FTQ, Banque Infrastructure du Canada, Fondation ✓ Programme de décarbonation des bâtiments multi-logements Partenaires : Efficiency Capital, Dunsky Partenaires en discussions : ministre de l'Énergie et des Ressources Naturelles (MERN), Hydro-Québec, EcoHabitation, Acorn
<p>✓ Trois projets ont été initiés avec des partenaires de mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un projet d'identification d'opportunités et de barrières pour le financement du rétrofit des immeubles de la Ville de Montréal, <i>en cours</i> Partenaires : Econoler et Ville de Montréal ✓ Une étude de mécanisme de financement de la décarbonisation et d'efficacité énergétique des petits immeubles commerciaux <i>en cours</i> Partenaires : Econoler et MERN Partenaires en discussions : banques commerciales, SOFIAC ✓ Un guide d'accompagnement pour accélérer la transition des flottes d'autobus scolaires - <i>en cours</i> Partenaires : Propulsion Québec, Fondation familiale Trottier, InnoveHQ, Fédération des transporteurs par autobus (FTA)
<p>❑ Deux partenaires financiers s'engagent à co-financer des initiatives</p>	<p>Aucun engagement n'est fait de la part de co-financer parce que les projets ne sont pas encore à une étape de recherche de financement. Cependant plusieurs joueurs de l'écosystème se sont montrés intéressés à co-investir dans des initiatives entre autres: Fondation, Fonds de Solidarité FTQ, Hydro-Québec, Gouvernement du Québec, Banque d'infrastructures du Canada, 7 Gen Capital, Efficiency Capital, TAF, Investissement Québec.</p>

3. INVESTISSEMENT AVEC IMPACT

3. Impact : Investir la dotation avec une intentionnalité d'impact et développer la structure des investissements directs

Objectifs 3.1: Développer des outils et des métriques simples de mesure de l'impact ESG pour les gestionnaires de fonds de dotation et influencer les fondations pour générer de l'impact avec leur capital

<p>✓ Une carte de pointage pour évaluer les gestionnaires de portefeuille avec une optique ESG est développée</p>	<p>Un processus rigoureux a été mis en place pour identifier les gestionnaires de portefeuille selon des considérations ESG. La dotation est complètement investie avec 2 gestionnaires en revenus fixes, 2 en équité, 1 en infrastructures et 4 fonds d'impact qui œuvrent dans les secteurs de l'économie circulaire, l'immobilier durable, les solutions climatiques et la transition.</p>
<p>❑ 6 ou 7 indicateurs clés de performance simples sont développés pour suivre l'impact de la dotation</p>	<p>Les indicateurs seront développés avec la collaboration avec nos aviseurs financiers spécialisé dans les indicateurs d'impact des portefeuilles. Nous pourrions développer ces indicateurs qu'une fois que nous aurons reçu les rapports annuels des gestionnaires, nous permettant ainsi de comprendre ce qui est mesuré et comment.</p>
<p>✗ Une stratégie est développée pour influencer d'autres fondations à considérer les investissements ESG</p>	<p>Une collaboration a été établie avec la John Molson School of Business de l'Université Concordia pour développer une conférence s'adressant aux détenteurs d'actifs sous dotation (grandes fondations au Canada et É-U) pour les encourager à considérer des indicateurs d'impact dans l'analyse de leur portefeuille. Le comité de programmes et subventions a jugé que cette collaboration ne cadrerait pas avec les axes prioritaires du plan stratégique.</p>
<p>✗ Un document de réflexion sur les investissements de dotation dans les fonds ESG et à impact est publié</p>	<p>Un article devait être publié avant la conférence sur le sujet. Le comité de programmes et subventions a jugé que cette collaboration ne cadrerait pas avec les axes prioritaires du plan stratégique.</p>

Objectif 3.2 : Maximiser l'impact avec des investissements directs stratégiques

<p>✓ Notre stratégie d'investissement direct est approuvée</p>	<p>La thèse d'investissement a été développée et approuvée par le CA</p> <p>Quatre Investissements dans des fonds alternatifs dont la thèse d'investissement correspond à la réduction des GES ont été approuvés par le CA,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Blue Vision Capital ; 2. Fonds d'Économie Circulaire ; 3. One Planet Living Fund ; 4. Brookfield Global Transition Fund <p>Trois investissements directs ont été présentés au Comité d'investissement Investissement :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jours de la Terre (<i>approbation non reçue</i>)
--	--

	<p>2. 7 Gen (<i>Go reçu pour poursuivre l'analyse</i>)</p> <p>3. et Ecofixe (<i>Go reçu pour poursuivre l'analyse</i>)</p>
<p>✓ Nous avons mis en place des procédures et des outils liés aux investissements directs</p>	<p>Les procédures d'approbation et de revue diligente pour les investissements directs sont définies et approuvées.</p> <p>Les outils ont été testés, le FCGM a investi dans quatre fonds spécialisés en lien avec notre mission.</p>
<p>✓ Des experts externes ont été identifiés pour soutenir le fonds (comptables, avocats, etc.)</p>	<p>Le FCGM est appuyé par des experts en comptabilité, droit, fiscalité, investissements et impact.</p>

4. DEVELOPPEMENT

4.1 Développement : Développer une organisation efficace et évolutive

4.1.1 Objectif : Bénéficiaire des conseils de leaders et d'experts

<p>✓ Le comité des programmes et subventions est en place</p>	<p>Le comité de programmes et subventions est en opération avec 5 membres reconnus dans l'écosystème comme leaders de la cause climatique au Québec.</p>
<p>✓ Trois membres externes ont rejoint le Comité des programmes</p>	<p>Quatre membres externes font partie du comité</p>
<p>✓ Le Directeur programme et le Directeur financier sont opérationnels</p>	<p>Les postes de directions, VP, investissement et Directeur, programme sont comblés par des employés compétents et performants qui apportent beaucoup de valeur ajoutée au FCGM.</p>
<p>✓ Le poste de Coordonnateur Communication et Administration est pourvu</p>	<p>Le poste de coordonnateur en communication et administration sera comblé par un ou deux stagiaires pour réduire les coûts.</p>
<p>✓ Une culture organisationnelle collégiale, basée sur la performance, l'intégrité et l'épanouissement est en train d'émerger</p>	<p>L'équipe a développé des techniques de travail collaboratives et efficaces. Chaque directeur a la charge de coordonner un comité ce qui contribue à assurer l'arrimage entre l'équipe de direction et la gouvernance.</p>

Objectif 4.1.3 : Structurer une organisation évolutive efficace

<p>✓ Les outils et structures comptables sont en place</p>	<p>Le système de comptabilité est en place, les états financiers ont été audités en mai 2021. La comptabilité est maintenue à jour de façon hebdomadaire.</p>
<p>✓ Les systèmes de gestion de projet sont en place</p>	<p>Les systèmes de gestion de projet, dont les processus d'approbation et les gabarits sont en place. Un système d'archivage électronique des documents a été établi pour faciliter la collaboration.</p>
<p>✓ Des outils de communication internes et externes clairs et efficaces sont en place, la collaboration numérique et les outils organisationnels sont en place</p>	<p>La plateforme Teams et les outils Microsoft sont utilisés pour collaborer alors que le partage de documents se fait via OneDrive.</p>

4.2 Développement : Bâtir la trame de communications et développer les partenariats et levée de fonds

Objectif 4.2 Mettre en œuvre une stratégie de collecte de fonds pro-active	
✓ Une stratégie provinciale de collecte de fonds est développée	Le plan stratégique a été développé tactiquement de façon à rencontrer les exigences de levées de fonds. Une stratégie de levée de fonds est en cours pour attirer des capitaux publics, privés et philanthropiques. Une stratégie provinciale de levée de fonds a été spécifiquement développée par l'agence COPTICOM. Cette stratégie sera déployée lorsque notre premier programme sera prêt à être financé.
✓ Nous avons des pistes crédibles sur l'investissement de dotation	Trois rencontres ont eu lieu avec le gouvernement provincial pour un financement par dotation, les réponses n'ont pas été positives, le gouvernement favorisant largement les co-investissements de projets. La Fondation familiale Trottier s'est engagée à donner 5M\$ pour la dotation.
✓ Nous avons identifié des partenaires crédibles pour le financement au niveau du projet	De nombreux partenaires se sont montrés intéressés à financer nos projets voir point 2
Objectif 4.3 : Développer le narratif du FCGM	
✓ Les format type de gabarits, pitch deck, power point, etc existent	La société de communication COPTICOM a développé une stratégie de communication incluant les outils tels les gabarits, etc.
✓ Notre marque est reconnue dans le secteur à Montréal et au Québec	Le FCGM est resté muet pour la période de développement et de design des programmes. L'idée étant de ne pas communiquer juste pour communiquer mais plutôt miser sur l'action lorsque nous aurons des projets en cours. Présentement, le FCGM a plus de 1000 <i>followers</i> sur LinkedIn. La stratégie de communication via les réseaux sociaux a été lancée à la fin mars. L'équipe participe à de nombreux panels, conférences, tables de concertations, comités aviseurs etc. pour donner de la visibilité au Fonds.
✓ Notre site web est en ligne et permet le partage des connaissances	Un site web évolutif est en ligne, géré par notre partenaire de marketing comme partie de la stratégie de communication.

SECTION 3 - Rapport financier

3 a) Portfolio d'investissements et gestion des actifs

La politique d'investissement a été approuvée par le conseil d'administration en mars 2020 et le FCGM a reçu la totalité de sa dotation en décembre 2020.

Suivant de près la politique d'investissement, le comité d'investissement a investi la quasi-totalité de la dotation dans les classes d'actifs selon la pondération suivante :

- Revenus fixes 40%
- Équité 30%
- Fonds alternatifs 10%

Avec une enveloppe de 10% prévue pour les investissements directs et financements de programmes à venir et le reste en liquide pour les besoins opérationnels.

Durant plusieurs mois, le comité d'investissement a interviewé des gestionnaires de portefeuilles dans les différentes classes d'actifs selon des critères sévères d'intégration des facteurs ESG dans leur portefeuille ainsi que des indicateurs de suivis que ceux-ci utilisent pour mesurer leur impact. Le fruit de ces réflexions a mené aux investissements suivants :

Classe d'actifs	Produits	%
Revenus Fixes	AlphaFixe : Obligation Vertes	23%
	AlphaFixe : Dettes commerciales	8%
	Addenda : Hypothèques commerciales	10%
Équité	Genus: Fossil Free High Impact Equity fund	15%
	Jarislowsky Fraser: Actions canadiennes sans comb. Fossile	15%
Fonds Alternatifs	Fonds d'Économie Circulaire*	1,5%
	Fonds Blue Vision Capital*	1,5%
	One Planet Living Fund*	1,5%
	Brookfield Transition Fund*	10%

(Octroyés par le CA et en cours de signature)

La gestion des risques a été faite en fonction des lignes directrices de la politique d'investissement. Les investissements plus risqués, soit les fonds alternatifs, ont été analysés selon un processus de revue diligente rigoureux approuvé par le CA.

Aucun investissement direct n'a été encore réalisé.